

Was bedeutet der neue risikobasierte Ansatz im Laboralltag – und was nicht?

Dr. Timo Krebsbach

Mitglied im  **VUP**.de

4.12 Vorbeugende Maßnahmen:

- ▶ Notwendige Verbesserungen und mögliche Fehlerquellen, entweder **technischer Art oder bezüglich des Managementsystems**, müssen ermittelt werden. Wenn Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden oder wenn eine vorbeugende Maßnahme erforderlich ist, müssen Pläne für **Maßnahmen entwickelt, umgesetzt und überwacht** werden, um die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten solcher Fehler zu verringern und Verbesserungsmöglichkeiten zu nutzen.
- ▶ Verfahren für vorbeugende Maßnahmen müssen das Veranlassen solcher Maßnahmen vorsehen sowie das Überwachen beinhalten, um sicherzustellen, dass sie wirksam sind.

Einleitung

▶...Diese Internationale Norm verlangt von dem Laboratorium, dass es **Maßnahmen plant und umsetzt, mit denen Risiken und Chancen behandelt werden**. Die Behandlung von sowohl Risiken als auch Chancen bildet eine Grundlage für die Steigerung der Wirksamkeit des Managementsystems, für das Erreichen verbesserter Ergebnisse und für das Vermeiden negativer Auswirkungen. Das **Laboratorium ist dafür verantwortlich zu entscheiden, welche Risiken und Chancen behandelt werden müssen...**

4.1.4 Das Labor muss laufend Risiken für seine Unparteilichkeit identifizieren

aus seinen Tätigkeiten
aus seinen Beziehungen oder
aus den Beziehungen seines Personals

Beispiele:

Eigentümerschaft, Leitung, Management, Personal
gemeinsam genutzte Ressourcen
Finanzen, Verträge

4.1.5 Wird ein Risiko für die Unparteilichkeit identifiziert, so muss das Laboratorium in der Lage sein nachzuweisen, wie es dieses Risiko beseitigt oder minimiert.

8.5.1 Das Labor muss die Risiken und Chancen berücksichtigen, die mit den Tätigkeiten des Labors verbunden sind, um:

- ▶ Ziele des Managementsystems zu erreichen
- ▶ Chancen zur Zielerreichung zu erhöhen
- ▶ Unerwünschte Auswirkungen und potentielle Ausfälle bei Tätigkeiten zu verhindern oder zu reduzieren
- ▶ Verbesserungen zu erreichen

Erforderlich:

8.5.2

- ▶ Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken (proportional zur Auswirkung auf die Gültigkeit der Laborergebnisse)
- ▶ Integration der Maßnahmen ins Managementsystem
- ▶ Bewertung der Wirksamkeit der Maßnahmen

8.9.2

- ▶ Die Eingaben in die Managementbewertung müssen aufgezeichnet werden und Informationen zu Folgendem enthalten:
... m) Ergebnisse der Risikoidentifikation...

ISO 9001: 2015

Risikobasierte Denkweise bedeutet:

- ▶ Zukunftsorientiert und vorbeugend denken
- ▶ Kontext überwachen
- ▶ Ermittlung potentieller Einflussfaktoren auf die Ziel-Erreichung
- ▶ Szenarien entwickeln
- ▶ Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmen
- ▶ Inakzeptable Risiken behandeln und verringern
- ▶ Risiken nur bewusst eingehen

ISO 9001: 2015

► Risiken und Chancen managen bedeutet:

heute erkennen, was uns **morgen beeinflussen** kann,
die besten **Chancen nutzen** und
die damit einhergehenden **Risiken steuern**
mit **geeigneten Maßnahmen** und immer
mit Blick auf die Unternehmensziele

Begründung für die Forderung

ISO 9001: 2015

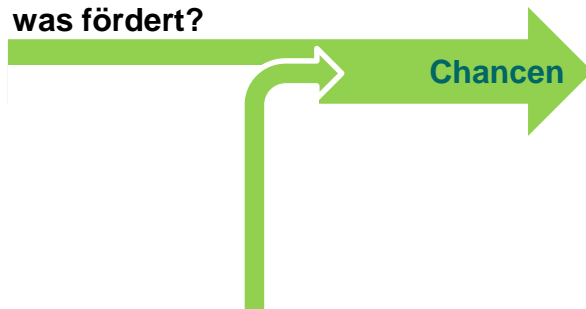
- ▶ Systematische Verhinderung von Schadensfällen
- ▶ Systematische Nutzung von Chancen
- ▶ Bei jedem gewünschten Ergebnis wird hinterfragt:

kontinuierliche Verbesserung
(KVP)

ZIEL



was fördert?



was unterstützt?



Risiken

was verhindert?



was vermindert?

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)

- ▶ Kapitalgesellschaften müssen ein Risikomanagementsystem (RMS) installieren, nutzen, dokumentieren + Interne Revision einrichten
- ▶ Keine Vorschriften, wie das zu erfolgen hat

Sorgfaltspflichten des Geschäftsführers

- ▶ Risikomanagement ist Bestandteil der Sorgfaltspflichten eines jeden GmbH-Geschäftsführers (§43 Abs. 1 GmbHG)
- ▶ Er muss wie der Vorstand einer AG im Fall einer Unternehmenskrise beweisen, dass er sich objektiv und subjektiv pflichtgemäß verhalten und Maßnahmen zur Früherkennung und Abwehr der Risiken getroffen hat.

