

Grundlagen und Einführung

Frank Romeike

- 1.1 Welt der Risiken, Welt der Chancen – 2**
- 1.2 Vom Orakel zum modernen Risikobegriff – 3**
 - 1.2.1 Der Blick zurück: historische Wurzeln des Risikomanagements – 4
 - 1.2.2 Am Anfang stand das Glückspiel – 6
 - 1.2.3 Vom Risiko über die Krise bis zur Chance:
eine Begriffsbestimmung – 8
- 1.3 Gute Unternehmensführung oder Corporate Governance – 13**
 - 1.3.1 Corporate Governance: transparente Unternehmenskommunikation – 14
 - 1.3.2 Vom ehrbaren Kaufmann und dem „Wort halten“ – 17
- 1.4 Risikomanagement: Welt der Gesetze, Normen und Standards – 20**
 - 1.4.1 Gesetzeslage im Überblick – 20
 - 1.4.2 Normen und Standards – 21
- 1.5 Lern-Kontrolle – 23**

Lern-Agenda

- Die Geschichte des Risikomanagement von der Antike bis heute
- Begriffsdefinitionen rund um das Thema Risikomanagement
- Gute Unternehmensführung oder Corporate Governance
- Die Welt der Gesetze, Normen und Standards im Kontext Risikomanagement

1.1 Welt der Risiken, Welt der Chancen

Seit Menschengedenken kämpfen wir mit Risiken. Macht, Geld und Ruhm waren schon in der Antike treibende Kräfte, führten zu Kriegen und teilten Völker. Die Launen der Natur schlugen erbarmungslos zu, mit Dürren, Hungernöten oder Überschwemmungen. Erdbeben und Vulkanausbrüche ließen ganze Städte in Schutt und Asche versinken.

Doch während die Menschen vergangener Epochen vielfach mit Einzelgefahren und Katastrophen auf lokaler, nationaler und zwischenstaatlicher Ebene kämpften, sind die Risiken in unserer modernen und eng vernetzten Welt um ein Vielfaches größer und vielschichtiger. Nicht nur, weil unsere Erde mittlerweile mehr als sieben Milliarden Menschen ernähren und beheimaten muss; und das mit rasant steigender Tendenz. Es ist vor allem der mobile und zugleich digitale Weg, der uns immer enger zusammenrücken lässt.

Daraus erwachsen Vorteile und Chancen. Denn Menschen können in ungeheurer Geschwindigkeit von A nach B reisen, ihre Informationen und Daten in Millisekunden austauschen, sich vernetzen und neue Wege der Kooperation und Kommunikation finden. Der digitale Quantensprung hat das Schwungrad der Modernisierung in vielen Teilen unserer Erde beschleunigt. Ein Vorteil für Millionen Menschen, die an diesem Fortschritt partizipieren, sich ein Stück oder zumindest Krümel vom Wachstumskuchen versprechen.

Gleichzeitig rücken mit der zunehmenden Vernetzung, Digitalisierung und Disruption von Geschäftsmodellen auch die Risiken näher an uns heran, bestimmen mehr und mehr unseren Alltag. Denn mit der allumfassenden beruflichen, gesellschaftlichen und sozialen Verflechtung werden nicht nur Chancen miteinander vernetzt, sondern auch die Risiken. So haben sich für den Soziologen Ulrich Beck nicht nur die Erdplatten ineinander geschoben, „auch die gesellschaftlichen Kontinente (Asien, Europa und die Vereinigten Staaten) überlagern und durchdringen einander, nicht nur in Arbeitsmärkten und Armenghettos“ (vgl. Beck 2011, S. 118). Hinzu kommen Massentourismus, durch den nach Becks Ansicht die Welt in den letzten 20 Jahren geschrumpft sei, sowie moderne Kommunikationstechnologien (beispielsweise Internet und Mobilfunk). Letztere haben in den vergangenen Jahren zu einem epochalen Ein-

schnitt im Kommunikationsverhalten von Menschen geführt. Damit ist die Vision des kanadischen Philosophen Marshall McLuhans des „globalen Dorfs“ (vgl. McLuhan 1968) durch die elektronische Vernetzung mittlerweile Realität. Inklusive der Diskussion um Freiheit und neuer Gestaltungsmöglichkeiten des Individuums und von Unternehmen versus der Angst vor Missbrauch und Überwachung durch Hacker, Digitalunternehmen und Staaten.

