

Risikomanagement im Handwerksbetrieb

DHKT-Seminar „Notfall- und Risikomanagement“

13. September 2016

Ihr Referent:
Dr. Markus Glasl
Ludwig-Fröhler-Institut

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

- 1 Risikomanagement
- 2 Zielbildung
- 3 Risikoidentifikation
- 4 Risikoanalyse
- 5 Risikosteuerung
- 6 Risikoüberwachung
- 7 Einsatzmöglichkeiten in der Beratungspraxis

1.1 Was ist Risikomanagement?

- Risiken
- sind Ergebnis der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse
 - können die Zielerreichung negativ beeinflussen
 - müssen rechtzeitig erkannt und bewältigt werden

Definition:

Unter Risikomanagement versteht man sämtliche Maßnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung und Kontrolle von Risiken

1.2 Rechtliche Notwendigkeit

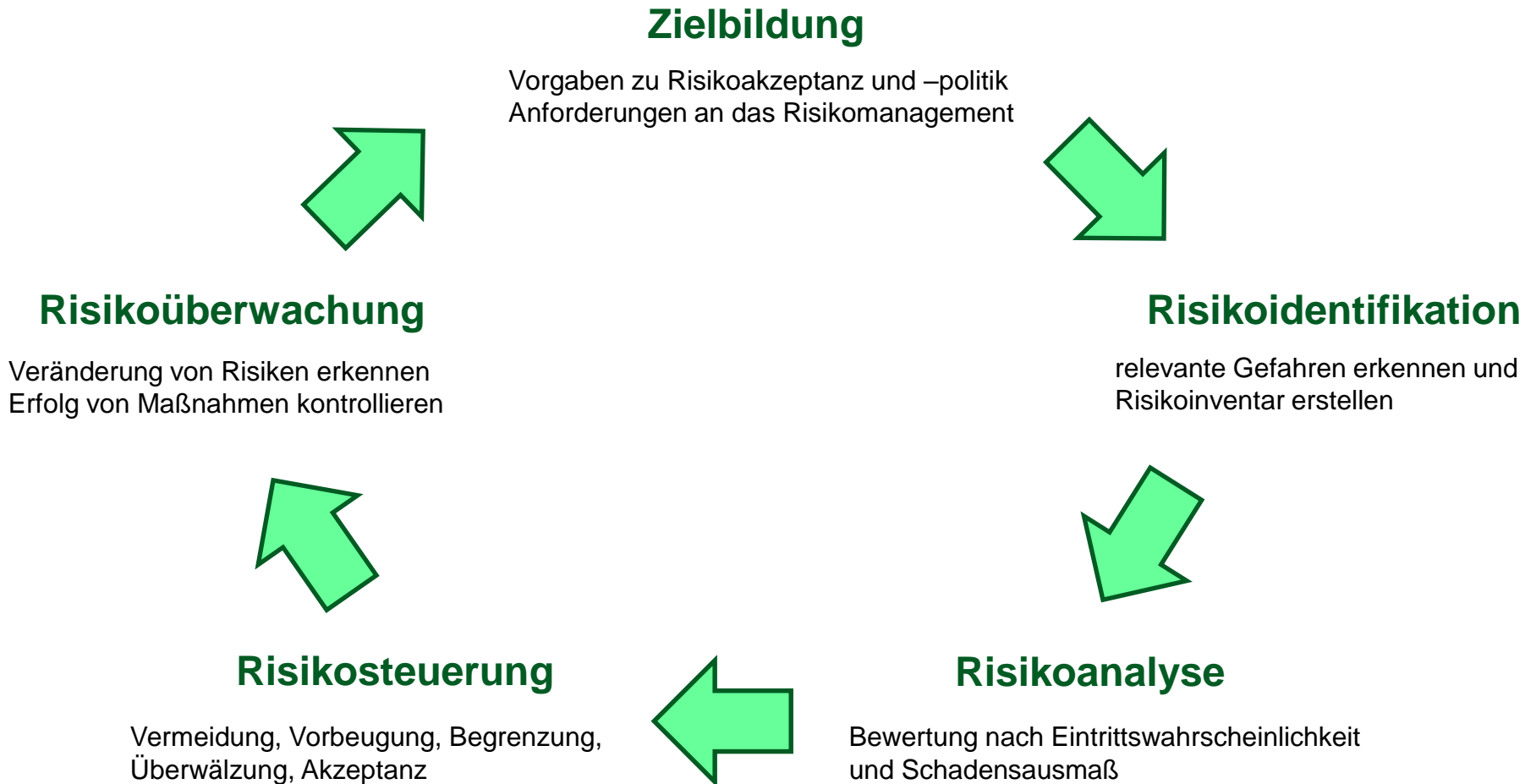
- § 91 II AktG „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen ..., damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“
- § 289 HGB Im Lagebericht sind „wesentliche Chancen und Risiken“ sowie „Risikomanagementziele und Methoden“ darzustellen. (zur Ausgestaltung vgl. IDW PS 340 oder ISO 31000)
- § 18 II InsO Erkennen einer drohenden Zahlungsunfähigkeit
- § 18 KWG Risikoeinschätzung durch Banken erfordert entsprechende Informationen