Risiken = potentiellles Eintreten eines Ereignisses mit negativer Beeinflussung des Erreichens der Unternehmensziele

Chancen = potentiellles Eintreten eines Ereignisses mit positiver Beeinflussung des Erreichens der Unternehmensziele

▶ Risiken sind in allen Systemen, Prozessen und Funktionen vorhanden: einzelne Prozessschritte weichen von den Vorgaben ab, Risiken beim Einkauf, bei der Lagerung, bei der Prüfung, bei der Beratung, ...

▶ Ausmaß: geringer finanzieller Schaden bis hin zu weitreichenden unternehmensbedrohenden Konsequenzen

Im Fokus

Was gefährdet das Erreichen der Ziele des Managementsystems:

- ▶ Konformität
- ▶ Kundenzufriedenheit

Mindestumfang:

- ▶ Organisatorisch: Erfassung, Bewertung, Maßnahmen, Bericht
- ▶ Risiken aus dem Marktumfeld
- ▶ Strategische Risiken
- ▶ Operative Risiken (Produkte, Prozesse, Mitarbeiter, Organisation, Führung)
- ▶ Finanzielle Risiken (Liquidität, Ertrag, Vermögen)

Umgang mit Risiken:

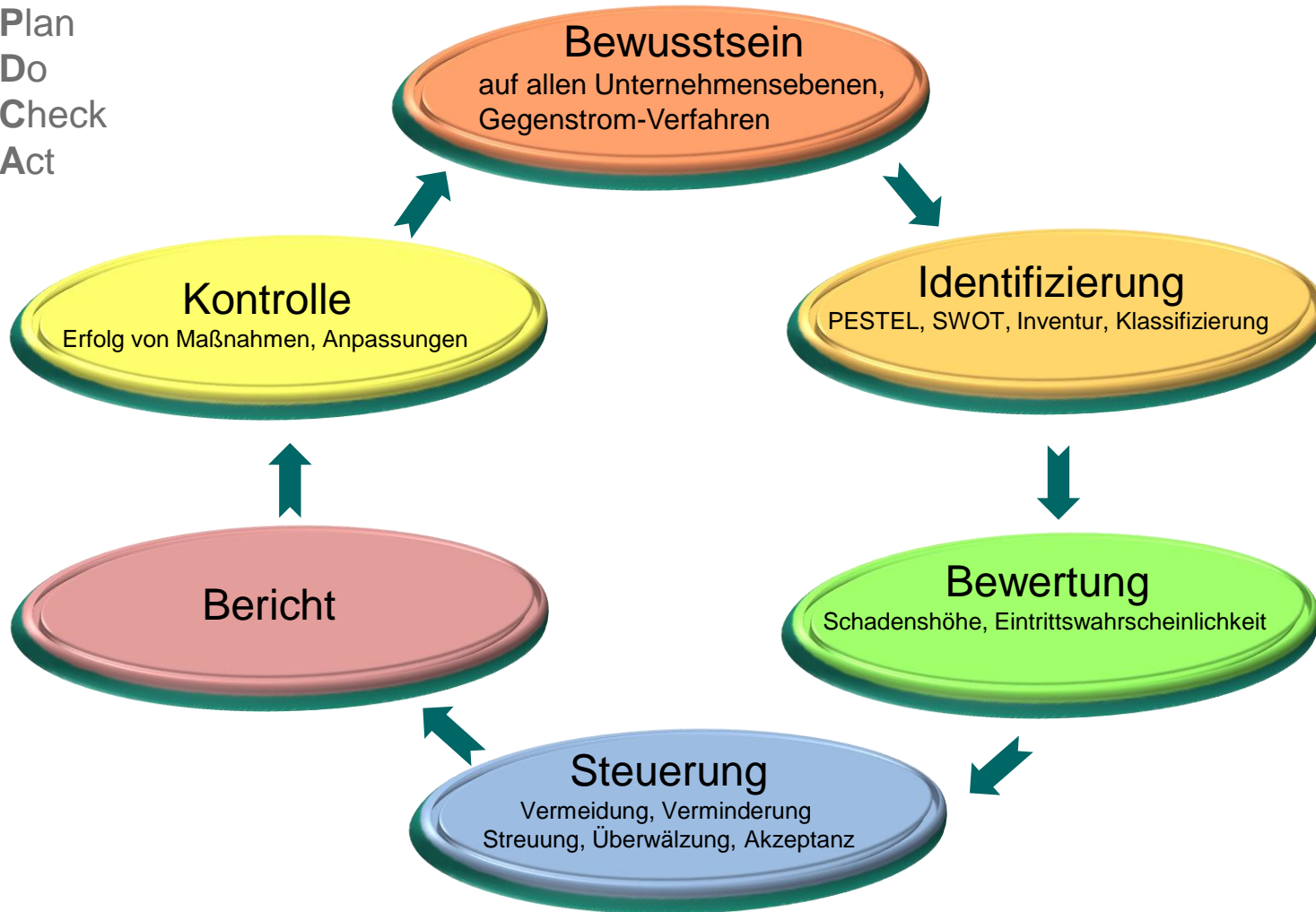
- ▶ Identifizierung
- ▶ Analyse
- ▶ Bewertung
- ▶ Steuerung
- ▶ Kontrolle

