

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