

Risiko in Unternehmen

Es gibt sehr viele, zu viele verschiedene Bedeutungen des Begriffs Risiko in verschiedenen Kontexten. Daraus können sich Kommunikationsprobleme mit Folgeproblemen ergeben. Den Ausweg aus dieser Vieldeutigkeit und Unschärfe sollen standardisierte Definitionen liefern.

Es gibt sehr viele, zu viele verschiedene Definitionen für Risiko. Es geht nicht darum, ob diese Definitionen richtig oder falsch sind. Es geht darum, ob eine Definition für einen bestimmten Zweck in einem bestimmten Kontext geeignet ist oder nicht. Es geht darum, ob eine Definition für einen bestimmten Zweck in einem bestimmten Kontext gebräuchlich standardisiert ist. Idealerweise ist eine Definition sowohl geeignet als auch gebräuchlich standardisiert.

Im Kontext von Unternehmen bietet es sich an, Risiko in Verbindung mit Zielen des Unternehmens zu definieren. Danach ist Risiko die Möglichkeit, ein zukünftiges Ziel nicht wie geplant zu erreichen. Diese Definition ist rein phänomenologischer und qualitativer Art. Ihr besonderer Nutzen besteht darin, dass Ziele in den Vordergrund gestellt werden. Ihre besondere Einfachheit besteht darin, dass Risiko nur dort und immer dort auftritt, wo Ziele betroffen sind.

Diese Definition ist durchaus vereinbar mit dem Verständnis von Risiko als spekulatives Wagnis, das den Kern unternehmerischer Aktivitäten ausmacht. Wer ein Wagnis eingeht, hat ein Ziel. Wer ein Ziel hat, geht ein Wagnis ein.

Ziele in Unternehmen sind sowohl finanzielle (unmittelbar mit Euro-Zahlen zu bewerten), materielle (unmittelbar mit Stück- oder mit Volumen-Zahlen zu bewerten) und immaterielle Werte (nicht unmittelbar, aber durchaus mittelbar mit Zahlen zu bewerten).

Die qualitative Definition von Risiko in Bezug auf Ziele läßt sich zwanglos auf eine quantitative Definition erweitern. Aus der Möglichkeit wird eine messbare / berechenbare Wahrscheinlichkeit. Aus der Nichterreicherung wird eine messbare / berechenbare Abweichung. Risiko ist in dieser quantitativen Definition das Ausmaß einer Abweichung mit der Wahrscheinlichkeit dieses Ausmaßes der Abweichung. Diese quantitative Definition bedeutet, daß sich Risiko als ein Paar zweier Zahlen darstellen läßt.

Im Falle eines Verlustrisikos ergeben sich damit das bekannte Schadensausmaß und dessen Eintrittswahrscheinlichkeit. Im Falle einer Gewinnchance ergeben sich damit das Nutzensausmaß und dessen Eintrittswahrscheinlichkeit.

Wahrnehmung von Risiko

Menschen haben keinen der fünf Sinnen entsprechenden Sensor für Risiko. Sie haben eine mehr oder weniger ausgeprägte Fähigkeit der intuitiven Wahrnehmung von Ungewissheit. Diese Ungewissheit ist das grundsätzliche „Nichtgenauwissenwaswirdmorgensein“. Die Wahrnehmung dieser Ungewissheit löst Emotionalität aus. Emotionalität ist die unmittelbare Folge von Ungewissheit. Emotionalität zieht einen situativen und persönlichen Mix positiver und negativer Gefühle nach sich. Mit ungewissen Folgen für das Denken und Handeln der Menschen unter Ungewissheit.

Risiko ist eine Folge von Ungewissheit. Ungewissheit ist verknüpft mit Komplexität. Ungewissheit ist in der Zukunft. Ungewissheit ist verknüpft mit Dynamik und Veränderung. Ziele sind in der Zukunft. Der Unternehmer kennt die Bedeutung der Aussage über „die Ungewissheit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens“ genau. Sonst wäre er kein Unternehmer.

