

Bruno Brühwiler

# **Risikomanagement als Führungsaufgabe**

Umsetzung bei strategischen Entscheidungen  
und operationeilen Prozessen

4., aktualisierte Auflage

Haupt Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>Übersichtsverzeichnis</b>	<b>11</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>14</b>
<b>Vorwort</b>	<b>17</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>19</b>
1.1 Für eine bessere Welt	19
1.2 Warum gehen Unternehmen unter?	19
1.3 Warum misslingen Projekte?	22
1.4 Warum treffen Menschen Fehlentscheidungen?	24
1.5 Was dürfen wir vom Risikomanagement erwarten?	25
<b>2 Grundlagen des Risikomanagements</b>	<b>27</b>
2.1 Risikomanagement im Kontext	27
2.1.1 Management und Risiko	27
2.1.2 Grundverständnis von Risiko	28
2.1.3 Quellen des Risikomanagements	29
2.2 Risiko definiert	32
2.2.1 Unsicherheit bzw. Ungewissheit	33
2.2.2 Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung . . . .	33
2.2.3 Auswirkungen positiv oder negativ	34
2.2.4 Ungewissheit als Eintrittswahrscheinlichkeit	34
2.2.5 Ziele, Tätigkeiten und Anforderungen	36
2.2.6 Entwicklungen und Ereignisse	36
2.3 Risikomanagement als Führungsaufgabe	37
2.3.1 Management	37
2.3.2 Strategisches Management	38
2.3.3 Operatives Management	39
2.3.4 Strategisches und operatives Risikomanagement	40
2.3.5 Ziele des Risikomanagements	40
2.4 Corporate Governance	41
2.4.1 Corporate Governance als Grundlage für das Risikomanagement. .	41
2.4.2 Internationale Vereinbarung der G20 / OECD	42
2.4.3 Deutschland	43
* 2.4.4 Österreich	45
2.4.5 Schweiz	46

2.4.6	England	46
2.4.7	Vereinigte Staaten von Amerika	48
2.5	Normative Grundlagen	50
2.5.1	Allgemeines	50
2.5.2	COSO Enterprise Risk Management Framework	51
2.5.3	ISO 31000 Risk management-Principles and guidelines	55
2.5.4	Regulatorisches Risikomanagement in der Finanzindustrie	62
2.5.5	Risikomanagement-Konzepte in der Gesamtübersicht	66
<b>3</b>	<b>Anwendungen des Risikomanagements</b>	<b>69</b>
3.1	Vielfältige Anwendungen und Sichtweisen	69
3.1.1	Top-down und Bottom-up-Ansatz	69
3.1.2	Integrativer Ansatz	70
3.2	Unternehmens-Risikomanagement	72
3.2.1	Strategisches Risikomanagement und Entscheidungsfindung	72
3.2.2	Operatives Risikomanagement: Fehler und Schadenereignisse. ...	75
3.3	Sicherheit von Produkten und Dienstleistungen	77
3.3.1	Produktsicherheit und Produkthaftung	77
3.3.2	Klinisches Risiko- und Qualitätsmanagement	94
3.4	HSE – Health, Safety, Environment	102
3.4.1	Gesundheitsschutz	102
3.4.2	Umweltschutz	107
3.5	Interne Kontrollsysteme	110
3.5.1	Vorgaben aus Gesetz und Normen	110
3.5.2	Prozessorientierte Umsetzung	111
3.6	Sicherheit der Informationstechnologie	114
3.6.1	Risiken von vernetzten IT-Systemen	114
3.6.2	IT-Sicherheits-Standards	115
3.7	Notfall-, Krisen-, Kontinuitätsmanagement	116
3.7.1	Betriebliches Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement ....	116
3.7.2	Öffentliches Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement	117
3.7.3	Risikomanagement bei kritischen Infrastrukturen	119
3.8	Risikobasierter Ansatz	119
3.8.1	Risikobasiertes Denken	119
3.8.2	Risikobasierter Ansatz	120
3.8.3	Das wirkliche Potential des Risikomanagements	123
<b>4</b>	<b>Der Risikomanagement-Prozess</b>	<b>125</b>
4.1	Allgemeines	125
4.2	Kömmunikation und Konsultation	125
4.2.1	Risikowahrnehmung und Risikoeinstellung	125
4.2.2	Informationsbeschaffung und-Verbreitung	127
4.3	Rahmenbedingungen	128
4.3.1	»Auslöst des Risikomanagement-Prozesses	128
4.3.2	Externe Rahmenbedingungen	128

