Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 3

Artikel: Risikomanagement, und die Chancen?

Autor: Cajos, Jachen / Schneiter, Beat

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-70992

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 20.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Risikomanagement, und die Chancen?

In diesem Artikel wird ein in einer Diplomarbeit erprobter praxisorientierter Ansatz des Chancen- und Risikomanagements vorgestellt. Die Integration von Chancen- und Risikomanagement wird als strategisches Ereignismanagement bezeichnet.
In zwei Abteilungen eines mittelgrossen Unternehmens der Telekommunikationsbranche (1400 Mitarbeitende) wurde ausgehend von einem Risikomanagement der Chancenaspekt eingeführt. Gleichzeitig wurde von vorhandenen Strategieanalysen bei einer Verwaltungseinheit (Bundesamt mit 130 Mitarbeitenden) das strategische Ereignismanagement, welches Chancen und Risiken integriert betrachtet, eingeführt.

Jachen Cajos, Beat Schneiter*

Gemäss Studien unterhalten, je nach Grösse der untersuchten Unternehmungen, nur 9 bis 44% ein unternehmensweites Risikomanagement. Der Anteil der Unternehmen, welche die Chancenaspekte im Risikomanagementansatz integriert betrachten, ist wahrscheinlich noch viel geringer. Als Vergleichsstandard wurde der Risikomanagementansatz nach dem COSO-Standard (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) angewandt. Der COSO-Standard (COSO, 2004) geht von Ereignissen (Events) aus und definiert Ereignisse mit positiver Auswirkung als Chance und Ereignisse mit negativer Auswirkung als Risiko.

Um der Forderung nach einem strategischen Risikomanagement nachkommen zu können, sollten die Chancen in den Analyseprozess eingebaut werden. Durch den Chancenaspekt erhält die Risikolandschaft eine neue und anders gewichtete Form, welche sich für strategische Führungsarbeit eignet. Der COSO-Standard wie auch andere Risikomanagementrichtlinien gehen auf den Chancenaspekt nicht oder nur sehr beschränkt ein. Die Fokussierung auf IT Security, Business Continuity Management, Arbeitssicherheit usw. kommt heute in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen immer öfter zur Anwendung. Ein ganzheitlicher Ansatz, der alle Risiko- und Chancenmanagement-Aspekte integriert, wird selten angewandt.

Risikomanagement, welches die Forderung nach strategischem Vorgehen erfüllen soll, also langfristiges und zielorientiertes Planen, muss strategisch relevante Chancenaspekte berücksichtigen. Ohne den Input der langfristigen und zielorientierten Strategie (und somit der Chancen) ist Risikomanagement kein strategisches Führungsinstrument. Idealerweise findet daher Chancen- und Risikomanagement integriert und zeitgleich statt. Eine Auftrennung oder gar einseitiges Management (nur Chancen- oder nur Risikomanagement) ist nicht effizient und verhindert eine ganzheitliche, strategische Sichtweise. Dies kann zu Doppelspurigkeiten oder gar zu Nichtberücksichtigung von unternehmensrelevanten Punkten (z. B. Innovationen) führen.

Was ist Chance, was ist Risiko?

Je nach Literatur oder Standard (beispielsweise ISO/IEC, 2002) ist der Begriff Chance im Risikobegriff bereits enthalten. Dies macht aber bei einem integrierten Chancen- und Risikomanagement wenig Sinn, da schon bei der Analyse von Ereignissen zwischen Chancen und Risiken unterschieden werden muss. Dass diese Unterscheidung in der Praxis sinnvoll ist, zeigt der Ansatz der deutschen Telekom, welche im Geschäftsbericht 2005 einen Chancen- und Risikomanagementansatz ausweist.

Der Begriff Ereignis ist neutral und enthält sowohl den Chancen- wie auch den Risikoaspekt. Ein Ereignis wird von internen oder externen Quellen ausgelöst und hat eine positive oder negative Wirkung auf eine Organisation. Ein Ereignis erzeugt eine Aktion und/oder einen Prozess, der je nach Wirkung einen Risikomanagementprozess oder einen Chancenmanagementprozess erfordert.