1.3 Wirtschaftliche Zweckmäßigkeit

Basis für nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolges und Vermeidung der Existenzgefährdung

- Erkannte Gefahren ermöglichen Prävention und reaktive Maßnahmen zu Begrenzung des Schadenspotenzials

Aber auch Aufwand (Kosten/Nutzen) beachten!



- 1 Risikomanagement
- 2 Zielbildung
- 3 Risikoidentifikation
- 4 Risikoanalyse
- 5 Risikosteuerung
- 6 Risikoüberwachung
- 7 Einsatzmöglichkeiten in der Beratungspraxis

2.1 Rahmenbedingungen im Handwerk

- Keine Risikoausgleich (Abhängigkeit von wenigen Produkten/Kunden)
- Knappe Ressourcen
- Fehlende Kompetenzen
- Fehlendes Risikobewusstsein
- Knapper Risikopuffer (Eigenkapital)
- Eingeschränkte gesetzliche Verpflichtung

2.2 Mögliche Zielsetzungen im Handwerk

- Einfaches Konzept zum Risikomanagement (Kosten/Nutzen)
- Konzentration auf wesentliche Risiken/Maßnahmen
- wirtschaftliches Verhältnis von Maßnahmen und Schadenspotenzial
- Abwägung von Chancen mit den damit verbundenen Risiken
- ...

1

Risikomanagement

2

Zielbildung

3

Risikoidentifikation

4

Risikoanalyse

5

Risikosteuerung

6

Risikoüberwachung

7

Einsatzmöglichkeiten in der Beratungspraxis

3.1 Identifikationsmethoden

	Workshop	Fragebogen	Interview
Checklisten			
SWOT-Analyse			
Wertschöpfungskette			
PEST-Konzept			
Bilanzanalyse			
Brainstorming			
Szenarioanalysen			

3.2 Checkliste zur Risikoidentifikation



3.3 Strategische Risiken

- Fehleinschätzung der Märkte
- ungenügende Produktpalette
- Falsche Zielgruppe(n)
- Keine neuen Geschäftsideen
- Fehlinvestitionen
- Lücken im Informationssystem
- Führungsfehler
- ...

3.4 Operative Risiken

- Veraltete Fertigungsverfahren
- Ausfall wichtiger Maschinen
- Produktionsunterbrechung
- Produktionsengpässe / Überkapazitäten
- Verlust wichtiger Kunden (Kundenstruktur und -treue)
- Abhängigkeit von Lieferanten
- Verlust / Überalterung der Lagerbestände
- Transportschäden
- Auslaufen von Patenten / Lizenzen
- Produkthaftung / Gewährleistung
- ...

3.5 Finanzielle Risiken

- Liquidität (Insolvenz)
- Veränderte Kreditlinien der Bank
- Preisänderungen
- Wechselkursänderung
- Zinsänderung
- ...

3.6 Regulatorische Risiken

- Umwelthaftung (Nichtbeachtung von Umweltschutzauflagen)
- Naturschutz/Immissionsschutz (Verbote, Betriebsstilllegung)
- Arbeitsrecht
- Arbeitsschutz
- Hygienevorschriften
- ...