Längst sprechen Kritiker, wie Beck, bei all diesen Entwicklungen von globalen Risiken, der „Weltrisikogesellschaft“ oder wie Ortwin Renn von „systemischen Risiken“ (vgl. Renn 2014). In der Tat haben Finanzmarktrisiken, Hackerangriffe, Naturkatastrophen oder Krieg und Terror Auswirkungen auf alle Erdteile, Staaten und Menschen. Die Folge sind schwächelnde Volkswirtschaften und Großkonzerne, die eine Kettenreaktion auf den internationalen Finanzmärkten auslösen können. Erdbeben und Tsunamis erreichen unsere scheinbar so sicheren Wirtschaftsräume und der Export von Waffen in alle Krisenländer dieser Welt forciert die Gewaltspirale und holt uns mit Terror und Konflikten vor der eigenen Haustür wieder ein. Kommunikation, Desinformation und Propaganda mithilfe sozialer Medien spielen in allen Krisenszenarien eine entscheidende Rolle. Eine Kernfrage lautet mittlerweile: Was ist wahr und was ist falsch?

In diesen unsicheren Zeiten ist nur eines gewiss: Die Vielfalt und Verflechtung potenzieller Gefahren macht den Beruf des Risikomanagers einerseits unerlässlich und zeigt andererseits, dass die Aufgaben ungleich schwieriger und anspruchsvoller sind in einer „Welt ohne Weltordnung“.

Das Wissen und das vorausschauende Handeln im Umgang mit den Risiken und Chancen war und ist die Kernaufgabe eines guten Risikomanagers in stürmischen und unsicheren Zeiten („Uncertainty is the new certainty“).

1.2 Vom Orakel zum modernen Risikobegriff

Das Orakel von Delphi war der Mittelpunkt des antiken Griechenlands. Es war ein Kultort voller Mythen, an dem sich das Dasein der Menschen mit der Welt der Götter verknüpfte. Wenn beispielsweise die Griechen eine Vorhersage über mögliche Ereignisse von Morgen suchten, berieten sie sich nicht mit ihrem Risikomanager, sondern wandten sich an ihr Orakel. Alles was zu jener Zeit Rang und Namen hatte, bemühte das Orakel um Prophezeiung – vom König von Theben über Krösus bis Alexander dem Großen. Schon zu Orakelzeiten ein sagenumwobener Ort, der auch heute noch seine Anziehungskraft hat. Denn Zukunftsprognosen sind so alt wie die Menschheit und haben nichts von ihrer Faszination verloren. Doch würde in der heutigen Zeit Krösus wohl kaum ein Orakel befragen, sondern seinen Risikomanager oder Datenanalysten. Mit anderen Worten: **Risikomanagement** ist als Muss in vielen Organisationen mittlerweile gesetzt. Sei es aus der Notwendigkeit heraus, bestehende Gesetze einzuhalten (reaktive und nicht zielführendes Risikomanagement), oder weil Unter-

nehmen und ihre Entscheider den strategischen Mehrwert eines unternehmensweit verankerten Risikomanagements erkannt haben. Den Blick nach vorn und in die Zukunft gerichtet. Und das mithilfe moderner Methoden, Simulationen und Analysen, um Risiken frühzeitig zu erkennen, aktiv zu handeln und zu einer Chancensicht zu gelangen – der Optimalfall im Risikomanagement.

Für Unternehmen und ihre Risikomanager heißen die modernen Orakel unserer digitalen und vernetzten Zeit Big Data, Datenanalysen, Predictive Analytics und Prescriptive Analytics (vgl. Silver 2013; Romeike und Eicher 2016; Romeike 2017, S. 60 ff.). Datensammler wie Google und Amazon vermessen die Welt, erstellen Persönlichkeitsprofile und durchforsten blitzschnell riesige Datenmengen auf Muster und Korrelationen, um Voraussagen in Echtzeit zu ermöglichen. Die neuen Methoden zur Datenanalyse versprechen einen gezielten Blick in die Kristallkugel. Davon erhoffen sich Staaten, Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen exakte Prognosen zukünftiger Entwicklungen, um die Risiken des eigenen Tuns zu minimieren und Chancen des zukünftigen Handelns besser einschätzen zu können. Mehr noch geht es darum, das Wissen in Organisationen strukturiert zu nutzen. Insgesamt surfen mehr als 3,7 Mrd. (Angaben für 2017, im Vergleich zu 2016 ist die Zahl der Internetnutzer um 10 Prozent gestiegen). Menschen im Internet und produzieren permanent Daten über ihre Mobiltelefone, Fitnessbänder, smarte Uhren, vernetzte Navigationsgeräte und Autos. Online-Versandhändler kennen angeblich unsere geheimen Wünsche besser als wir selber. Aus Twitter-Nachrichten lassen sich politische Einstellungen sehr gut ableiten. Aus Daten und Algorithmen lassen sich potenzielle Straftaten antizipieren, bevor sie überhaupt geplant oder begangen wurden. Hinter allen Technologien stecken Analyse-Methoden aus der Welt des quantitativen Risikomanagements – vielfach auch auf Basis von Geoinformationen. Denn Antworten auf die Fragen nach dem „Wo und Warum?“ werden für Unternehmen und Behörden immer wichtiger.