- ▶ Mit dem Ziel, bestandsbedrohende Risiken frühzeitig zu erkennen und diese nachvollziehbar zu überwachen

- ▶ **Ökonomischer Mehrwert:**
 - Reduzierung der Wahrscheinlichkeit bestandsbedrohender Krisen durch Risikotransparenz
 - Verbesserung der Planungssicherheit
 - Reduzierung der Risikokosten

Risikomanagement (PDCA-Zyklus)

Plan
Do
Check
Act



Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) eines Unternehmens im Zusammenspiel betrachten

3 Schritte

- ▶ 1. Stärken und Schwächen des Unternehmens mit Hilfe einer Unternehmensanalyse bestimmen
- ▶ 2. Chancen und Risiken aus der Umweltanalyse (Umwelt / Markt / Mitbewerber) ableiten
- ▶ 3. Zusammenfassende Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) eines Unternehmens im Zusammenspiel betrachten

3 Schritte

- ▶ 1. Stärken und Schwächen des Unternehmens mit Hilfe einer Unternehmensanalyse bestimmen
- ▶ 2. Chancen und Risiken aus der Umweltanalyse (Umwelt / Markt / Mitbewerber) ableiten
- ▶ 3. Zusammenfassende Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Ermittlung aktueller und zukünftiger Stärken und Schwächen (kritische Erfolgsfaktoren, Position im Wettbewerbs-Vergleich)

- ▶ Unternehmensstrategie
- ▶ Ad hoc-Auflistung wesentlicher vergangener Erfolge und Misserfolge
- ▶ Analyse der zentralen Ursachen für die wesentlichen Erfolge und Misserfolge
- ▶ Ad hoc-Auflistung der möglichen Schlüsselfaktoren für die künftige Entwicklung des Unternehmens, Prüfung auf Plausibilität, Bewertung der Schlüsselfaktoren für die Unternehmensentwicklung
- ▶ Ad hoc-Auflistung der Stärken und Schwächen für die Existenzsicherung des Unternehmens, die sich aus den Schlüsselfaktoren der künftigen Entwicklung ergeben können
- ▶ Bewertung der Stärken und Schwächen in Bezug auf die bedeutenden Wettbewerber

Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) eines Unternehmens im Zusammenspiel betrachten

3 Schritte

- ▶ 1. Stärken und Schwächen des Unternehmens mit Hilfe einer Unternehmensanalyse bestimmen
- ▶ 2. Chancen und Risiken aus der Umweltanalyse (Umwelt / Markt / Mitbewerber) ableiten
- ▶ 3. Zusammenfassende Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

► Anforderung an die Erfassung:

- Vollständig
- Systematisch
- Kontinuierlich
- Setzt fundierte Kenntnis über das gesamte Unternehmen voraus

► Inventur aller Risiken bis zum aktuellen Zeitpunkt:

- Begutachtung betrieblicher Prozesse
- Begutachtung von Aufbau- und Ablauforganisation
- Begutachtung von Verträgen, Bescheiden, Plänen







► Risiko-Workshops, Mitarbeiter-Befragung: bottom-up

- Periodische Wiederholung, z.B. halbjährlich



Relevante Umweltentwicklungen	MARKT		PESTEL					
	Konkurrenz	Branche	politisch (Europa)	ökonomisch	gesellschaftlich	technologisch	ökologisch	gesetzlich
	•	•	•	•	•	•	•	•
Chancen	•	•	•	•	•	•	•	•
Risiken	•	•	•	•	•	•	•	•

SWOT-Analyse (PESTEL-Analyse)

P (political) Politisches Umfeld	E (economical) Ökonomisches Umfeld
z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • Staatsquote, Subventionsquote • Politische Stabilität • Regulatorischer Aufwand/Bürokratie • Zölle/Steuern/Importverbote • Gesundheits-/Sozialsysteme • Patent-/Schutzrechte • Pressefreiheit • Wettbewerbsregulierungen 	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • Bruttoinlandsprodukt • Export-/Import-Verhalten • Nachfragevolumen • Rohstoffe (Vorkommen, Bedarf) • Lohnniveau, Arbeitskräfteangebot, Arbeitslosenzahl • Inflationsrate • Investitions-/Spar-/Konsumquote • Leitzins 
S (social) Gesellschaftliches Umfeld	T (technological) Technologisches Umfeld
z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungsentwicklung • Altersstruktur, Lebenserwartung • Kauf-/Verbrauchsverhalten • Einstellungen, Religion und Werte, Lifestyle, Trends • Bildungsniveau 	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur • Kommunikationsinfrastruktur • Technologiezyklen, Innovationsraten • Forschung und Entwicklung • Innovationen • Emissionen, Immissionen, Energie • Zugang zu neuen Technologien 
E (environmental) Ökologisches Umfeld	L (legal) Gesetzliches Umfeld
z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • Klimatische Bedingungen • Umweltgesetzgebung • Umweltverschmutzung • Recycling, Abfallmanagement • Nutzung von (erneuerbarer) Energie 	z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • Patente • Verbraucherschutz • Arbeitsgesetzgebung • Gesundheitsgesetze • Arbeitssicherheit 

Ziel ist die Einschätzung:

- ▶ der Attraktivität des Marktes
- ▶ der Entwicklung des Marktes
- ▶ der zukünftigen Einflussgrößen

SWOT-Analyse (Bewertung der Risiken)

Relevante Parameter:

► Eintrittswahrscheinlichkeit

Frage: Wie oft ist mit dem Eintritt des Schadensereignisses zu rechnen?