Die verschiedenen Interessengruppen des Unternehmens nehmen Risiko verschieden wahr. Sie stellen aus ihrer Perspektive für ihre Interessen Forderungen an das Unternehmen nach Offenheit und Transparenz. Das Unternehmen entspricht diesen Forderungen und sucht, mit Rationalität

Gewissheit über die Ungewissheit zu schaffen. Die Rationalität besteht in Informationen zu Sachverhalten und zu Zahlenverhalten. Das ist die Rationalität von kausaler Logik und mathematisch-statistischer Wahrscheinlichkeit. Sie ist notwendig, nicht aber hinreichend. Sie ist meistens falsch in den Prämissen, häufig falsch in der Kausalität und gelegentlich falsch in der Statistik. Mit fatalen Folgen, wie aktuelle und spektakuläre Fälle zeigen.

Die Reduzierung der Darstellung eines Schadensrisikos auf das Zahlendoppel Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit ist der populäre Irrtum der Risikomanager, die glauben, damit bereits Risiko gemanagt zu haben. Mit solchen Zahlen wird eine scheinbare Objektivität konstruiert. Diese konstruierte Zahlenobjektivität spielt aber eine wichtige Rolle im Risikomanagement. Sie ist die rationale Bewertung von Risiko. Rationale Bewertung und emotionale Wahrnehmung stehen sich gegenüber.

Die Wahrnehmung von Risiko verändert sich durch die Bewertung. Die Bewertung von Risiko verändert sich durch die Wahrnehmung. Dieses Wechselspiel ist wichtig für das Risikomanagement. Risikomanagement ist sowohl rationale als auch emotionale Bewältigung von Risiko.

Der generische Risikomanagementprozess

Den gibt es. Die Prozesse zum Management von Risiken in Unternehmen nach verschiedenen Regularien zeigen ein gemeinsames Muster, dass auf einen generischen Risikomanagementprozess zurückgeführt werden kann. Der generische Risikomanagementprozess ist eine feste Struktur von Teilprozessen, die sich in allen Risikomanagementprozessen wieder findet. Diese Struktur wird mit flexiblen Inhalten an konkrete und spezielle Aufgaben angepasst wird.

Der generische Risikomanagementprozess hat fünf Teilprozesse:

1. Risiken festlegen
2. Risiken identifizieren
3. Risiken priorisieren
4. Risiken bewältigen
5. Risiken kommunizieren

Die Festlegung von Risiken (1) geschieht durch die Festlegung eines Kontexts für das Risikomanagement und die Festlegung der Kriterien für Risiken. Enthält Festlegung eines Bereichs, der in Bezug auf Risiken „gemanagt“ werden soll. Enthält Festlegung einer Risikodefinition für diesen Bereich. Enthält Festlegung von Zielen des Risikomanagements dieses Bereichs.

Die Identifizierung von Risiken (2) erfolgt im Rahmen einer Suche nach den festgelegten Kriterien.

Die Priorisierung von Risiken (3) folgt dem Ordnungsprinzip nach dem Kriterium der Relevanz. Relevanz ist eine unternehmens- und situationsspezifische Größe, die weitere Kriterien, wie Größe, Dringlichkeit, Vernetzung u.a. berücksichtigt.

Die Bewältigung von Risiken (4) ist der Kernprozess des Risikomanagements. Bewältigung ist ein schillernder Begriff, der individuell für das Unternehmen zu definieren ist. Die Bedeutung von Bewältigung reicht von „Das Risiko ist bekannt.“, bis zu „Das Risiko ist gebannt.“

Die Kommunikation von Risiken (5) ist im Wesentlichen ein Berichtswesen, welches über Risiken und über Risikobewältigung zeit- und ereignisgetriggert formal informiert.

Aus dem generischen Prozess lassen sich spezielle Prozesse für verschiedene Bereiche ableiten. Die standardisierten Risikomanagementsysteme, wie der Klassiker AZ/NZS 4360, und die kommende Top-Level Norm ISO 31000 enthalten implizit und explizit diesen generischen Prozess. Die spezifischen Standardisierungen beispielsweise der EN 14971 oder der IEC 62198 entsprechen dem generischen Prozess.