1.2.1 Der Blick zurück: historische Wurzeln des Risikomanagements

Der Umgang mit möglichen Risiken reicht bis in das Altertum zurück. Griechen wie Römer, Ägypter wie Phönizier, suchten Wege, um sich gegen die Gefahren der damaligen Zeit zu schützen. Hierzu schlossen sich Händler zu Schutzgemeinschaften zusammen. Es wurden Bündnisse gegen potenzielle Feinde geschmiedet oder Heiraten zwischen Herrschaftshäusern arrangiert, um Macht und Einfluss zu sichern – auch in entlegenen Gebieten des eigenen Reiches oder sogar darüber hinaus. Als Alexander der Große im Jahr 333 vor Christus mit seinem Heer die Streitkräfte des großen Perserkönigs Dareios III. in der Schlacht von Issos besiegte, stand ihm die Tür zu Persien offen. Doch um das immer größer werdende Reich zu sichern, musste er weiterkämpfen (u. a. die Entscheidungsschlacht von Gaugamela gegen Dareios) und gleichzeitig

Bündnisse eingehen. Der Schüler von Aristoteles integrierte Perser in seine Armee und in der Leibgarde, er förderte die Ehen seiner Gefolgsleute mit persischen Adelligen und nahm viele Gepflogenheiten und Bräuche der Perser an. Das sicherte ihm Einfluss und Mitsprache, auch in den entlegensten Ecken seines Reiches und vor allem Ansehen bei seinen ehemaligen Feinden. Im Grunde haben wir es hier mit einem vorausschauenden Chancen- und Risikomanagement zu tun. Der Makedonier Alexander der Große erkannte die Chance seine Macht zu festigen, indem er „völkerverbindende“ Brücken schlug und damit der Gefahr von Aufständen in den besiegten Gebieten vorbeugte. Andererseits konnte Alexander der Große auch gnadenlos gegenüber seinen Gegner sein – je nach Gemütslage und ob sie in sein politisches Kalkül passten oder nicht.

Das hat viel mit dem Zuvorkommen zu tun, also der Prävention, dem lateinischen „*praevenire*“. In der Historie wurde sie immer wieder als Mittel angewandt, um sich mit Mauern vor Feinden und Überfällen zu schützen, einen Überraschungsangriff gegen feindliche Heere zu starten oder mit Sanktionen unbequeme Nachbarn wirtschaftlich in die Knie zu zwingen, bevor diese zu mächtig werden. Für Ulrich Bröckling wird etwas getan, „bevor ein bestimmtes Ereignis oder ein bestimmter unerwünschter Zustand eintreten, damit diese nicht eintreten oder zumindest der Zeitpunkt ihres Eintretens hinausgeschoben wird und/oder die erwarteten negativen Effekte des Ereignisses oder Zustands begrenzt werden“ (Bröckling 2017, S. 185).

In diesem Sinne liege nach Bröckling jedem menschlichen Handeln etwas Präventives zugrunde. „Handeln heißt demnach Vorbeugen und Vorsorgen.“ (Bröckling 2017, S. 185) Im Umkehrschluss sind wir alle Risikomanager von Natur aus, im privaten wie im beruflichen Bereich. Das heißt, unser Instinkt treibt uns seit Menschen auf diesem Globus existieren jeher zur Vorsicht, zum Abwägen von Risiko und Chance. Und doch brauchte es Zeit, bis das Risiko als Begriff eingegrenzt und als solcher benannt wurde. Zwar umriss bereits Aristoteles das Risiko in seinem Wesen: „Es ist wahrscheinlich, dass etwas Unwahrscheinliches passiert.“ Doch der Begriff Risiko sollte erst viel später entstehen.