Klasse	Schadens-eintritt	Wahrscheinlich-keit (Mittelwert)	Wahrscheinlich-keit (pro Jahr)	qualitativ
1	>5 Jahre	alle 7,5 Jahre	0,13	unwahrscheinlich
2	>3<5 Jahre	alle 4 Jahre	0,25	sehr selten
3	>1<3 Jahre	alle 2 Jahre	0,5	selten
4	<1/Quartal	2,5 mal/Jahr	2,5	möglich
5	<1/Monat	8 mal/Jahr	8	fast sicher

Relevante Parameter:

► Schadensausmaß

Frage: Mit welcher Schadenshöhe ist bei Eintritt des Ereignisses zu rechnen?

Klasse	Schadenshöhe [% vom Jahresumsatz]	Schadenshöhe als Schätzung [EUR]	qualitativ
1	<0,5	...	unbedeutend
2	>0,5<1,5	...	gering
3	>1,5<5	...	spürbar
4	>5<10	...	kritisch
5	>10	...	existenziell

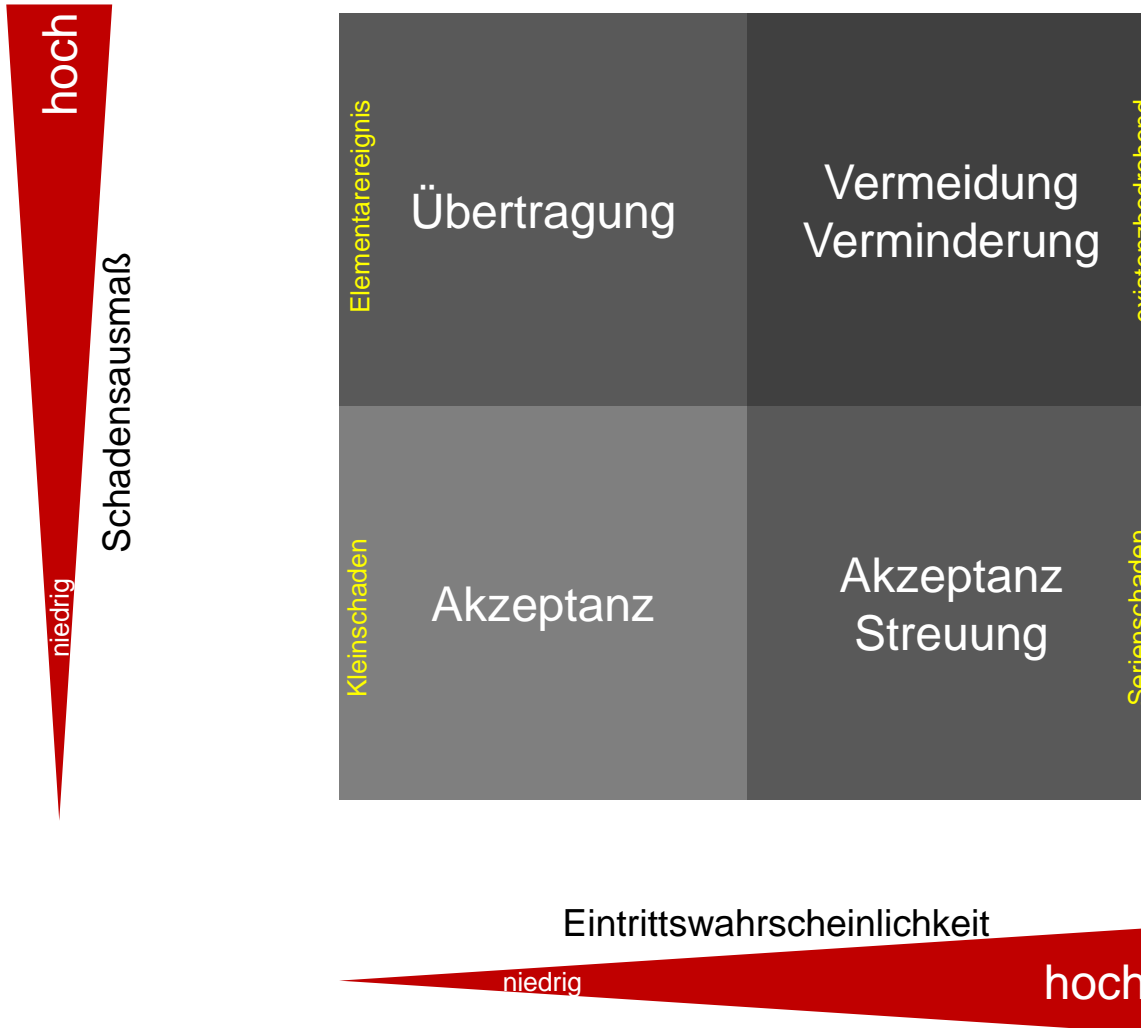
SWOT-Analyse (Bewertung der Risiken)

