

Peter M. Pastors/PIKS
(Hg.)

Risiken des Unternehmens – vorbeugen und meistern –

Inhalt

Vorwort des Herausgebers	5
1. Die thematische Plattform – oder Grundsätzliches ? -	
Pastors Zuverlässigkeit + Risiko = 1, - die ganzheitliche Sicht -	11
Nottmeyer Morphologische Betrachtungen zum Thema Risiko, Zuverlässigkeit und Sicherheit	27
2. Unternehmensführung	
Malik/Pastors Kybernetisch-systemisches Management als Grundlage für die nachhaltige Lebensfähigkeit von Unternehmen	67
Krystek Unternehmenskrisen: Vermeidung und Bewältigung	87
Gleich/Höhner Früherkennung von Chancen und Risiken mit der Balanced Scorecard	135
3. Risiko-Wahrnehmung	
Emmrich/Specht Wahrnehmung und Identifikation von Risiken aus Unternehmens- und aus Managementsicht	167
Hertel Versicherung von Risiken in Unternehmen aus Versicherersicht	193
Kuss Beurteilung von Unternehmensrisiken aus Bankensicht	203
Wambach KonTraG und Basel II als Anforderungs-Kriterien für das Risiko-Management im Unternehmen	213

4. Risiko-Vermeidung und Sicherheits-Praktiken

Malik Unternehmensstrategie - Was sie kann und was sie nicht kann -	231
Töpfer Issue-, Risiko- und Krisenmanagement im Dreiklang	243
Körner/Maier Risikomanagementsysteme - Praxisbeispiel Gesundheitswesen	271
Elsweiler Management und Führung	289
Bäcker Risikofaktor Management - Managementdiagnostik zur Risikominimierung im Unternehmen -	305
Pinnow/Pinnow Organisatorische Praktiken zur Steigerung von Zuverlässigkeit und Senkung von Risiko	321
Spicher Struktur-Risiko Bildung - Der Bildungsanspruch in der Deutschen Wirtschaft -	345
Pastors Unternehmens-Wissen - Diagnostische Überlegungen für einen Portfolio-Ansatz -	359
Schimmelpfeng Risikovermeidung und Sicherheitspraktiken in Bereichen industrieller Produktion	371
Buchholz Procurement Balanced Scorecard (P-BSC) - Instrument zur Risikominimierung in der Beschaffung -	381
Niemann Risiko-Vermeidung und Sicherheits-Praktiken im Supply Chain Management	393

Schott/Campana/Wick Risiken in Projekten	419
Alkemper Risiken und Sicherheitspraktiken in der Informations-Verarbeitung und -Technik	451
Wisskirchen Risikomanagement für Outsourcing	477
Kreeb Strategisches Risikomanagement durch webbasierte Umweltinformationssysteme	505
Pastors Einige Anmerkungen zum Thema ‚Recht‘	517
5. Prozessverbesserung und Wirtschaftlichkeit, Software-Unterstützung, Hilfsmittel und Techniken	
Pastors Simulative Diagnostik – Ein Überblick -	523
Rucker PKR zur Bestimmung von Risiko und Zuverlässigkeit von Unternehmensprozessen	533
Erben/Romeike Risiko-Management-Informationen-Systeme - Potentiale einer umfassenden IT-Unterstützung des Risk-Managements -	551
Lowien Risiko-Struktur-Ermittlung mit RM-Expert	581
Brühwiler Integriertes Risk Management mit CARISMA	595
6. Autorenverzeichnis	607

Zuverlässigkeit + Risiko = 1

- die ganzheitliche Sicht -

Peter M. Pastors, PIKS

Inhalt

1. Einleitung: der gedankliche Ansatz
2. Die Konsequenz für die Denkweise der Unternehmensführungs-Qualität
3. Strukturierung der Entscheidungsprozesse
4. Zielgrößen und Methoden für nachhaltige Lebensfähigkeit
5. Zusammenfassung
6. Literatur

Die symbolische Gleichung: Zuverlässigkeit + Risiko = 1 stellt die gemeinsame Basis von kaufmännischem und technischem Prozessdenken auf der Ebene der Unternehmensführung dar. Dass Chancen und Risiko sozusagen Partner sind, wobei der Werthaltung der Entscheidungsträger dabei große Bedeutung beigemessen wird, entscheidet er sich doch für den Grad der Balance zwischen Chance, Risiko und Zuverlässigkeit.

Die Chance ist der Vorteil, der dem Risiko als Nachteil gegenübersteht. Zuverlässigkeit als Prozess kann, richtig angesetzt, die Chance verbessern und das Risiko mindern. Dies bedingt besseres Wissen über die Unternehmensprozesse und deren Leistungsvermögen. Dem sollen die nachfolgenden Ausführungen etwas nachgehen.

1. Einleitung: der gedankliche Ansatz

KonTraG, Basel II und der ‚Deutsche Corporate Governance Kodex‘ machen den Bewusstseins- und Handlungsbedarf nach einem anderen Unternehmensverständnis zwingend deutlich. Unternehmen haben zudem volkswirtschaftliche als auch sozialpolitische Bedeutung.