Denn der Risikobegriff und die Methodik eines präventiven Risikomanagements konnten erst entstehen, als die Menschen erkannten, dass die Zukunft nicht bloß den Launen der Götter entsprang und sie auch nicht ein Spiegelbild der Vergangenheit ist (vgl. Romeike und Hager 2013, S. 9). Erst als man sich bewusst war, dass man sein Schicksal auch selbst mitbestimmt, konnten die Grundlagen der Wahrscheinlichkeitstheorie und des Risikomanagements entstehen.

Das Revolutionäre im Vergleich zur Wahrnehmung von Chance und Gewinn sowie von Vergangenheit und Zukunft in der klassischen Antike und im Mittelalter ist die Vorstellung der Neuzeit von Zukunftssteuerung und aktiver Steuerung von Risiken (und Chancen), also der Gedanke, dass die Zukunft nicht nur göttlichen Launen entspringt, sondern Menschen die Zukunft aktiv beeinflussen können. Ob die seit dem 17. Jahrhundert nach und nach entwickelte Theorie des Risikomanagements und der

Risikosteuerung tatsächlich die Spiel- und Wettleidenschaft des Menschen in wirtschaftliches Wachstum, verbesserte Lebensqualität und technologischen Fortschritt kanalisiert hat, sei dahingestellt. Unbestritten ist jedoch, dass Glücksspiel und die Entwicklung des modernen Risikomanagements untrennbar miteinander verknüpft sind (vgl. Cueni 2006). Zwar liegen die Wurzeln der eigentlichen Risikoforschung in der Zeit der Renaissance, als der Mensch sich von den Fesseln der Vergangenheit befreite und tradierte Meinungen und religiöse Vorstellungen offen in Frage stellte, doch ist ein intensives Nachdenken über Zufälle und Wahrscheinlichkeit bereits aus der Antike bekannt. „Die Menschen haben sich vom Zufall ein Bild geschaffen zur Beschönigung ihrer eigenen Unberatenheit“, heißt es bei dem griechischen Philosophen und Vorsokratiker Demokrit (* 460/459 v. Chr.; † vermutlich 371 v. Chr.).

Ein Blick auf die Entstehung des Risikobegriffs zeigt aber, dass dieser erstmalig im 14. Jahrhundert in den norditalienischen Stadtstaaten Erwähnung findet. Zur gleichen Zeit trug der verstärkte Seehandel zur Entstehung des Versicherungswesens bei (vgl. Romeike und Hager 2013, S. 32). Der älteste Seeversicherungsvertrag ist fast 700 Jahre alt. Genauer: Im Jahre 1347 in Genua ausgestellt, versicherte er das Handelsschiff „Santa Clara“ gegen die Risiken jener Zeit (Raub und Untergang). „Im Falle des Verlustes von Schiff oder Ware war der vereinbarte fiktive Kaufpreis zu entrichten“, so das Museum der deutschen Versicherungswirtschaft. Nun hat sich über die Jahrhunderte der Schiffsbau mit neuen Technologien, Materialien und Navigationslösungen erheblich verändert, doch die Risiken sind im Grunde die gleichen. „**Risiko** bezeichnet die damals wie heute existierende Gefahr, dass ein Schiff sinken könne, etwa weil es an einer Klippe zerschellt oder von Piraten gekapert wird“ (vgl. Romeike und Hager 2013, S. 32).

Und auch heute müssen sich Reeder gegen die Gefahren der Weltmeere absichern. Und nicht nur Reedereien. So wurde beispielsweise bei der Gründung der ältesten Versicherung der Welt, der Hamburger Feuerkasse im Jahre 1676 (vgl. Nguyen und Romeike 2012), zur Erfüllung der versicherungsbetriebswirtschaftlichen Aufgaben auf ein ausreichendes Risikomanagement geachtet. Im Grunde zeigen die beiden historischen Beispiele, dass sich Unternehmen seit Jahrhunderten mit Risiken beschäftigen und sich gegen deren Eintreten absichern. Und das eröffnet den Teilhabenden wieder Chancen, denn im Falle eines Unglücks auf den Weltmeeren oder bei Brand und Zerstörung waren und sind Unternehmen, Waren und Menschen versichert. Die Entstehung des Risikobegriffs als auch die Entwicklung der ersten Versicherungsverträge können daher historisch betrachtet nicht voneinander getrennt werden (vgl. Romeike und Hager 2013).