3.7 Personalrisiken

- Chefausfall (Unfall, Krankheit, Tod)
- Ausfall von Mitarbeitern
- Fluktuation
- Qualifikation der Mitarbeiter (veraltete Fachkenntnisse)
- Fahrlässigkeit der Mitarbeiter (menschliche Fehler)
- Integrität der Mitarbeiter (Diebstahl, Betriebsspionage)
- Konflikte zwischen Mitarbeitern
- ...

3.8 EDV-Risiken

- Zerstörung von Systemen (Geräten)
- Veraltete Systeme
- Verlust von Daten
- Missbrauch der Daten
- ...

3.9 Politische Risiken

- Änderung im Wirtschaftssystem (z. B. Aufhebung des Meisterprivilegs)
- Geänderte Subventionspolitik (z. B. Handwerkerbonus)
- Veränderte Lohnpolitik (Mindestlohn, Tarifabschlüsse)
- Verfehlte Wirtschaftspolitik (Konjunkturunbruch)
- Veränderte Kooperation von Staaten
- ...

3.10 Allgemeine Risiken

- Brand
- Unwetterschäden
- Wasserschäden
- Einbruch / Diebstahl
- ...

1

Risikomanagement

2

Zielbildung

3

Risikoidentifikation

4

Risikoanalyse

5

Risikosteuerung

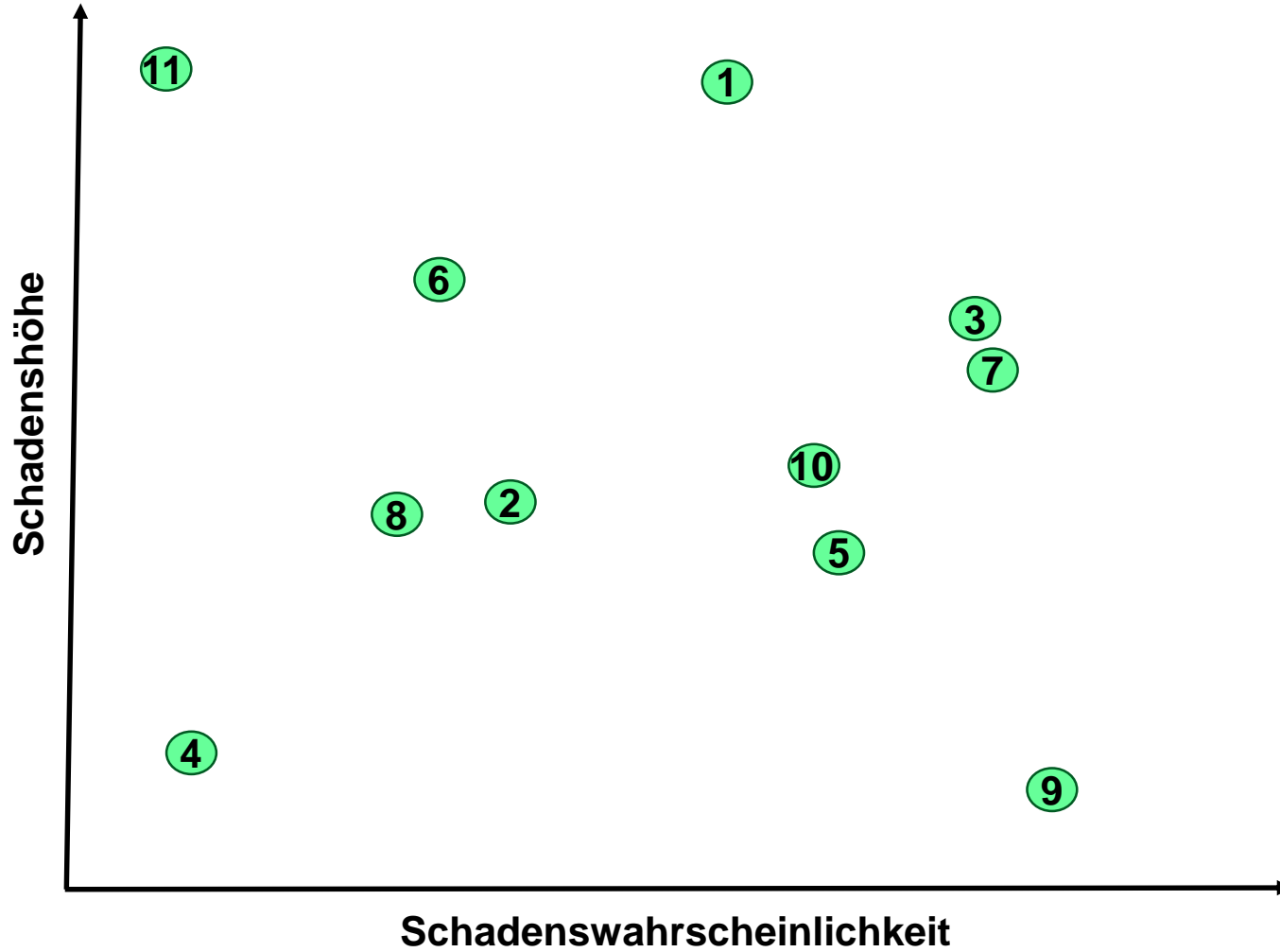
6

Risikoüberwachung

7

Einsatzmöglichkeiten in der Beratungspraxis

4.1 Risk Map



4.2 Bewertung der Schadenswahrscheinlichkeit

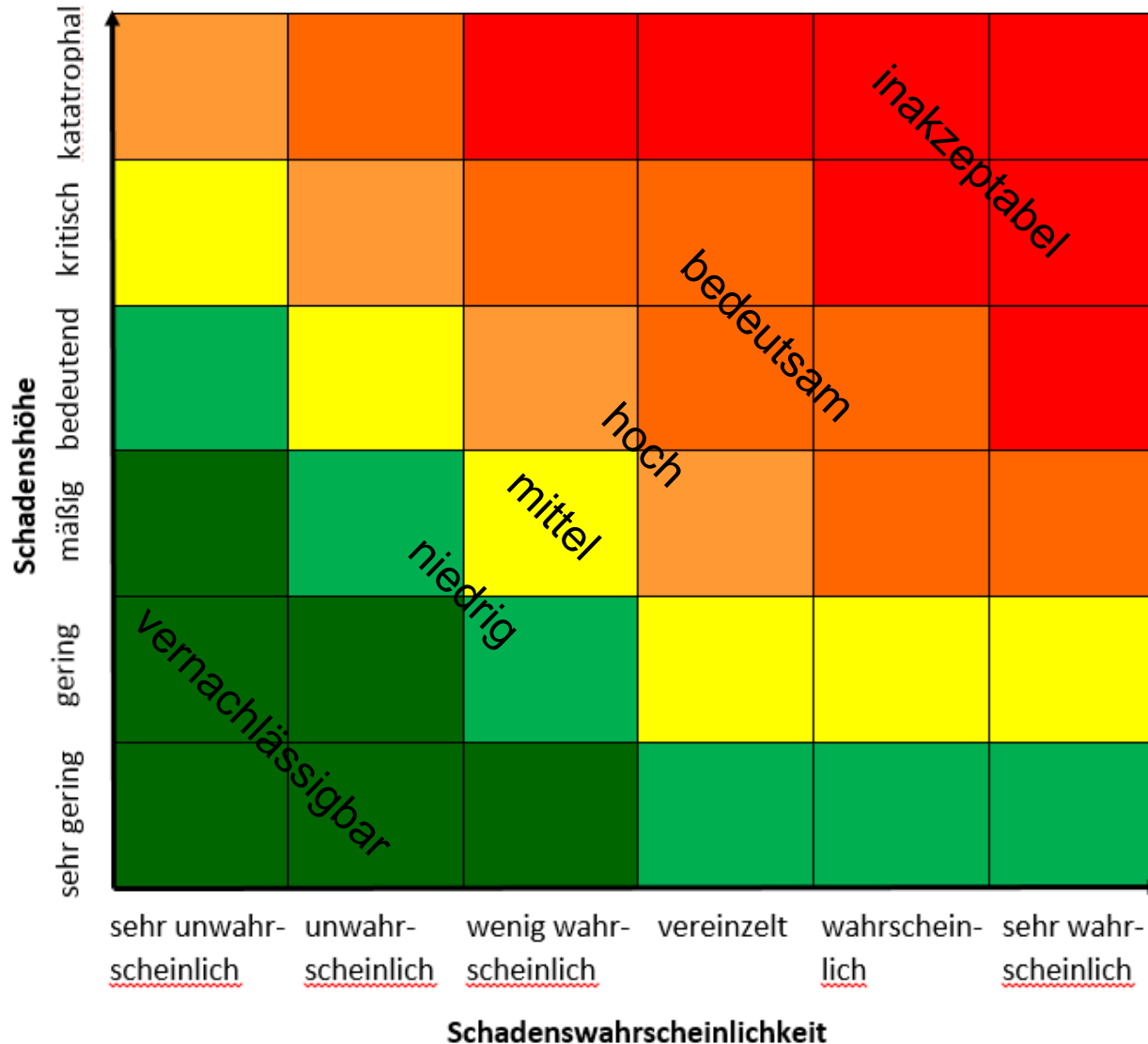
Einstufung aufgrund von Erfahrungswerten des Betriebes bzw. der Branche:

sehr unwahrscheinlich	unwahrscheinlich	wenig wahrscheinlich	vereinzelt	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
einmal in 10.000 Jahren	einmal in 1.000 Jahren	einmal in 100 Jahren	einmal in 10 Jahren	einmal im Jahr	einmal im Monat

4.3 Bewertung der Schadenshöhe

	sehr gering	gering	mäßig	bedeutend	kritisch	katastrophal
Finanzen	kleiner 0,01 % Jahresumsatz	0,01 – 0,1 % Jahresumsatz	0,1 – 1 % Jahresumsatz	1 – 10 % Jahresumsatz	10 - 20 % Jahresumsatz	größer 20 % Jahresumsatz
Gesetze	Einzelne Beschwerde	Beschwerde einer Gruppe	Strafe der Gewerbeaufsicht	Zivilprozess	Strafverfolgung	Einstellung Geschäftsbetrieb
Sicherheit	kleinere Verletzungen	Verletzung mit Arztbesuch	Verletzung mit Krankenstand	längerer Krankenstand	schwer Verletzte	Tote
Umwelt	kleinere Be- einträchtigung	sanierbare, kleine Schäden	sanierbare mittlere Schäden	Sanierbare größere Schäden	schwer sanierbare Schäden	nicht sanierbare schwere Schäden
Image	interner Vorfall	Geringe Außenwirkung	Bekanntheit bei Marktpartnern	lokale Bericht- erstattung	regionale Berichterstattung	bundesweite Berichterstattung
Qualität	Funktionalität unbeeinträchtigt	Kleinere Nachbesserung	Umfangreiche Nachbesserung	Produkte unbrauchbar	Produktserie unbrauchbar	Rückruf aller Produkte
Kunden	Beschwerde eines Kunden	Beschwerden von Gruppen	bundesweite Beschwerden	Schadensersatz- ansprüche <5 %	Schadensersatz- ansprüche >5 %	Schadensersatz- ansprüche >10 %
Prozesse	Kein Informa- tionsverlust	Wiederherstellung unproblematisch	Wiederherstellung mit kl. Aufwand	Wiederherstellung mit gr. Aufwand	teilw. Unwider- rufflich verloren	alle unwiderruf- lich verloren