Relevante Parameter:

► Multiplikation der Klassen-Einstufung

Eintrittswahrscheinlichkeit	fast sicher	5						
	möglich	4						
	selten	3						
	sehr selten	2						
	unwahrscheinlich	1						
				1	2	3	4	5
			unbe- deutend	gering	spürbar	kritisch	existenziell	
			Schadensausmaß					

SWOT-Analyse (Risiko-Portfolio)



Strategie-Mix:

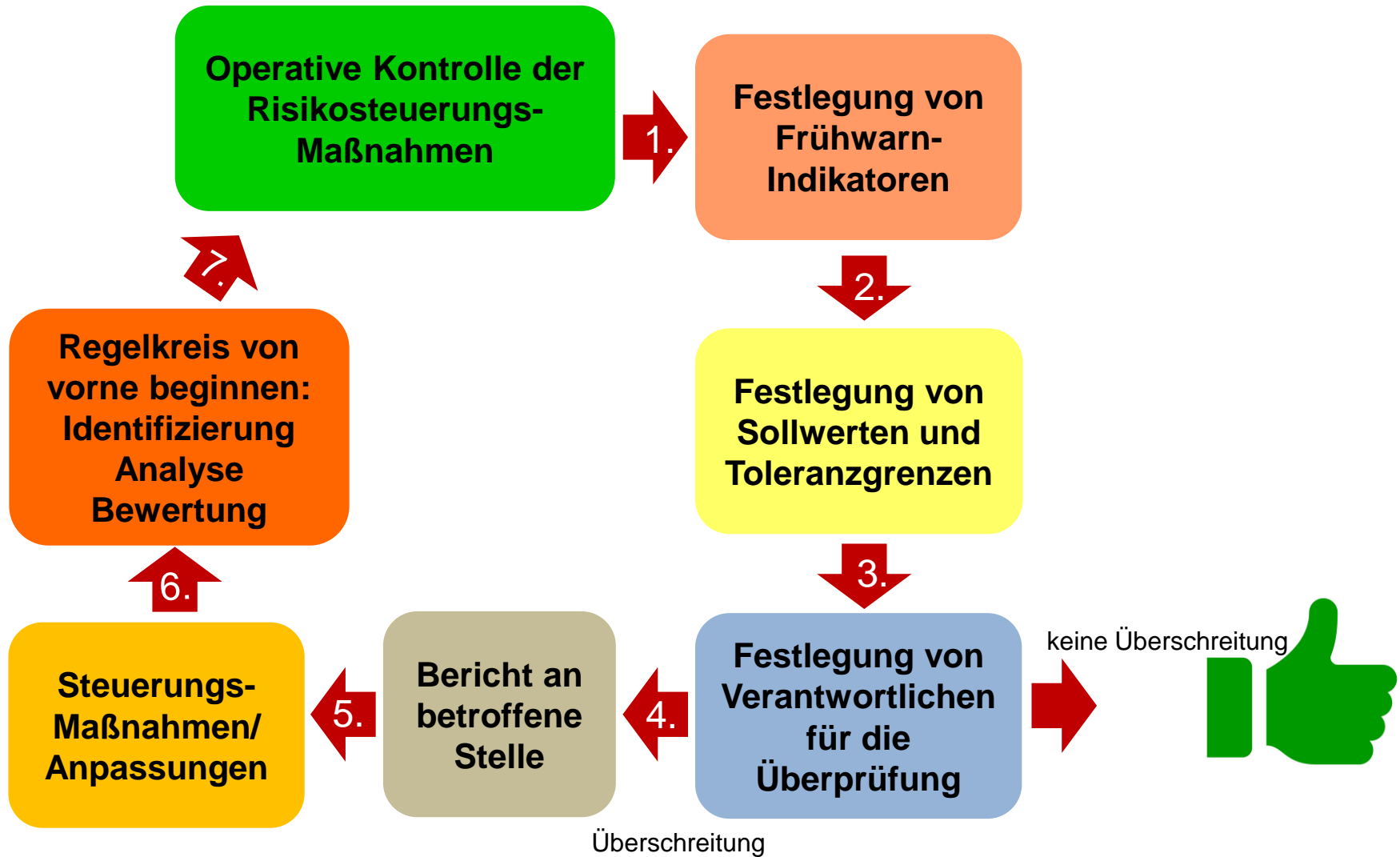
Steuerung	Bedeutung
Vermeidung	Verzicht auf Projekte und Chancen
Verminderung	Reduzierung des Risikopotentials auf ein akzeptierbares Maß durch Senkung der Eintrittswahrscheinlichkeit/Schadenshöhe
Streuung	Gesamtrisiko sinkt, da sich einzelne Risiken gegenseitig dämpfen/kompensieren
Übertragung	auf Dritte: Versicherer, Lieferanten, Outsourcing, ...
Akzeptanz	Risiko wird als vertretbar eingestuft bei gleichzeitiger Bildung einer Rücklage zum Verlustausgleich

Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) eines Unternehmens im Zusammenspiel betrachten

3 Schritte

- ▶ 1. Stärken und Schwächen des Unternehmens mit Hilfe einer Unternehmensanalyse bestimmen
- ▶ 2. Chancen und Risiken aus der Umweltanalyse (Umwelt / Markt / Mitbewerber) ableiten
- ▶ 3. Zusammenfassende Betrachtung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

<p style="text-align: center;">Unternehmens- Faktoren</p> <p>Umwelt- Faktoren</p>	<p style="text-align: center;">Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<p style="text-align: center;">Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • •
<p style="text-align: center;">Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<p style="text-align: center;">SO-Strategien</p> <p>Die Stärken des Unternehmens werden eingesetzt, um Chancen auf dem Markt ergreifen zu können (Expansion, Entwicklung neuer Produkte, Neu-Positionierung, ...)</p>	<p style="text-align: center;">WO-Strategien</p> <p>Die Schwächen des Unternehmens werden überwunden, um Chancen nutzen zu können (Kooperationen, Joint Ventures)</p>
<p style="text-align: center;">Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p style="text-align: center;">ST-Strategien</p> <p>Externe Bedrohungen werden durch Nutzung der Stärken des Unternehmens abgeschwächt oder abgewendet (Diversifizierung, Netzwerkeffekte)</p>	<p style="text-align: center;">WT-Strategien</p> <p>Abbau der eigenen Schwächen bei gleichzeitigem Ausweichen vor den Risiken</p>



1. Unternehmens-Analyse

- ▶ Strategische Bereiche analysieren
- ▶ Interview der Führungskräfte

2. Bewertung der identifizierten Risiken

- ▶ Auswirkungen auf operative Ebene ermitteln
- ▶ Bewertung der Risikoinstrumente
- ▶ Beurteilung der Wirksamkeit

3. Aufbau- und Ablauf-Organisation

- ▶ Verantwortungen festlegen
- ▶ Indikatoren definieren
- ▶ Risikoklassen festlegen
- ▶ Berichte

4. Einführung des Risiko-Managementsystems (RMS)

- ▶ Kultur zum Umgang mit Risiken festlegen
- ▶ Berichtswesen (Dokumentation im Risiko-Handbuch)

5. Periodische Überprüfung

- ▶ Beurteilung durch Management

Was bedeutet das NICHT fürs Labor?

- ▶ Etablierung eines komplexen, umfassenden Risikomanagements
- ▶ Forderungen nach konkret anzuwendenden Methoden zur Risikoermittlung/-bewertung
- ▶ Forderung nach einem formalen System für den Risikomanagement-Prozess
- ▶ Sich sofort um ALLE Risiken kümmern und diese bearbeiten
- ▶ Alle Risiken eliminieren, denn das bedeutet auch, dass Chancen ungenutzt bleiben

Risikobasierter Ansatz

- ▶ Risikobasiertes Denken stellt sicher, dass Risiken identifiziert, betrachtet, kontrolliert werden
- ▶ Betrachtung von Risiken als separate Komponente des QM-Systems und nicht mehr eingebettet in vorbeugende Maßnahmen
- ▶ Vorbeugende Maßnahmen werden Teil der strategischen und operativen Planung
- ▶ Risiken werden von Beginn an und dann kontinuierlich betrachtet
- ▶ Kommt mit den wichtigsten Eckpfeilern des Risikomanagements aus und besteht NICHT auf eine komplizierte Dokumentation
- ▶ Risikobasiertes Denken nutzen wir alle jetzt schon unbewusst, um die besten Ergebnisse zu erzielen

Ansatz des risikobasierten Denkens umsetzen und damit Risiken und Chancen betrachten

- ▶ Verantwortung liegt beim Top-Management, das das systematische Managen von Risiken und Chancen in den Köpfen verankert haben muss
- ▶ Bedeutet Integration in Unternehmenssteuerung und Entscheidungsprozesse
- ▶ Sichtbarmachung der Unternehmensgrundhaltung und des Gestaltungswillens nach innen und außen (Risikoneigung)
- ▶ Auswirkungen betrachten in Bezug auf die Fähigkeit der Organisation, fortlaufend konforme (Kunden, Gesetze, Behörden) Dienstleistungen zu erbringen
- ▶ Durchführung für jeden Prozess einzeln und tiefgründig oder in gut strukturierter Tabelle auf das gesamte Unternehmen bezogen
- ▶ Unternehmen bestimmt die Risiken/Chancen selbst

Dienstleistungsbezogen agieren:

- ▶ Gezieltes Identifizieren von **Risiken und Chancen, die vom Produkt/der Dienstleistung und dem zugehörigen Prozess ausgehen**
- ▶ Auffinden und Festlegen von Maßnahmen bzgl. der **Auswirkung auf die Konformität**
- ▶ Umweltrisiken nicht zwingend betrachten
- ▶ Finanzrisiken nicht zwingend betrachten

Methode A:

- ▶ Risikobewusstsein haben und Sinnhaftigkeit des Umgangs mit Risiken und Chancen selbst erkennen
- ▶ Mitarbeiter dafür begeistern
- ▶ Arbeitsgruppe mit Teilnehmern aus den verschiedenen Abteilungen bilden
- ▶ Die 5 wichtigsten Risiken und Chancen aus jeder Abteilung ermitteln durch Interview der Führungskräfte
- ▶ Diese 5 bewerten
- ▶ Aus den Risiken weitere Chancen ableiten