1.2.2 Am Anfang stand das Glücksspiel

Fakt ist, dass die Ursprünge der modernen Risiko- und Wahrscheinlichkeitstheorie sehr eng mit dem seit Jahrtausenden bekannten Glücksspiel verbunden sind. Menschen erfreuten sich immer am Spiel mit dem Glück, um einen besonders günstigen

Zufall zu erwischen und eine erfreuliche Fügung des Schicksals in einem bestimmten Moment für sich zu nutzen. Nicht umsonst winkt dem Gewinner umgangssprachlich das Glück. Bis zur Renaissance wussten die meisten Menschen nur sehr wenig von den Systemen der Risiko- und Chancenverteilung. Sie spielten von der Theorie des modernen Risikomanagements völlig unbeeinflusst. Das Glücksspiel war und ist direkt mit dem Schicksal verknüpft. Es ist quasi der Inbegriff eines bewusst eingegangenen Risikos. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um das bereits bei den Ägyptern und Römern beliebte Würfelspiel handelt oder Glücksspiele der jüngeren Geschichte oder Neuzeit. Bekannt ist durch Ausgrabungen, dass Glücksspiele bereits vor rund 5000 Jahren gespielt wurden. Hinzu kamen in späteren Epochen das Kartenspiel, Casinos mit Roulette, Poker und Black Jack oder Pferdewetten bis zum heutigen Automatenspiel und den Online-Wetten.

Ein wichtiges Kriterium des Glücksspiels ist der finanzielle Aspekt und Anreiz – entweder durch den Einsatz von Geld oder des Setzens des eigenen Hauses bis zur eigenen Familien, was vor allem in früheren Epochen als gängiger Wetteinsatz Gültigkeit besaß. Bis ins 18. Jahrhundert wurden das Glücksspiel und der „Transfer von Vermögenswerten“ als ein Ausdruck des adeligen Selbstverständnisses angesehen. Vermögende durften und konnten es sich leisten, ihr Hab und Gut beim Glücksspiel einzusetzen. Es gehörte zur Selbstdarstellung und zum guten Ton. Das Glücksspiel war eine Art Privileg und eine Zerstreuung vom höfischen Alltag. Demgegenüber galt das Glücksspiel bei der Unterschicht als verpönt und wurde mit Strafe belegt. Denn wer zum einen seinen Unterhalt mühsam erarbeiten musste, der sollte nicht spielen. Zum anderen fürchteten sowohl die Obrigkeit als auch die Kirche, dass mit dem Glücksspiel die Schuldenlast stieg und die Untertanen nicht mehr ihren Steuerverpflichtungen nachkommen konnten (vgl. Ineichen 1996).

So kam es in der Geschichte des Glücksspiels immer wieder zu Verordnungen und Verboten. Sei es durch den „lex alearis“ (Glücksspielgesetz) der Römer, das Verbot durch König Ludwig IX. im Jahre 1255, der Beamten das Würfelspiel und das Anfertigen von Würfeln untersagte (vgl. Näther, S. 6), oder die Glücksspielordnung von 1514. Neben einer Verrohung der Sitten in der Gesellschaft, der Politik und dem Militär spielen auch christliche Traditionen beim Verbot von Glücksspielen eine Rolle. Im Mittelalter wurde Glücksspiel auch als persönliches Laster voller Sünde durch die Kirche dargestellt. Schließlich hängen im Christentum Schuld, Sühne sowie Buße und damit das menschliche Handeln als Geldprozess eng miteinander zusammen, wie der Ablasshandel, „den Zehnten geben“ oder Kirchensteuern zahlen. Und diese Abgaben durften nicht durch Überschuldung (auch aufgrund von Glücksspielen) gefährdet werden.