4.4 Risikobewertung



1

Risikomanagement

2

Zielbildung

3

Risikoidentifikation

4

Risikoanalyse

5

Risikosteuerung

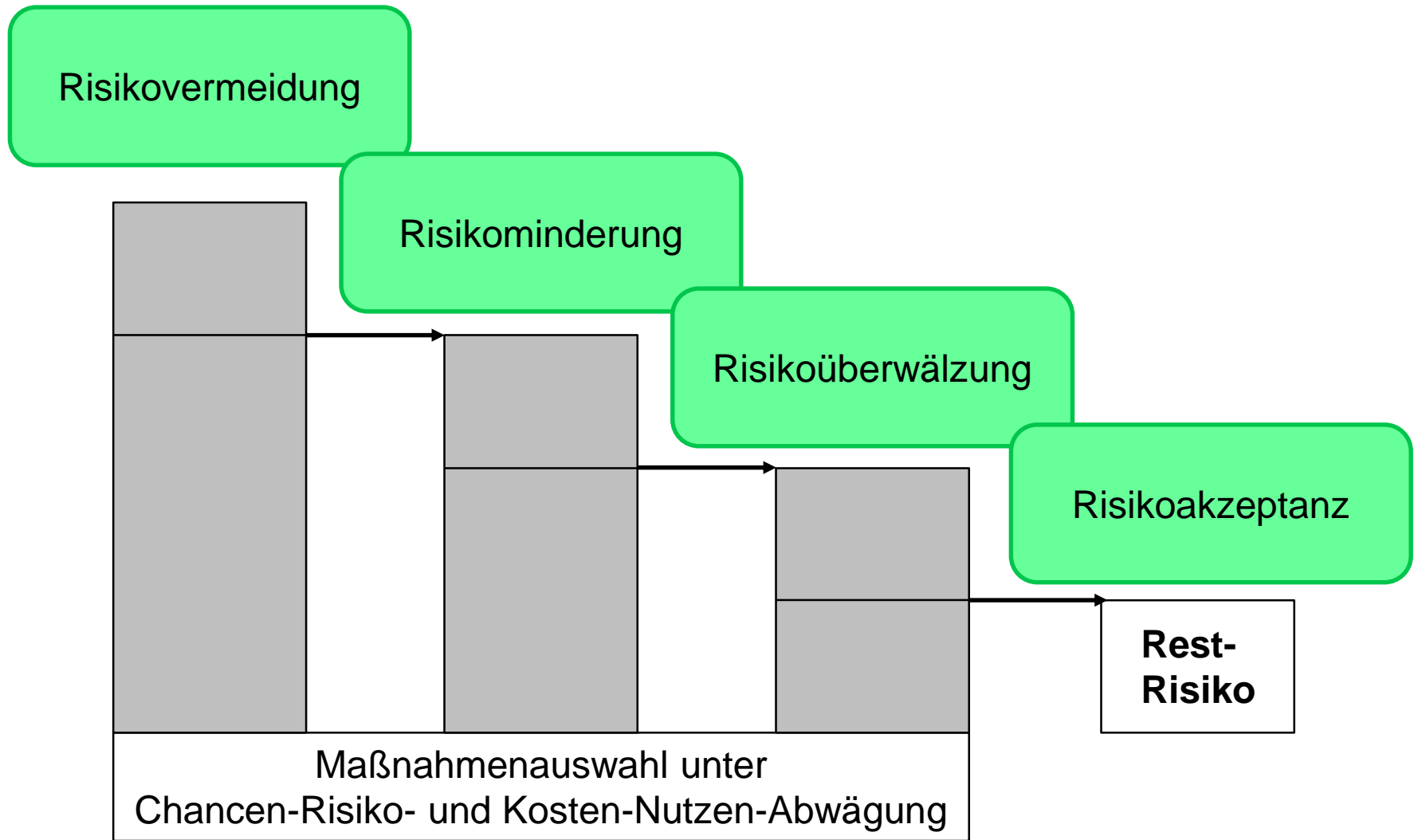
6

Risikoüberwachung

7

Einsatzmöglichkeiten in der Beratungspraxis

5.1 Risikostrategien



In Anlehnung an: Krystek/Fiege, „Risikomanagement“ in Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/archiv/7669/risikomanagement-v10.html>

5.2 Beispiele für Risikovermeidung

- Keine Geschäfte mit zwielichtigen Partnern
- Vorkasse bei Kunden mit schlechter Bonität
- Verzicht auf risikoreiche Geschäftsideen ohne großes Chancenpotenzial
- Keine PKW-Nutzung bei Glatteis
- ...