Methode B:

- ▶ Inventur machen, indem eingeleitete Management-Maßnahmen zusammen mit dem Grund der Einführung aufgelistet werden (Risiko, Chance)

Im Anschluss (gilt für Methode A und B):

- ▶ Periodische Fortführung
- ▶ Eingliederung ins Managementsystem, z.B. als festen Bestandteil der Management-Bewertung

Beobachtungsbereiche festlegen

- Dienen der Risikoidentifizierung und –klassifizierung
- Relevante Beobachtungsbereiche festlegen

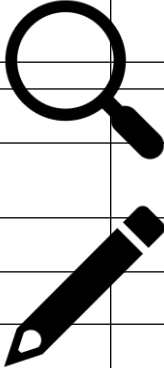
Extern		Intern
allgemein	Markt	Unternehmens-spezifisch
(Wirtschafts)politik (z.B. Steuern)	Wechselkurse, Zinsniveau, Geldwertentwicklung	Gesellschaftsrechtl. Organisationsform
Konjunktur	Beschaffungsmarkt	Standorte
soziale Einflußfaktoren (z.B. Demographie)	Lieferanten-Konditionen	Organisationsstruktur/Eigentümer/Führung
Technologieveränderungen	Nachfragevolumen von Kunden	Führung (Risikobereitschaft, Stil, Tradition)
Umweltschutzmaßnahmen, Ökologie	Absatz (Umsatz, Marktanteil, Preisniveau)	Personal (Fluktuation, Alter, Zufriedenheit)
	Position des Unternehmens innerhalb der Branche	Kapazität (Geräte/Personal)
	Angebot im Vergleich zum Mitbewerb	Dienstleistungen/Aktivitäten
	Wettbewerbsverhältnis/Marktverhältnis	Gerätepark (Alter, Ausfälle)
	Preispolitik der Mitbewerber	F&E
	Produktlebenszyklus	Finanzierungsquellen/-struktur
		Investitionspraxis