ISO 31000 - Die Neue Risiko- managementnorm

Die ISO bringt die Risikonorm 31000 mit Wirkung voraussichtlich Anfang 2009 heraus. Es handelt sich um eine allgemeine „Top-Level“ Norm, die für alle Unternehmen und Organisationen zum Rahmen der Risikomanagementaktivitäten wird. Andere Risikomanagementnormen werden entweder ersatzlos verschwinden oder werden die ISO 31000 referenzieren und nach Form und Inhalt berücksichtigen.

Die ISO 31000 wird der chaotischen Fragmentierung der Begriffswelt um „Risiko“ und „Risikomanagement“ durch Definitionen von Inhalten und Formen, von Semantik und Grammatik ein Ende setzen. „Das Rad muß nicht mit jedem Risikomanagement neu erfunden werden.“

Der Ansatz der ISO 31000 ist systemisch und prozessoral zugleich: Grundsätze, wie Ziele und Strategien kommen aus der Verantwortung der Führung (top-down). Aktivitäten, wie Analysen und Maßnahmen kommen aus der Tätigkeit der Organisation (bottom-up). Die Verbindung von System und Prozess schafft Information und Wissen über Risiko in der Organisation und in ihrem Umfeld. Dabei spielt, wie auch in der neuen ISO 9004:2008 der geregelte Prozess nach PDCA die Rolle des Motors.

Die ISO 31000 wird vom Stellenwert wie die ISO 9000 und die ISO 14000 zu behandeln sein. Alle anderen ISO / IEC Normen zu Risiko, Sicherheit usw. werden angepaßt sein. Sie wird in der Lage sein, sowohl ein unternehmensweites integriertes Risikomanagement (ERM) zu leisten, als auch ein differenziertes Risikomanagement für einzelne Prozesse und Projekte zu bestimmen.

Die ISO 31000 gibt ein Risiko-rahmenwerk (Abschnitt 5), welches durch einen Risikomanagementprozess (Abschnitt 6) umgesetzt wird. Das Rahmenwerk erfaßt den Kontext der Risiken und setzt den Rahmen des Risikomanagementsystems. Über dieses Rahmenwerk ist Risikomanagement mit der Unternehmensführung integriert. Der Prozess operationalisiert das Rahmenwerk und bringt es in der vereinbarten Organisation zur Wirkung.

Der Steinbeis Risikomanagementprozess ist eine Übersetzung der ISO 31000 in einen generischen Prozess, der eine kompatible Implementierung von Risikomanagement nach der neuen Norm darstellt. Er entspricht dem Abschnitt 6 der neuen Norm.

Unternehmen und Organisationen werden ihren Handlungsbedarf in Bezug auf Risiko und Risikomanagement prüfen. Die neue Norm und der generische Prozess bringen endlich die notwendige Standardisierung und Integration.

Risiko: Zahlen bitte? Nein danke!

Wenn die Frage gestellt wird, was denn nun Sache mit Risiko ist, wird die Antwort zumeist nicht in Form von Sachverhalten, sondern in Form von Zahlenverhalten gegeben. Zahlen sind, so das Paradigma, die harten Faktoren schlechthin. Risikopositionen werden im Einzelnen und in ihrer Gesamtheit gewöhnlich über Zahlen kommuniziert. Dazu steht eine Vielfalt von Zahlen und Kennzahlen zur Verfügung: absolute Zahlen, relative Zahlen als Differenz, relative Zahlen als Verhältnis, Zahlen aus statistischen Verfahren, Zahlen aus pi • Daumen - Verfahren, usw.

Was leisten **Zahlen**? Zahlen sind vergleichsorientiert. Zahlen ermöglichen einen einfachen Vergleich untereinander. Es ist eindeutig, ob eine Zahl größer, kleiner oder gleich einer anderen ist. Zahlen sind aufgrund dieser Eigenschaft die beliebteste Grundlage für Entscheidungen.

