

Bruno Brühwiler

Risikomanagement als Führungsaufgabe

ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Übersichtenverzeichnis | 11 |
| Abkürzungsverzeichnis | 15 |
| Vorwort | 17 |
| 1 Einführung | 19 |
| 1.1 Zielsetzungen | 19 |
| 1.2 Vorgehen | 20 |
| 2 Grundlagen des Risikomanagements | 23 |
| 2.1 Merkmale des Risikos | 23 |
| 2.1.1 Unsicherheit | 23 |
| 2.1.2 Ziele und Erwartungen von Organisationen | 24 |
| 2.1.3 Wahrscheinlichkeit als Maß für die Unsicherheit | 24 |
| 2.1.4 Auswirkungen von Risiken auf die Ziele | 26 |
| 2.1.5 Risiko als Ereignis bzw. als Entwicklung | 26 |
| 2.1.6 Risiko als Chance und Gefahr bzw. Bedrohung | 27 |
| 2.1.7 Definition von Risiko | 28 |
| 2.2 Führung, Strategie und Risikomanagement | 29 |
| 2.2.1 Gestaltung und Lenkung von Organisationen | 29 |
| 2.2.2 Strategisches Management | 30 |
| 2.2.3 Wie Unternehmen untergehen | 31 |
| 2.2.4 Risikomanagement | 36 |
| 2.3 Corporate Governance | 38 |
| 2.3.1 Charakteristiken verantwortungsvoller Führung | 38 |
| 2.3.2 Grundsätze von Corporate Governance | 39 |
| 2.3.3 Anforderungen an das Risikomanagement | 45 |
| 2.4 Regelwerke im Risikomanagement | 46 |
| 2.4.1 Allgemeines | 46 |
| 2.4.2 COSO Enterprise Risk Management Framework | 47 |
| 2.4.3 ISO 31000 Risk management | 50 |
| 2.4.4 Zusammenfassung und Ausblick | 57 |
| [3 Anwendungen des Risikomanagements | 59 |
| 3.1 Managementspezifische Anwendungen | 59 |
| 3.1.1 Die Risikomanagement-Pyramide | 59 |
| 3.1.2 Strategisches Risikomanagement | 61 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 3.1.3 | Operatives Risikomanagement | 63 |
| 3.1.4 | Prozessbasiertes Risikomanagement | 64 |
| 3.2 | Sektorspezifische Anwendungen. | 67 |
| 3.2.1 | Schutz der Verbraucher, Produktsicherheit. | 67 |
| 3.2.2 | Patientensicherheit im Gesundheitswesen. | 84 |
| 3.2.3 | Schutz der Arbeitnehmer. | 91 |
| 3.2.4 | Schutz der Umwelt. | 94 |
| 3.2.5 | Stabiles Finanzsystem. | 97 |
| 3.3 | Risikomanagement bei kritischen Infrastrukturen. | 101 |
| 3.3.1 | Was sind kritische Infrastrukturen? | 101 |
| 3.3.2 | Merkmale von kritischen Infrastrukturen. | 101 |
| 3.3.3 | Krisenmanagement als Teil des Risikomanagements. | 102 |
| | Prozess des Risikomanagements | 103 |
| 4.1 | Allgemeines. | 103 |
| 4.2 | Rahmenbedingungen. | 104 |
| 4.2.1 | Auslöser des Risikomanagement-Prozesses. | 104 |
| 4.2.2 | Externe Rahmenbedingungen. | 104 |
| 4.2.3 | Interne Rahmenbedingungen. | 107 |
| 4.2.4 | Rahmenbedingungen des Risikomanagements. | 113 |
| 4.2.5 | Definition der Risikokriterien. | 114 |
| 4.3 | Risikoidentifikation. | 120 |
| 4.3.1 | Erkennbarkeit von Risiken. | 120 |
| 4.3.2 | Systematik der Risikoidentifikation. | 122 |
| 4.3.3 | Früherkennung von Risiken. | 123 |
| 4.4 | Risikoanalyse. | 124 |
| 4.4.1 | Risiken verstehen. | 124 |
| 4.4.2 | Risikoszenario als Credible-Worst-Case. | 126 |
| 4.4.3 | Zeitfaktor im Risikoszenario. | 129 |
| 4.4.4 | Korrelation von Risiken. | 130 |
| 4.4.5 | Kombination von Risiken. | 130 |