Bevor sich ein Unternehmen oder eine Organisation entscheidet, das Chancenmanagement in den Risikomanagementansatz aufzunehmen, müssen die Definitionen betreffend Ereignis, Chance, Risiko und entsprechendem Potenzial und der angewandte Analyseansatz bestimmt sein. Beispielsweise muss klar sein, ab wann und wie ein Ereignis in der Unternehmung als Chance oder Risiko bezeichnet wird. Gilt eine positive Abweichung von einem strategischen Ziel bereits als mögliche Chance, oder tritt diese erst ein, wenn eine definierte Toleranzschwelle überschritten wird? Zusätzlich müssen die Kriterien der Chancen- und Risikolandschaft definiert werden. Die Achsen der Portfoliodarstellungen mit Wahrscheinlichkeiten, Chancen- und Risikoauswirkungen (EBITA, Umsatz, Image usw.) sind auf die Unternehmung/Organisation anzupassen.

Strategisches Ereignismanagement

Um sicherzustellen, dass alle relevanten Managementbereiche und nicht «nur» Risikomanagementbereiche erfasst werden, wie dies häufig bei Risikomanagementchecklisten der Fall ist, wurde zur Analyse ein umfassendes systemisch ausgerichtetes Unternehmensmodell in einer ganzheitlichen, abschliessenden Ereignischeckliste erfasst. Ein strategisches Ereignismanagement erfasst die Unternehmung/Organisation als Gesamtstruktur. Die am Projekt beteiligten Personen werden sich bewusst, dass Risiken beispielsweise im HR-Bereich andere Unternehmensaspekte beeinflussen können im Sinne einer systemischen Wechselwirkung. Ein Risiko, wie z. B. eine weltweite Pandemiekrise, hat nicht einzelne Auswirkungen im HR-Bereich einer Unternehmung (höhere Absenzen usw.) zur Folge, sondern beeinflusst in systemischer und komplexer Interaktion alle Unternehmensbereiche. Es würde also nichts nützen, für die Pandemiekrise nur einen Risikoansatz im Bereich HR zu erarbeiten, sondern die Auswirkungen des Kundenverhaltens, des Mitarbeiterverhaltens, der Gesellschaft usw. müssen auch analysiert werden. Das neue St. Galler Managementmodell stärkt das gemeinsame Verständnis des Managements für die Handlungsfähigkeit einer Unternehmung/Organisation. Es entspricht also der oben formulierten Erwartung nach ganzheitlicher Betrachtung.

Die sechs zentralen Begriffskategorien des St. Galler Managementmodells wurden als Ereigniskategorien definiert (siehe Abbildung unten). Diese Ereigniskategorien stellen die Ausgangslage dar, um eine detaillierte Ereignischeckliste auszuarbeiten, welche als «Analysetool» in einer Unternehmung, Organisation oder Verwaltung für eine Erstanalyse von Ereignissen auf der Führungsstufe angewendet werden kann. Bei einem bereits existierenden Risikomanagement dient diese Ereignischeckliste zur Ergänzung der Risiko- durch die Chancensichtweise. Die Checkliste soll also sicherstellen, dass alle relevanten möglichen Ereignisse wie Stakeholdereinflüsse, Unternehmensprozesse, Erneuerungsprozesse usw. im Ereignismanagement erfasst werden. Bei einem neu aufzubauenden Chancen- und Risikomanagement wird diese Ereignischeckliste direkt zur Erstanalyse einer Organisation verwendet. Zur Vertiefung dieser Erstanalyse können anerkannte Standards eingesetzt werden wie beispielsweise ISO 27001 im Bereich von IT-Risiken.

Die Ereignisse werden zuerst als Risiko oder Chance eingeschätzt. Um dies umset-

*Jachen Cajos, dipl. Ingenieur FH, Hptm, Stab Geb Inf Br 12, 3095 Spiegel b. Bern.
Beat Schneiter, Master of Science, 1715 Alterswil.