Nun hängt der Ausgang von Glücksspielen primär vom Zufall ab und nicht vom Geschick oder den Fähigkeiten der Spieler (abgesehen vom Falschspiel mit gezinkten Würfeln). Die unterschiedlichen Glücksspiele unterscheiden sich u. a. durch die Wahrscheinlichkeit des Gewinnens sowie im Verhältnis der Gewinnausschüttung zu den

gezahlten Einsätzen. Im Allgemeinen sind die Spielregeln und Gewinnausschüttungen so ausgelegt, dass ein Glücksspieler auf lange Sicht, also bei häufigem Spiel, Geld verliert. Daher wundert es nicht, dass das Glücksspiel auch mit hohen Risiken gleichgesetzt wird. Denn hohe finanzielle und damit gesellschaftliche Verluste sind eng an das Spiel mit dem Glück gebunden. Mit zunehmender Entwicklung der Glücksspiele wollten die Spieler das jeweilige Ergebnis nicht mehr so einfach dem Zufall überlassen. Die Folge war, dass die mögliche Berechnung der Gewinnchancen und das Fallen der Würfel mithilfe von Analysen in den Mittelpunkt rückten.

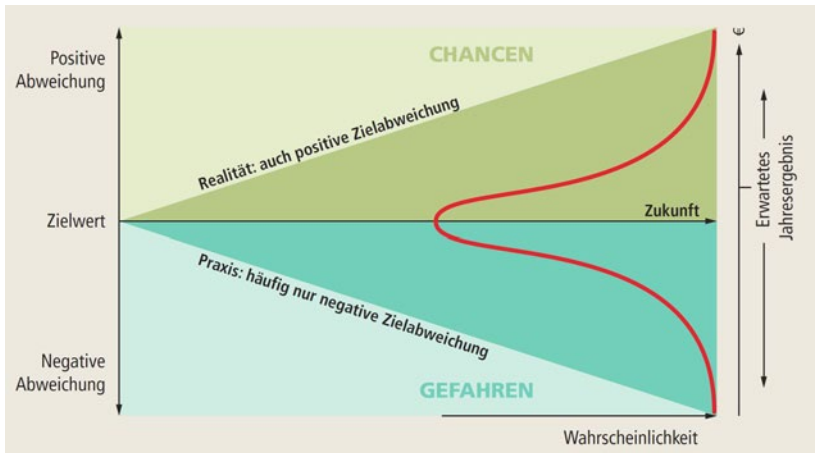
Ab dem 16. Jahrhundert widmeten sich viele Wissenschaftler wahrscheinlichkeitstheoretischer Probleme und deren Lösungen, wobei die Ursprünge der Wahrscheinlichkeitsrechnung, mit deren Hilfe Voraussagen über die Häufigkeit von Zufallsereignissen möglich sind, im Wesentlichen auf den italienischen Universalgelehrten Gerolamo Cardano (* 1501; † 1576), den französischen Mathematiker, Physiker und Religionsphilosophen Blaise Pascal (* 1623; † 1662), den französischen Mathematiker und Juristen Pierre de Fermat (* 1607; † 1665), den deutschen Philosophen, Mathematiker, Diplomaten und Historiker Gottfried Wilhelm Leibniz (* 1646; † 1716) sowie den niederländischen Astronomen, Mathematiker und Physiker Christiaan Huygens (* 1629; † 1695) zurückgeführt werden können.

1.2.3 Vom Risiko über die Krise bis zur Chance: eine Begriffsbestimmung

Sprechen wir von der Welt des Risikomanagements, so gilt es auch einen Blick auf die unterschiedlichen Begriffe, ihre Herkunft und Deutung, zu werfen. Gerade aufgrund des vielfachen, teils inflationären und zugleich verwirrenden Einsatzes der Begriffe und ihrer Deutungen sowie der höchst unterschiedlichen Definition je nach Sprach- und Kulturraum.

Etymologisch kann der Begriff Risiko zum einen auf *rhiza* (griechisch = Wurzel, Klippe) zurückverfolgt werden; siehe auch: *risc* (arabisch = Schicksal). Auf der anderen Seite steht der Begriff Risiko für das lateinische Wort „*ris(i)co*“, die Klippe, die es zu umschiffen gilt. Jedoch ist der Ursprung des Begriffs bis heute nicht eindeutig geklärt. Während der „Duden“ das Wort über das vulgärlateinische, nicht belegte „*risicare*“ (*resicare*, Gefahr laufen, wagen) auf das altgriechische *ῥίζα* (*rhiza*) zurückführt, nennt das Etymologische Wörterbuch der deutschen Sprache als etymologischen Hintergrund nur das vulgärlateinische „*rescum*“ (Felsklippe), der zur Gefahr für Schiffe werden kann.