| 4.4.6 | Einschätzung der Wahrscheinlichkeit. | 132 |
| 4.4.7 | Einschätzung der Auswirkungen. | 133 |
| 4.5 | Risikobewertung. | 133 |
| 4.5.1 | Akzeptierbare, tolerierbare Risiken. | 133 |
| 4.5.2 | Chancenabwägung im Geschäftsbereich. | 134 |
| 4.5.3 | Rendite-Risiko-Abwägung im Finanzbereich. | 135 |
| 4.5.4 | Güterabwägung im Sicherheitsbereich. | 136 |
| 4.5.5 | Vorsorgeprinzip. | 138 |
| 4.6 | Risikobewältigung. | 139 |
| 4.6.1 | Konzepte der Risikobewältigung. | 139 |
| 4.6.2 | Präventives Risikomanagement. | 140 |
| 4.6.3 | Schadenmanagement. | 146 |
| 4.6.4 | Risikofinanzierung/Versicherungsmanagement. | 147 |
| 4.6.5 | Restrisiko akzeptieren. | 148 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.7 | Kommunikation und Informationsaustausch | 149 |
| 4.7.1 | Risikowahrnehmung | 149 |
| 4.7.2 | Direkte Risikokommunikation | 150 |
| 4.7.3 | Kommunikation bei Kapitalgesellschaften | 152 |
| 4.7.4 | Informationsaustausch mit den Stakeholdern | 153 |
| 4.8 | Risikoüberwachung und Risikoüberprüfung | 154 |
| 4.8.1 | Risikoüberwachung | 154 |
| 4.8.2 | Risikoüberprüfung | 154 |
| • 4.8.3 | Kontinuierliche Verbesserung | 155 |
| 5 | Methoden der Risikobeurteilung | 157 |
| 5.1 | Überblick | 157 |
| 5.2 | Kreativitätstechniken | 160 |
| 5.2.1 | Brainstorming | 160 |
| 5.2.2 | Delphi-Studie als Befragungstechnik | 161 |
| 5.3 | Szenario-Analysen | 161 |
| 5.3.1 | Allgemeines | 161 |
| 5.3.2 | Einzelschadenanalyse | 162 |
| 5.3.3 | Credible-Worst-Case Szenario-Analysen | 164 |
| 5.3.4 | Fehlerbaum- und Ablaufanalyse | 167 |
| 5.4 | Indikatorenanalysen | 173 |
| 5.4.1 | Critical Incidents Reporting System (CIRS) | 173 |
| 5.4.2 | Change Based Risk Management (CBRM) | 178 |
| 5.5 | System- und Funktionsanalysen | 182 |
| 5.5.1 | Allgemeines | 182 |
| 5.5.2 | FMEA- Failure Mode and Effects Analysis | 182 |
| 5.5.3 | Gefährdungsanalysen | 186 |
| 5.5.4 | HAZOP | 188 |
| 5.6 | Statistische Methoden | 190 |
| 5.6.1 | Allgemeines | 190 |
| 5.6.2 | Abbildung des Risikos mit einer Verteilungsfunktion | 191 |
| 5.6.3 | Value at Risk als Maß für das Risiko | 195 |
| 5.6.4 | Monte-Carlo-Simulation zur Risikoaggregation | 196 |
| 5.7 | Zusammenfassung: Methodeneinsatz | 199 |
| 16 | Risikomanagement-System | 201 |
| 6.1 | Einführung des Risikomanagements | 201 |
| 6.1.1 | Projekt der Unternehmensentwicklung | 201 |
| 6.1.2 | Auftretende Widerstände | 202 |
| 6.1.3 | Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit | 203 |
| 6.1.4 | Organisationsspezifische Gegebenheiten | 204 |
| 6.2 | Steuerung des Risikomanagements | 206 |
| 6.2.1 | Risikomanagement-System | 206 |
| 6.2.2 | Planung des Risikomanagements | 206 |
| 6.2.3 | Umsetzung des Risikomanagements | 216 |

| | |
|--|------------|
| 6.2.4 Leistungsbewertung des Risikomanagements | 237 |
| 6.2.5 Verbesserung des Risikomanagements | 242 |
| 7 Zusammenfassung und Ausblick | 243 |
| Anhang | 245 |
| Definitionen | 245 |
| Literaturverzeichnis | 249 |
| Stichwortverzeichnis | 256 |
| Beispiel Risikobeurteilung 2011 | 261 |