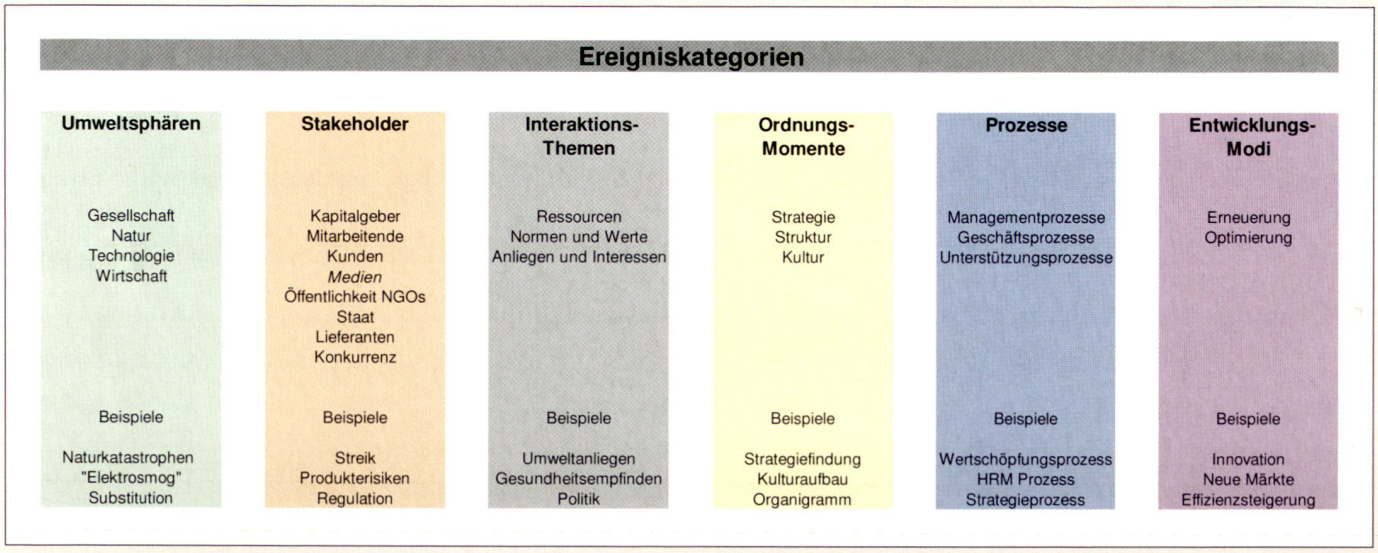

Abbildung 1: Ereigniskategorien. Quelle: Cajos & Schneiter (2006) in Anlehnung an Rüegg – Stürm, J. (2003).

zen zu können, müssen die Ereignisse bereits vor diesem ersten Schritt gut analysiert und verständlich in der Ereignischeckliste erfasst sein oder während der Erfassung für alle verständlich beschrieben werden. Nun wurden Risiko oder Chance mit einem Potenzial ergänzt. Danach können die eingeschätzten Ereignisse gewichtet und mit einem Beeinflussbarkeitsfaktor versehen werden. Dieser Schritt erlaubt eine weitere Priorisierung der Kategorien, was auf Geschäftsleitungsstufe unabdingbar ist.

Auf Abteilungsstufe wird der Ereigniskatalog ohne Gewichtung und Beeinflussbarkeit angewandt, da auf dieser Stufe auch relativ tief gewichtete Ereignisse verfolgt werden müssen. Dieses Vorgehen ergibt ein stufengerechtes Ereignisportfolio. Die unten eingefügte Abbildung zeigt das Resultat des oben beschriebenen Vorgehens. Diese Darstellung ist aussagekräftiger als die beim Risikomanagement übliche Darstellung von Schadensausmass und Wahrscheinlichkeit. Diese beiden Parameter wurden in der Einschätzung des Ereignisses in Chance oder Risiko bereits berücksichtigt. Die Ereignisse sind entweder als Chance oder Risiko eingestuft, die entsprechenden Chancen- oder Risikopotenziale zeigen mögliche positive oder negative Entwicklungen. Der strategisch interessierte Manager hat nun eine Übersicht auf Abteilungs- und Geschäftsleitungsstufe und kann Ereignisse mit hohem Chancenpotenzial entsprechend in die strategische Führungsarbeit integrieren.