Dabei wird in der Praxis oft vergessen, daß Zahlen erst einmal ermittelt werden müssen, durch Messung oder durch Rechenverfahren. Es ist die Frage, ob für ein Risiko die relevante Meßgröße identifiziert ist, ob die Messung hinreichend genau ist, ob das Rechenverfahren angemessen ist. Spannend wird die Frage, wenn es sich nicht um ein ideales, vereinzelt Risiko handelt, sondern wenn ein Risiko aus einem hoch vernetzten Ensemble von

miteinander wechselwirkenden Risiken herausgegriffen werden soll. Hier braucht es solide Erfahrung aus der Praxis und ausgeprägte Kenntnis der Theorie gleichermaßen. Liegen die Zahlen für das Risiko dann vor, hat das Risikomanagement nach der Logik der Zahlen diese zu reduzieren. Eine operative Aufgabe: Optimierung von Zahlen.

Risikomanagement verlangt aber (so die relevanten Regularien), Risiken ursächlich, und damit nicht nur operativ und symptomatisch, sondern strategisch zu bewältigen. Dazu eignen sich Zustände als Beschreibungen und Bewertungen der entsprechenden Sachverhalte.

Was leisten **Zustände**? Zustände sind handlungsorientiert. Zustände ermöglichen eine konkrete Diskussion über Sachverhalte. Die textbasierte Beschreibung und Bewertung, der Bezug zu Zielen in der Zukunft und die Verknüpfung mit einem Kontext geben den Zuständen den Charakter von Wissens-elementen. Das Wissen über Zustände kann sofort in Ziele, Strategien und Maßnahmen zu ihrer Veränderung, und damit zur Bewältigung von Risiken umgesetzt werden. Eine strategische Aufgabe: Optimierung von Zuständen.

Strategische Zustände sind ein Konzept der Leadership Intelligence® Methodik der Unternehmensführung. Leadership Intelligence® ist eine Marke der COMMUNIC GmbH.

Guide 73 ISO / IEC - Wiedergeburt einer Legende?

Der ISO / IEC Guide 73 hat bereits seit Jahren die Rolle einer Enzyklopädie für Risiko gespielt. Allerdings nur für eine bestimmte Klientel, die am engeren Themenumfeld des IEC (International Electrotechnical Commission) interessiert war. Die Semantik war bisher auf die technischen Ingenieursanwendungen im engeren Sinne beschränkt und wurde im weiteren Sinne der nicht-technischen allgemeinen Anwendung im Management fast vollständig ignoriert.

Seine Aufgabe war explizit, für die Terminologie von Risiko und Risikomanagement zwischen den beiden Normungsorganisationen ISO und IEC (zwischen Personen und Organisationen, die aufgrund ihrer Tätigkeit der ISO oder der IEC näher stehen und entsprechend zuzuordnen sind) eine einheitliche Sprachregelung zu treffen. Eine Anforderung an ein Risikomanagement im Sinne von System oder Prozess ist nicht formuliert.

Im Kontext der Formulierung der kommenden Risikonorm der ISO 31000 wird der ISO / IEC Guide 73 ebenfalls inhaltlich und formal überarbeitet. Gegenwärtig ist eine Entwurfsvorlage CD 2 in der Expertendiskussion. Dabei werden die Weichen gestellt werden, ob das Dokument mit der neuen ISO Norm 31000 nur im Status von wechselseitiger Empfehlung steht, oder wesentlich näher

als alleiniges ISO-Dokument an die ISO Risikomanagementnorm heranrückt.

Der aktuelle Diskussionsentwurf orientiert sich durchaus an der Struktur des von der neuen ISO Top-Level Norm 31000 vorgezeichneten Risikomanagementprozesses. Für dessen Teilprozesse schlägt der Entwurf jeweils einen angepaßten Satz von Begriffen vor. Aus der gegenwärtig nur in englischer Sprache vorliegenden Version des aktuellen Diskussionsentwurfs seien als Beispiele ohne Übersetzung und ohne Kommentierung zwei Begriffe genannt:

3.3.6.2 risk appetite

amount and type of **risk** (3.1) an organization is prepared to pursue or take

3.3.6.4 risk aversion

attitude to turn away from **risk** (3.1)

Man darf gespannt sein, zu welchen Worten die offizielle deutsche Übersetzung gelangen wird. Man darf auch gespannt sein, ob im Zuge der ISO 31000 Top-Level Norm die neue Enzyklopädie Einzug in die Risikomanagementpraxis halten wird. Gegenwärtig prüfen die klassischen drei Perspektiven von Risikomanagement (Technik, Finanzen, Versicherungen), ob es in Bezug auf ihre aktuelle Terminologie durch die Norm und durch den neuen Guide Handlungsbedarf gibt.