4.3.3	Interne Rahmenbedingungen	132
4.3.4	Rahmenbedingungen des Risikomanagements	135
4.3.5	Festlegen der Risikokriterien	136
4.4	Risikoidentifikation	142
4.4.1	Erkennbarkeit von Risiken	142
4.4.2	Nicht bzw. schwer erkennbare Risiken	145
4.4.3	Neue Risiken durch Veränderung der Risikowahrnehmung	145
4.4.4	Systematik der Risikoidentifikation	147
4.4.5	Früherkennung von Risiken	148
4.5	Risikoanalyse	150
4.5.1	Risiken verstehen	150
4.5.2	Risikoszenario als Credible-Worst-Case	152
4.5.3	Zeitfaktor im Risikoszenario	155
4.5.4	Korrelation von Risiken	156
4.5.5	Kombination von Risiken	156
4.5.6	Einschätzung der Wahrscheinlichkeit	158
4.5.7	Einschätzung der Auswirkungen	158
4.6	Risikobewertung	159
4.6.1	Akzeptierbare, tolerierbare Risiken	159
4.6.2	Chancenabwägung im Geschäftsbereich	159
4.6.3	Rendite-Risiko-Abwägung im Finanzbereich	161
4.6.4	Güterabwägung im Sicherheitsbereich	162
4.6.5	Vorsorgeprinzip	164
4.7	Risikobewältigung	165
4.7.1	Konzepte der Risikobewältigung	165
4.7.2	Präventives Risikomanagement	166
4.7.3	Schadenmanagement	172
4.7.4	Risikofinanzierung/Versicherungsmanagement	173
4.7.5	Restrisiko akzeptieren	174
4.8	Risikoüberwachung und Risikoüberprüfung	174
4.8.1	Risikomanagement als iterativer Prozess	174
4.8.2	Risikoüberwachung	175
4.8.3	Risikoüberprüfung	175
<b>5</b>	<b>Methoden der Risikobeurteilung</b>	<b>177</b>
5.1	Überblick	177
5.2	Kreativitätstechniken	180
5.2.1	Brainstorming	180
5.2.2	World Cafe	181
5.2.3	Delphi-Studie als Befragungstechnik	182
5.2.4	Citizens Conference / Bürgerkonferenz	183
5.3	Szenarioanalysen i.w.S	184
5.3.1	Allgemeines	184
5.3.2	Ursache-Wirkungs-Analyse / Ishikawa Diagramm	184
5.3.3	Anwendungen	185

5.3.4	Schadenfallanalyse	185
5.3.5	Szenarioanalysen i.e.S	187
5.3.6	Fehlerbaum-und Ablaufanalyse	190
5.4	Indikatorenanalysen	195
5.4.1	Fehlermeldesysteme (Critical Incidents Reporting Systems)	195
5.4.2	Risk Based Change Management (RBCM)	200
5.5	Funktionsanalysen, Gefährdungsanalysen	203
5.5.1	Allgemeines	203
5.5.2	FMEA – Failure Mode and Effects Analysis	203
5.5.3	Gefährdungsanalysen	207
5.5.4	HAZOP	208
5.5.5	Anwendung	210
5.6	Statistische Methoden	211
5.6.1	Allgemeines	211
5.6.2	Abbildung des Risikos mit einer Verteilungsfunktion	212
5.6.3	Value at Risk als Maß für das Risiko	216
5.6.4	Monte Carlo Simulation zur Risikoaggregation	217
5.7	Zusammenfassung: Methodeneinsatz	221
<b>6</b>	<b>Risikomanagement-System</b>	<b>223</b>
6.1	Einführung des Risikomanagements	223
6.1.1	Projekt der Unternehmensentwicklung	223
6.1.2	Auftretende Widerstände	224
6.1.3	Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit	225
6.1.4	Organisationsspezifische Gegebenheiten	226
6.2	Steuerung des Risikomanagements	228
6.2.1	Risikomanagement-System	228
6.2.2	Auftrag und Verpflichtung der Leitung	229
6.2.3	Planung des Risikomanagements	230
6.2.4	Umsetzung des Risikomanagements	241
6.2.5	Leistungsbewertung des Risikomanagements	259
6.2.6	Verbesserung des Risikomanagements	265
6.3	Risikomanagement in komplexen Organisationen	267
6.3.1	Komplexe Organisationen	267
6.3.2	Vertikale Integration von Risiken	268
6.3.3	Horizontale Integration von Risiken	269
	<b>Schlusswort</b>	<b>271</b>
	<b>Verzeichnis der Begriffe</b>	<b>273</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>277</b>
	<b>Verzeichnis der Internetquellen</b>	<b>287</b>