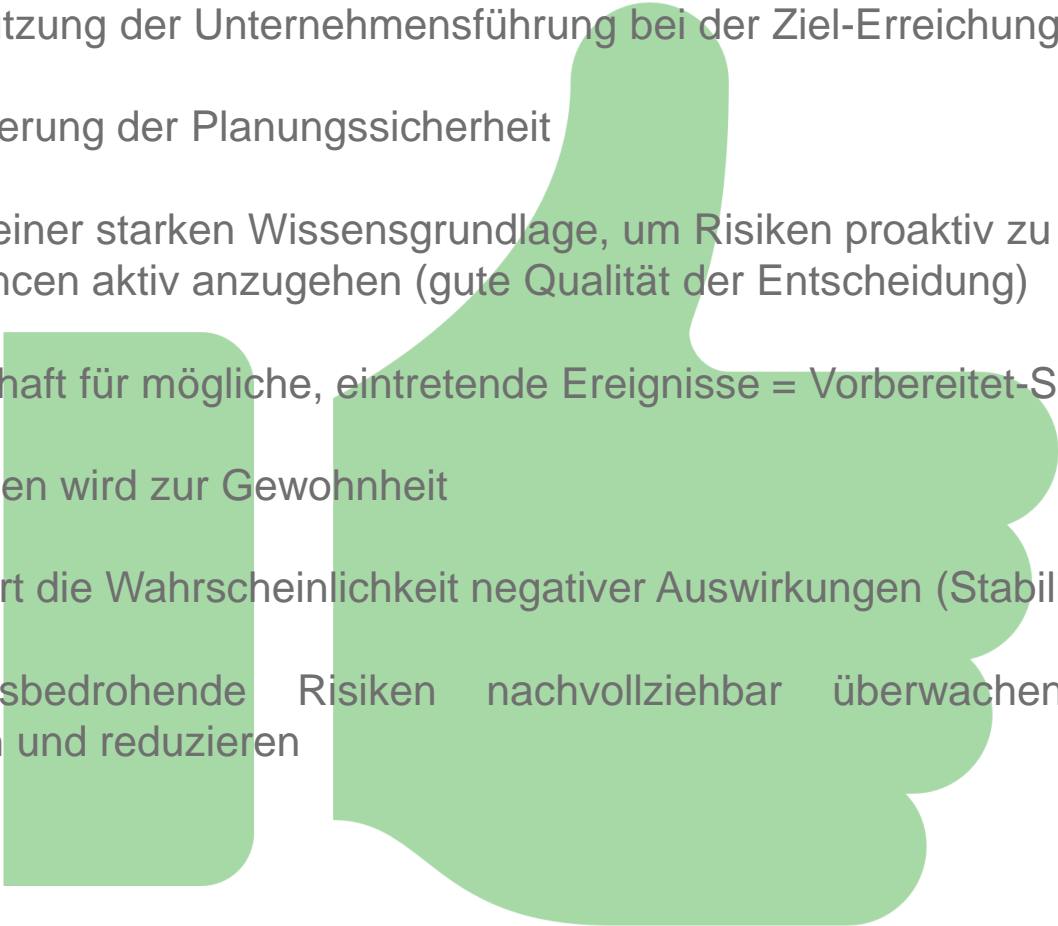
Beispiele für Risiken

Stakeholder	Risiko	Wahrscheinlichkeit	Schadenausmaß	Klasse	Maßnahme	Verantwortlich	Termin	Status
Mitarbeiter	Personalausfälle, Verlust von Schlüsselpersonal				Mitarbeitergesundheit fördern, Mitarbeitermotivation fördern, Mitarbeiterbindung erhöhen	GL, Personal		
Lieferanten	Lieferschwierigkeiten, Monopol				Lieferantenpool etablieren	Einkauf		
Dienstleister	Geringe Kapazität, schlechte Qualität				Dienstleisterpool etablieren	Einkauf		
Kunden	Strategieänderung, Insolvenz, Abwandern, Reduktion Outsourcing, Reduktion Auftragsvolumen, kleines Kundenspektrum				breiten Kundenstamm schaffen ...	Vertrieb		
Markt	Kundenwünsche ändern sich, Wettbewerberanzahl steigt				Größeres Leistungsspektrum, neue Methoden einführen, Alleinstellungsmerkmale erhalten, ...	GL, Vertrieb		
Infrastruktur	EDV-Ausfall, Cyberkriminalität				sicherheitstechnische Ausrüstung verbessern, Mitarbeiter-Schulungen	EDV		
Gesamtes Unternehmen	Stromausfall verhindert Betrieb				USV, Stromaggregat	TL, EDV		
fehlerhafte Leistungen	Laborfehler, Compliance-Probleme				Mitarbeiter-Schulungen, QS-Einbindung verstärken	QM		
Gesetzl. Anforderungen	Inspektions-/Akkreditierungsstatus nicht optimal				Regelmäßige Inspektionen durchführen, Selbstinspektionen	QM		
Mitarbeiter	Fachkräftemangel				AZUBIs einstellen, Personalagenturen einschalten, Stellenbörsen nutzen	GL, Personal		
Lieferanten	unzuverlässige Lieferung				Lieferanten wechseln	EK		
QM-System	ISO 17025 ist Voraussetzung für Kundenaufträge				Zertifizierungsstatus erhalten	QM		
Finanzen	Abhängigkeit von A-Kunden				Kundenakquise	Vertrieb		
Mitarbeiter	Qualifikation des Personals als Voraussetzung für den Betrieb				fundiertes Schulungssystem aufrecht erhalten, bei Einstellung auf Qualifikationen achten, Mitarbeiter weiterentwickeln	GL, Personal		
Interne Prozesse	Qualifikation der Einrichtung als Voraussetzung für den Betrieb				Qualitätsstandard aufrecht erhalten/verbessern, Akkreditierung, Zertifizierung	QM		
Interne Prozesse	Kapazitätsgrenze erreicht				Erweiterung	GL, TL		

Beispiele für Chancen

Stakeholder	Chance	Wahrscheinlichkeit	Gewinnausblick	Klasse	Maßnahme	Verantwortlich	Termin	Status
	Etablierung neuer Angebote							
	Markteinführung neuer Produkte							
	Erschließung neuer Märkte							
	strategische Partnerschaften							
	Neukundengewinnung							
	Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen							
	Verbesserung der Produktivität							
	Einsatz neuer Technologien/Praktiken							



- 
- ▶ Unterstützung der Unternehmensführung bei der Ziel-Erreichung
 - ▶ Verbesserung der Planungssicherheit
 - ▶ Aufbau einer starken Wissensgrundlage, um Risiken proaktiv zu vermeiden und Chancen aktiv anzugehen (gute Qualität der Entscheidung)
 - ▶ Bereitschaft für mögliche, eintretende Ereignisse = Vorbereitet-Sein
 - ▶ Vorbeugen wird zur Gewohnheit
 - ▶ Reduziert die Wahrscheinlichkeit negativer Auswirkungen (Stabilität)
 - ▶ Bestandsbedrohende Risiken nachvollziehbar überwachen, frühzeitig erkennen und reduzieren

- ▶ Reduzierung von Haftungsrisiken
- ▶ Verbesserung der Unternehmenskultur/Image/Rating
- ▶ Proaktive Unternehmenskultur/Zukunftsorientierung (Forecasts, Budgets) bedeutet: selbst lenken anstatt Krisen-/Problemmanagement
- ▶ Sicherstellung einer qualitativen Gleichmäßigkeit der Dienstleistung
- ▶ Erhöhte Kundenbindung, -zufriedenheit,- vertrauen

Ziel: Optimales Verhältnis von Chancen und Risiken

- ▶ Innerhalb eines chancenorientierten und
- ▶ Gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs
- ▶ Den Geschäftserfolg fördern und
- ▶ Den Fortbestand des Unternehmens gewährleisten





Mitglied im **VUP**.de

Dr. Timo Krebsbach, MBA

HHAC Labor Dr. Heusler GmbH

Hindenburgstraße 33

76297 Stutensee

Email: Timo.Krebsbach@hhac.de

Tel: +49 7249 91302-14

Fax: +49 7249 9130299

Webseite: www.hhac.de