Aus methodisch neutraler Sicht besteht dieser Bedarf, um mehr Transparenz und Integration im Risikomanagement selbst zu erreichen.

Risiken in Projekten

Projekte sind die größte operative Risikoquelle im Unternehmen. Das Ziel eines Projekts ist ein geplanter Zustand in der Zukunft, der mit bestimmten Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden **SOLL**. Das Ergebnis **IST** oft nicht das Ziel.

Bei Entwicklungsprojekten sind die typischen Abweichungen zu finden:

- Zustand: „quality to market“
- Zeitpunkt: „time to market“
- Ressourcen: „cost to market“

Standardisierte Risikomanagementprozesse gibt es für verschiedene Typen von Projektmanagement. Ein globaler Klassiker des Projektmanagements ist das Vorgehen nach dem PMBOK® Guide des PMI®. Ein generischer Klassiker des Risikomanagements ist der Prozess nach der IEC 62198 Norm.

+++ Erfolgsfaktoren:

- Einfache Modelle zur Ermittlung von Risikotrajektorien für verschiedene Projekttypen optimieren die Planung von Projekten.
- Schnelle und echte Frühindikatoren in Verbindung mit wirksamen Aktionsmechanismen verhindern Eskalation von Risiken.
- Standardisierte Module, Methoden und Werkzeuge im Projekt reduzieren die Komplexität und damit das Risiko.

- Hausaufgaben, wie Ziele und Verantwortung eindeutig festlegen schaffen Transparenz.

--- Misserfolgsk Faktoren:

- Management des Risikomanagementsystems, nicht aber Management der Risiken.
- Unreife Risikokultur / Qualitätskultur / Unternehmenskultur, die Risiken einseitig rational oder emotional sieht und entsprechend einseitig handelt.
- Fehlende Potenziale, insbesondere fehlende Kompetenzen der Mitarbeiter
- Fehlende Motivation der Mitarbeiter.
- Fehlende Prioritäten für die Projekt im Unternehmen.

Projektmanagement verändert sich. Das Paradigma „Projekterfolg durch Projektplanung“ steht auf dem Prüfstand. Während in einigen Unternehmen und Branchen erst jetzt die Planung zum Paradigma erhoben wird, wird dieses Paradigma in anderen Unternehmen und Branchen bereits wieder in Frage gestellt.

Spannend ist der neue Wettbewerb zwischen verschiedenen Projektmanagementansätzen. Sind agile Ansätze für Software anwendbar für Hardware? Risikobetrachtungen liefern die Antwort.

Risiko aus Systemsicht

Risiko ist ein Phänomen, welches aus einer bestimmten Eigenschaft von Systemen folgt, die als Komplexität bezeichnet wird. Komplexität ist leicht wahrzunehmen, aber schwer zu beschreiben. Die folgende Definition ist nützlich für das Verständnis von Risiko und Risikomanagement. Komplexe Systeme haben besondere Merkmale:

- Schnelle, unumkehrbare, zeitliche Veränderung.
- Offene oder teiloffene Grenzen zu ihrer Umgebung.
- Viele Elemente und viele Beziehungen zwischen den Elementen.
- Vielen mögliche Zustände, in der Zukunft.

Komplexität ist verbunden mit Ungewißheit. Risiko ist in die Folge von Komplexität. Risiko ist in der Zukunft und nicht in der Vergangenheit.