Der deutsche Begriff des Risikos wird umgangssprachlich verstanden als ein möglicher negativer Ausgang bei einer Unternehmung – mit möglichen Nachteilen, Verlusten oder Schäden. Von Risiken spricht man nur, wenn die Folgen ungewiss sind



■ Abb. 1.1 (Moderner) Begriff des Risikos. (Quelle: eigene Darstellung)

(vgl. Brockhaus 2006, S. 199). Eine genauere Definition von Risiken sieht diese aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierenden, durch „zufällige“ Störungen verursachten Möglichkeiten, von geplanten Zielwerten abzuweichen.

Merke!

Risiken können daher auch als „Streuung“ um einen Erwartungs- oder Zielwert betrachtet werden (vgl. ■ Abb. 1.1). Risiken sind immer nur in direktem Zusammenhang mit der Planung eines Unternehmens zu interpretieren. Demensprechend ist der operative Risikomanagementprozess als Prozess der systematischen und laufenden Risikoanalyse zu verstehen.

Ziel ist es, frühzeitig Risiken zu identifizieren, die den Fortbestand der Organisation gefährden. Aus diesem Grund ist die möglichst vollständige Erfassung aller Risikoquellen, von Schadensursachen sowie Störquellen ein Hauptziel im Risikomanagement. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass das Risikomanagement als ein kontinuierlicher Prozess in der gesamten Organisation als Regelkreislauf verstanden und gelebt wird. Daher geht es beim Risikomanagement darum, mit allen Risiken und Chancen umzugehen, die aus dem Führungs- und Durchführungsprozess der unternehmerischen Tätigkeit entstehen können.

Merke!

Risiken können je nach Informationsgrundlage in die folgenden drei Risikotypen eingeteilt werden (vgl. hierzu die Aussage des ehemaligen US-Verteidigungsminister Donald Henry Rumsfeld (1975 bis 1977 und 2001 bis 2006) vom 12. Februar 2002 während eines „Department of Defense news briefings“: „As we know, there are known knowns. There are things we know we know. We also know, there are known unknowns. That is to say, we know there are some things, we do not know. But there are also unknown unknowns, the ones we don't know, we don't know.“):

- Unbekannte Risiken (unknown unknowns),
- Bekannte/nicht bewertete Risiken (known unknowns),
- Bekannte/gesteuerte Risiken (known knowns).

Mögliche Abweichungen von den geplanten Zielen stellen Risiken dar – und zwar sowohl negative (Gefahren) wie auch positive Abweichungen in Form von Chancen. Dieser Definition folgend, umfasst das Risiko gleichfalls die Chancen als zweite Seiten einer Medaille. Denn ohne die Übernahme von Risiken würde es keine Chancen geben. Allerdings ist die Übernahme bestimmter Risiken ein bewusst getroffener Prozess. Auf die Organisationsseite heruntergebrochen, wird der Erfolg von Unternehmen maßgeblich dadurch bestimmt, dass diese die „richtigen“ Risiken eingehen. Dabei sollten sich alle Mitarbeiter eines Unternehmens ihrer Entscheidungen und Handlungen der jeweiligen Chancen und Gefahren bewusst sein. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die möglichst frühzeitige und umfassende Erfassung von Risiken und Chancen. Denn nur identifizierte Risiken lassen sich von der Unternehmensführung bewerten und steuern.

Dementsprechend geht das Stammwort auf das lateinische Verb „cadere“ (fallen) zurück. Demgegenüber bezeichnet eine Gefahr eine Bedrohung der Sicherheit, sprich: Es droht Unheil, wobei eine Störung eine bereits realisierte Gefahr darstellt (vgl. Brockhaus 2006, S. 311). Um Gefahren erfolgreich kontrollieren zu können (technisch, organisatorisch und verhaltensbezogen) ist das Wissen um die vorhandene Gefahr und deren potenzielle Wirkung notwendig (vgl. Lexikon der Psychologie 2000, S. 105). Eine Krise, vom griechischen krisis abstammend, kennzeichnet den Höhepunkt einer problematischen Entwicklung oder einer massiven Störung des gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Systems (vgl. hierzu auch ■ Abb. 1.2). Diese Störung ist mit herkömmlichen Mitteln nicht zu bewältigen. Die Bewältigung einer Krise öffnet den Weg hin zu einem positiven oder negativen Ausgang der Krise. Damit birgt eine Krise gleichzeitig die Chance zur Verbesserung des Systems.



<http://www.springer.com/978-3-658-13951-3>

Risikomanagement

Romeike, F.

2018, XIV, 248 S. 63 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13951-3