5.3 Beispiele für Risikominderung (Vorbeugung)

- Vorbeugender Brandschutz
- Arbeitsschutz und Gesundheitsvorsorge
- Einführung eines Qualitätsmanagementsystems
- Einführung eines Frühwarnsystems
- Mahnwesen und Inkassosystem
- Regelmäßige Wartung von Anlagen
- Frühzeitige Ersatzinvestitionen
- Ausreichende Lagerhaltung
- Zusätzliche Lieferanten
- Verbesserung des Betriebsklimas
- ...



http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe_cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Leitfaden_Unternehmenskultur.pdf

5.4 Beispiele für Risikominderung (Begrenzung)

- Zusammenarbeit mit anderen Betrieben (z.B. Maschinenpool)
- Zusätzliche Lieferanten
- Mehrere Hausbanken
- Aufbau eines Wissensmanagementsystems
- Sicherheitskopien von Software und Daten
- Vertretungsregeln und Einarbeitung der Vertreter
- Notfallpläne für das Eintreten von bedeutsamen Risiken
- Vorsorge für den Chefausfall
- ...



http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Checkliste_Notfallplan.pdf

5.5 Beispiele für Risikoübertragung

- Übertragung risikoreicher Arbeiten auf vertrauenswürdige Partner
- Verträge mit Lieferanten und Marktpartnern (Konventionalstrafen, Mindestabnahme ...)
- Factoring
- (Ausfall-) Bürgschaften
- Abschluss von Versicherungen
- ...



https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-05.pdf?__blob=publicationFile

5.6 Beispiele für Risikoakzeptanz

- normales Marktrisiko
- Kleinere Vermögensschäden
- Mitarbeiterausfall durch Krankheit
- sonstige Restrisiken
- Umfang abhängig von Risikotragfähigkeit (Portokasse/Insolvenz)
- ...