Womit wir beim Thema sind: Die Ungewissheit ihrer zukünftigen Entwicklung ist charakteristisch für komplexe Systeme. Über komplexe Systeme ist nicht die gesamte Information verfügbar. Ein Unternehmen hat alle diese Eigenschaften eines solchen komplexen Systems. Es besteht aus vielen Elementen mit vielen Beziehungen. Es ist dynamisch. Es ist zu seinem Umfeld teiloffen. Seine Entwicklung kann nicht ohne weiteres rückgängig gemacht werden. Seine Umgebung ist dynamisch. Es hat sehr

viele Möglichkeiten seiner zukünftigen Entwicklung.

Infolge der Unvorhersehbarkeit der zukünftigen Entwicklung, haben alle in die Zukunft reichenden Planungen im Unternehmen einen spekulativen Charakter. Spekulation ist immer das Eingehen eines Wagnisses. Spekuliert wird auf ein bestimmtes Ziel, als ein vorzugswürdiger, bestimmter und geplanter Zustand in der Zukunft. Das Erreichen diesen bestimmten Ziels ist mit einem Nutzen und mit einem Gewinn verbunden. Das Verfehlen dieses bestimmten Ziels kann mit der Möglichkeit eines Schadens und eines Verlusts an Werten verknüpft.

Die Möglichkeit eines Schadens kann bei vielen Systemen mit Zahlen quantitativ bewertet werden. Die quantitative Bewertung von Risiko ist eine statistische Angabe, welche mit Zahlen die Wahrscheinlichkeit und die Größe des möglichen und zukünftigen Schadens angibt. Die quantitative Bewertung von Risiko liefert Prioritäten für das Risikomanagement. Die qualitative Beschreibung von Risiken liefert Ansätze für das Risikomanagement.

Risikomanagement ist Komplexitätsmanagement. Das Denken und Handeln ist darauf fokussiert, die Erreichung des Ziels zu begünstigen und die Verfehlung des Ziels zu verhindern. Das ist Chancen- und Risikomanagement.

Banken sind am Risiko ihrer Kunden über bloße Zahlen hinaus interessiert.

Unternehmer treffen täglich Entscheidungen für die Zukunft. Und das auf spekulativer Grundlage. Sie verfolgen konsequent die Chance und sie kennen idealerweise das begleitende Risiko. Oft wird fremdes Kapital benötigt.

Banken geben Kapital gegen Sicherheit. Die Besicherung des Kapitals beruht nicht immer und nicht vollständig auf materiellen Werten. Unvollständige Besicherungen von Krediten werden versichert. Dies lassen sich die Banken ebenso wie das erhöhte Risiko vom Kunden bezahlen.

Banken haben Ratingverfahren entwickelt, die sie bei ihren Kunden anwenden. Dabei werden auch die Absicherungsinstrumente des Kunden, etwa ein spezielles Debitoren- oder ein allgemeines Risikomanagement bewertet.

Unternehmen werden mit Umsetzung der in 2009 in Kraft tretenden internationalen Norm ISO 31000 ihre Politik, ihre Strategien und ihre Maßnahmen zur Bewältigung ihrer Risiken überprüfen. Der neue internationale Risikomanagement-Standard wird in vielen Unternehmen zu Konsequenzen für das Risiko- und das Chancenmanagement des Unternehmens Anlass geben und die Anwendung neuer Best Practices nach sich ziehen.

Unternehmer treffen Entscheidungen nicht nur auf der Basis scheinbar objektiver, präziser und rationaler Informationen, respektive auf einer quantitativen Grundlage. Vielmehr sind diese quantitativen Sachverhalte in ein qualitatives Entscheidungsumfeld eingebettet. So ist die Berücksichtigung qualitativer Sachverhalte mindestens gleichbedeutend wie die Berücksichtigung quantitativer Sachverhalte als relevante Entscheidungskriterien.

Diese meist qualitativen Sachverhalte entziehen sich weitgehend einer direkten Bewertung durch ein Rating. Sie können aber durch ein den Grundsätzen der neuen Risikomanagementnorm entsprechendes unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement indirekt berücksichtigt werden. Es baut nicht nur auf materiellen sondern auch auf immateriellen Sachverhalten, wie der Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur und der Unternehmensqualität.