Die aus der Analyse hervorgegangenen Ereigniskategorien werden mit Kennzahlen versehen, dies erlaubt ein langfristiges, zielorientiertes und ein planvolles Vorgehen. Diese Kennzahlen geben dann auch Aufschluss, wie sich die einzelnen Hauptereigniskategorien über die Quartale hinweg entwickeln, entsprechende Massnahmen können geplant und umgesetzt werden. Beispielsweise müssen Kennzahlen in der oben stehenden Abbildung langfristig Auskunft geben über die Entwicklung der Ereignisse Kultur, Motivation, Fluktuation usw., um aufgrund der Kennzahlenentwicklung und des eingeschätzten Risiko- und Chancenpotenzials strategisch zu entscheiden. Grundsätzlich kann diese Vorgehensweise des Ereignismanagements als unternehmerische Strategieentwicklung angesehen werden, da Chancen und Risiken (interne wie auch externe Ereignisse) in Workshops analysiert und anschliessend aufgrund von eingeschätzten Potenzialen mit Massnahmen angegangen werden.

Schlussfolgerungen

Um ein integriertes, als strategisches Führungsinstrument geeignetes, Ereignismanagement (Chancen und Risiken enthaltend) zu erhalten, sollte ein systemisches, ganzheitliches Unternehmensmodell zum Einsatz kommen. Chancen **und** Risiken werden zeitgleich mit demselben Ansatz erfasst, um ein einheitliches Bild der Unternehmungssituation zu erhalten. Die in wenigen Ereigniskategorien zusammengefassten Ergebnisse erlauben eine Fokussierung von Massnahmen in Chancen- und/oder Risikobereichen und ergänzen die strategische Planung. Die Resultate sind in der Unternehmenspraxis direkt anwendbar und liefern bei entsprechend definierten Ereigniskennzahlen Entscheidungsgrundlagen für Massnahmen und strategische Entscheidungen.

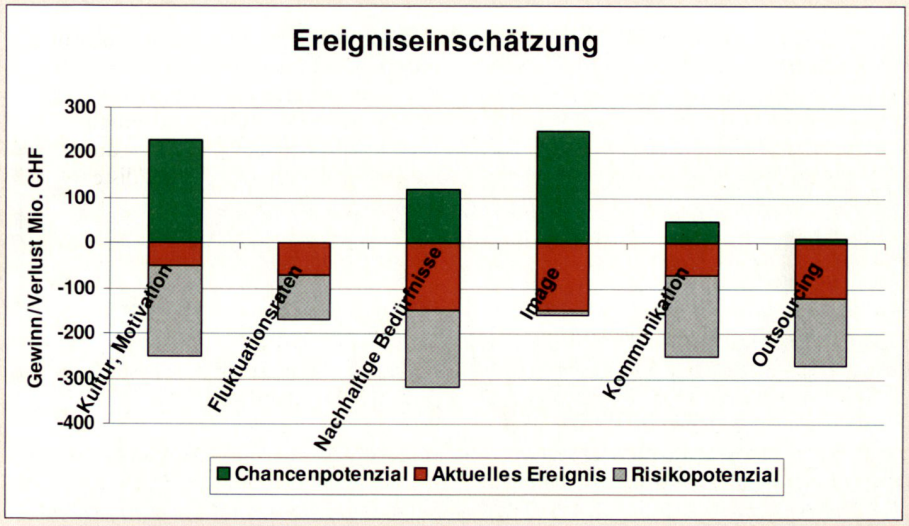

Abbildung 2: Eingeschätzte Ereignisse. Quelle: Cajos & Schneiter (2006).

Quellenangaben

ISO IEC Guide 73: Risk management-Vocabulary-Guidelines for use in standards. ISO copyright office. http://www.iso.ch/

COSO (2004): The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (COSO). (2004) Enterprise Risk Management-Integrated Framework. Editor AICPA.

KPMG (2004/2005): http://www.kpmg.ch/library/publikationen_studien/en/11983_12191.htm KPMG-Studie zu Unternehmensrisiken; interne Kontrolle in der Schweizer Praxis.

Rüegg – Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Paul Haupt Verlag.

Deutsche Telekom (Online, 26.4.2006): http://www.geschaeftsbericht2005.telekom.de/de/lb/risiko_und_chancenmanagement/index.php ■