1

Risikomanagement

2

Zielbildung

3

Risikoidentifikation

4

Risikoanalyse

5

Risikosteuerung

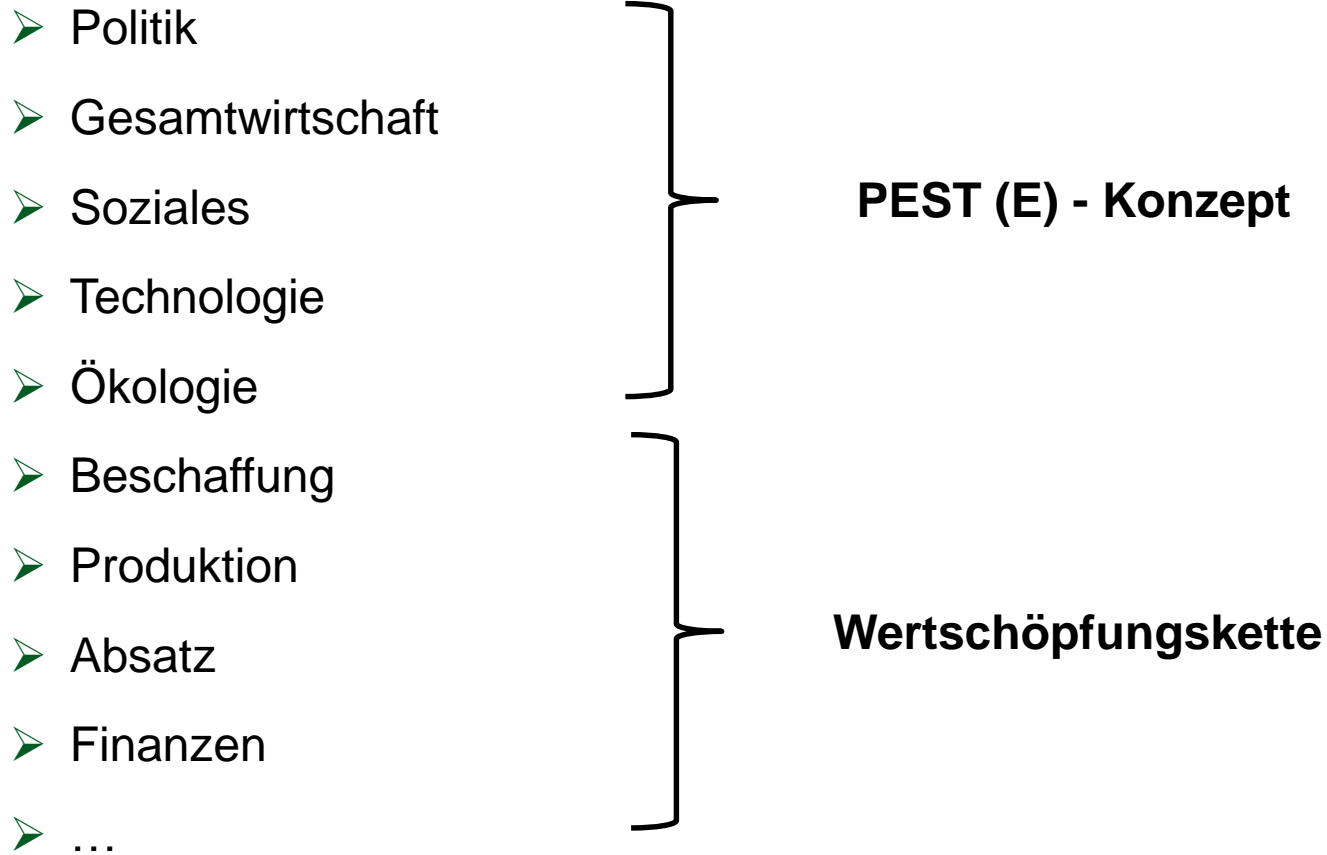
6

Risikoüberwachung

7

Einsatzmöglichkeiten in der Beratungspraxis

6.1 Beobachtungsbereiche



Politik	Wirtschafts-, Steuer-, Sozial-, Verkehrs- und Energiepolitik
Gesamtwirtschaft	Zinsen, Wechselkurse, Wirtschaftswachstum, Inflation, Konjunkturprognosen, Lohnentwicklung, Außenhandel
Soziales	Bevölkerungsstruktur und -wachstum, Arbeitslosenzahlen, Bildungsniveau, Arbeitszeit, Zuwanderung, Mindestlöhne
Technologie	Produkt- und Verfahrensinnovationen, neue Materialien, Recycling
Ökologie	Umweltverträglichkeit von Produkten, Einsatzstoffen und Verfahren, Abfallentsorgung, Immissionsschutz

In Anlehnung an: https://www.ulm.ihk24.de/blob/ulihk24/starthilfe/Unternehmensfoerderung/Risikomanagement/1617782/850dcf706a8af5b74d91cb970aa4da7d/Checkliste_-_Risikomanagement_in_KMU-Unternehmen-data.pdf

6.3 Frühindikatoren (2)

Beschaffung	Beschaffungspreise und –konditionen, Angebotsvolumen, Qualitätsniveau, Termintreue, Konzentration, Energiemarkt
Produktion	Auslastung, Lagerbestände, Kapazitäten, Qualifikation, Ausschussanteil, Teilevielfalt
Absatz	Auftragsbestand, Auftragseingang, Image, Reklamationen, Marktanteil, Wettbewerb, Kundentreue, Preispolitik
Finanzen	Planungsrechnungen für kalkulatorische und bilanzielle Ergebnisse, Cash Flow und Liquidität

In Anlehnung an: https://www.ulm.ihk24.de/blob/ulihk24/starthilfe/Unternehmensfoerderung/Risikomanagement/1617782/850dcf706a8af5b74d91cb970aa4da7d/Checkliste_-_Risikomanagement_in_KMU-Unternehmen-data.pdf

1

Risikomanagement

2

Zielbildung

3

Risikoidentifikation

4

Risikoanalyse

5

Risikosteuerung

6

Risikoüberwachung

7

Einsatzmöglichkeiten in der Beratungspraxis

Dr. Markus Glasl
Ludwig-Fröhler-Institut
Max-Joseph-Str. 4
80333 München

Tel. 089/51556082

Fax 089/51556077

Mail glasl@lfi-muenchen.de