Die Beurteilung eines solchen unternehmerischen Chancen- und Risikomanagements erfordert von den Bankberaterinnen und Bankberatern ein hohes Verständnis der unternehmerischen Entscheidungs- und Handlungsweisen.

Eine Thematik, die wir im Steinbeis Transferzentrum Risikomanagement seit Jahren gut kennen. Nicht nur in der Theorie sondern insbesondere aus der Praxis unserer erfolgreichen Beratungsprojekte.

Risiko und Risikomanagement in / mit der Balanced Score Card, BSC

Die Balanced Score Card, BSC, ist der de-facto Standard der Verknüpfung von strategischem und operativen Management von Unternehmen. Die klassischen Zielperspektiven der BSC definieren drei Ursachenperspektiven und eine Wirkungsperspektive.

Die drei strategischen Ursachenperspektiven sind:

- Mitarbeiter mit den charakteristischen Zielen (Beispiele) der BSC
 - Kompetenz (Wissen)
 - Verhalten (Orientierungen)
- Prozesse mit den charakteristischen Zielen (Beispiele) der BSC
 - Effektivität (Wirkung)
 - Effizienz (Leistung)
 - Flexibilität
- Kunden mit den charakteristischen Zielen (Beispiele) der BSC
 - Qualität
 - Wachstum
 - Kosten

Die eine operative Wirkungsperspektive ist:

- Finanzen mit den charakteristischen Zielen (Beispiele) der BSC
 - Umsatz
 - Profit

Wo ist in diesen Perspektiven Risiko?

Risiko ist verknüpft mit dem Ziel, mit jedem Ziel. Ein Ziel liegt in der Zukunft.

Ein Ziel ist geplant und exakt definiert und formuliert. Ob ein Ziel erreicht wird, ist ungewiss. Ein erreichtes Resultat kann von dem geplanten Ziel abweichen. Alles, was in der Zukunft liegt - und das sind per Definition Ziele - ist grundsätzlich ungewiss. Das Stichwort ist: "Die Ungewissheit der zukünftigen Entwicklung."

In den drei strategischen Ursachenperspektiven

▪ Mitarbeiter, Prozesse, Kunden und in der operativen Wirkungsperspektive

▪ Finanzen

gibt es jeweils für jedes Ziel in den einzelnen Perspektiven das Risiko, das Ziel nicht zu erreichen. Die Ursache-Wirkungs-Logik der BSC ist auch in den Risiken abgebildet. Strategische Risiken haben operative Risiken zur Folge.

Beispiel: Die Prozessrisiken, das sind Risiken im Kontext von Prozessen, sind:

- Das Risiko, eine geplante Effektivität nicht zu erreichen.
- Das Risiko, eine geplante Effizienz nicht zu erreichen.
- Das Risiko, eine geplante Flexibilität nicht zu erreichen.

Entsprechend setzt an diesen Risiken ein klassisches Risikomanagement an, welches einem generischen Risikomanagement folgt. Das kann mit dem Steinbeis-Risikomanagementprozess erfolgen, der an die kommende Risikomanagementnorm ISO 31000 angelehnt ist.

Risiko und Risikomanagement aus der Sicht des EFQM Modells für unternehmerische Excellence

Das EFQM-Modell ist der europäische de-facto Standard für die Führung von Unternehmen nach Excellence-Kriterien. Das EFQM-Modell sollte nicht als ein funktionales Modell interpretiert werden, sondern als ein symbolisches Modell für ein Unternehmen betrachtet werden. Entsprechend ist ein Risikomanagement durch das EFQM-Modell nicht funktional und nicht in Details festzulegen. Es gibt kein explizites "EFQM-Risikomanagement". Es gibt ein Risikomanagement, das den Perspektiven des EFQM-Modells folgt.

Excellence bezieht sich auf die erreichten Ergebnisse, die in vier Ergebniskriterien des Modells formuliert sind:

- kundenbezogene Ergebnisse
- mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- Schlüsselergebnisse

Auf der Seite der Ergebniskriterien bestehen die Risiken darin, diese Ergebnisse nicht entsprechend der Zielplanung zu erreichen. Risiken beziehen sich diese vier Perspektiven.

Die Ergebnisse werden mit Hilfe der Prozesse erreicht. Die Ursachen für Ergebnisse, die nicht den Zielen entsprechen, liegen in den Prozessen.

Risikomanagement setzt an den Prozessen an.

Auf der Seite der Befähigerkriterien bestehen die Risiken darin, dass diese Kriterien qualitativ und quantitativ nicht angemessen vorhanden sind. Demnach ist es ein Risiko,

- Führung

nicht angemessen zu auszuüben und

- Politik und Strategie
- Mitarbeiter
- Partnerschaften und Ressourcen

nicht angemessen zu entwickeln.

Das EFQM-Modell legt nahe, Risiko aus drei Perspektiven zu sehen:

- Befähigerkriterien: Risiko aus dem Fehlen von Voraussetzungen
- Prozesse: Risiko aus der Prozessunsicherheit
- Ergebniskriterien: Risiko aus der Verfehlung von Zielen

Diese Perspektiven sind ein Ausgangspunkt für ein Risikomanagement, welches die Spezifika des EFQM-Modells aufgreift. Es ist logisch und konsequent, diesen Ausgangspunkt aufzugreifen und einen entsprechenden Einstieg in ein Risikomanagement zu machen. Das kann mit dem Steinbeis-Risikomanagementprozess erfolgen, der an die kommende Risikomanagementnorm ISO 31000 angelehnt ist.

Risiko und Chance: Ohne Ziele im Unternehmen nicht definiert.

Risiko und Chance müssen in ein und demselben Zusammenhang definiert werden. Nur dann sind auch ein Risikomanagement und ein Chancenmanagement in ein und demselben Zusammenhang definiert. Risiko wird klassisch als möglicher Verlust von und Schaden an Wert betrachtet. Chance wird klassisch als möglicher Gewinn von Wert und Nutzen an Wert betrachtet. Risiko und Chance sind ein Gegensatzpaar. Risiko und Chance sind aber nicht ineinander umwandelbar. Aus Risiko ist keine Chance zu machen (was man naiverweise tun möchte); aus Chance ist kein Risiko zu machen (was man logischerweise nicht tun möchte).

Die Definition von Risiko und Chance wird in Bezug für Unternehmen erst in Bezug auf Ziele brauchbar.

- Risiko ist die Folge von Gefährdungen für das Erreichen von Zielen.
- Chance ist die Folge von Begünstigungen für das Erreichen von Zielen.

Entsprechend ist Risikomanagement und Chancenmanagement der Umgang mit Risiko und Chance in Bezug auf das Erreichen von Zielen.

Etwas „schärfer“ formuliert gibt es nur dann Risiken und Chancen, wenn es Ziele gibt. Ohne Ziel keine Risiken, das Ziel zu erreichen. Ohne Ziel keine

Chancen, das Ziel zu erreichen. Trivial, aber pragmatisch und nützlich.

Das Spannende an diesem zielbezogenen Verständnis von Risiko und Chance ist, dass es für alle Arten von Zielen funktioniert. Das gilt für finanzielle, operative und strategische Ziele gleichermaßen. Entsprechend gibt es ein finanzielles, operatives und strategisches Risiko und Chancenmanagement.

Das Nützliche an diesem zielbezogenen Verständnis von Risiko und Chance ist, dass es das Unternehmen dazu zwingt, Ziele zu definieren. Das gilt für finanzielle, operative und strategische Ziele gleichermaßen. Entsprechend hat das Unternehmen ein System von finanziellen, operativen und strategischen Zielen, die sinnvoll aufeinander abgestimmt sein müssen.

Das Risiko- und das Chancenmanagement sind keine exotischen "Managements", die man tun oder lassen kann. Das Risiko- und das Chancenmanagement sind selbstverständliche Perspektiven auf das Management, die im Unternehmen aus Eigeninteresse betrieben werden. Das Management von Zielen wird selbstverständlich vom Management der entsprechenden Risiken und vom Management der entsprechenden Chancen begleitet.