Durch die jetzt zwingend notwendige Denkweise ermöglicht sich der Zugang auf die Veränderungsprozesse auch über den Risikobegriff. Der Risikobegriff ist in sich selbst zwiespältig, vielfältig und unterschiedlich interpretiert, unscharf und aus der Sicht des Herausgebers unvollständig.

Risiko hat neben seiner Schwester, der ‚Krise‘, eine Vorläuferin, die ‚Unsicherheit‘ oder ‚Unzuverlässigkeit‘. In einer Zeit, in der prozessorientiertes Denken eigentlich selbstverständlich sein sollte, weil Prozessdenken und damit Systemdenken eine völlig andersartige und ganzheitlichere Sichtweise ermöglichen, entbehrt Risiko einer prozessorientierten ableitbaren Grundlage.

Der Ansatz müsste eigentlich lauten: Was kann ein Unternehmen zuverlässig, welche seiner Prozesse sind zuverlässig und wo endet die Zuverlässigkeit und beginnt die Unzuverlässigkeit?

Für den Begriff der Zuverlässigkeit haben wir aus der Technik eine VDI-Richtlinie, die Mathematik hat die Zuverlässigkeit erschlossen und die Sicherheitstechnik kümmert sich naturgemäß um Zuverlässigkeit.

Der betriebswirtschaftlich geprägte Begriff des Risikos macht sich an der Analyse der Entscheidung bei Unsicherheit fest, schwebt somit am Prozess, ist nicht Bestandteil des Prozesses und sichert sich nicht an der Zuverlässigkeit ab. Aber zum Risiko, der Folge aus der Unsicherheit oder Unzuverlässigkeit, muss als Ergänzung die Zuverlässigkeit zur gesamten Beschreibungswelt von Entscheidungsverhalten gesehen werden.

Aus dieser Sicht heraus lässt sich die symbolische Gleichung

$$\text{Zuverlässigkeit} + \text{Risiko} = 1$$

formulieren. Um den Begriff des Risikos dabei besser darstellen zu können, wird auf der Prozessebene der Zuverlässigkeit geblieben und Risiko als Prozess zerlegt.

Risiko ist immer begründet entweder durch Chance (auch wenn es Leichtfertigkeit ist) oder durch Wissensmangel (Unkenntnis). Der Prozess der Leichtfertigkeit spricht für sich. Die Unkenntnis hingegen kann viele Ursachen haben, als da wären z. B. Kurzfristigkeit als zu schneller nicht wahrnehmbarer Horizont oder mangelndes Wissen über die Natur der Prozesse. Letzteres kann in mangelnder Verfügbarkeit oder in mangelnder Nutzung der Wissens-Verfügbarkeit liegen. Um also Risiko zu begegnen, ergeben sich Prozesse mit denen man risikobehaftetes Prozessverhalten begegnen kann:

- Vorsorge
- Schadensbegrenzung
- Nachsorge.

Die Vorsorge sucht in Vermeidungsprozessen ihre Wirkung zu entfalten.

Die Schadensbegrenzung sucht nach Prozessen, die in der Schadenssituation das Schadensausmaß zu mildern versucht.

Die Nachsorge befasst sich mit Prozessen, die mindestens den unversehrten Zustand vor Schadenseintritt wieder herstellen sollen.

Diese 3 risikobehandelnden Prozesse sind hinsichtlich ihres zeitlichen Wirkens zu unterscheiden:

1. Als Vorbeugungs-Präventions-Maßnahme

In dieser zeitlichen und gedanklichen Vorwegnahme der Ereignisse wird das Szenario überdacht und das prozessuale Verhalten in Interaktion mit dem Schadensereignis durchgespielt, mit der Folge der Ableitung von Verhaltensregeln im Schadensfall. In der Regel führt das Verstehen von Szenario-Ergebnissen bereits zu anderem Umgehen mit dem risikobehafteten Prozess in Richtung einer Zuverlässigkeitserhöhung.

2. Das vielbeschworene Restrisiko wirkt im eigentlichen Schadensfall. Hierfür werden getroffen, die

- Vorsorge zur Vermeidung/Begrenzung von Folgeschäden,
- Schadensbegrenzung als Unterlaufensprozess für Eskalationen sowie die Notbetriebingangsetzung und
- Nachsorge als Prozesse des Wiederanlaufens und der Wiederherstellung der unversehrten Funktionalität wie vor dem Schaden.

Wird man aus dem Schaden klug, kann aus der Wiederherstellung auch eine Erhöhung der Zuverlässigkeit werden.

Diese allgemeingültige prozessorientierte Herleitung differenziert nicht nach technischen und nichttechnischen Prozessen. Hingegen bietet sie eine Plattform, auf der die Theorie der Zuverlässigkeit auch in nichttechnischen Bereichen ihren Nutzen unter Beweis stellen kann und die Entscheidungstheorie, angewendet auf technische Prozesse, eine neue Qualität erfährt.

Setzt man nun die symbolische Gliederung

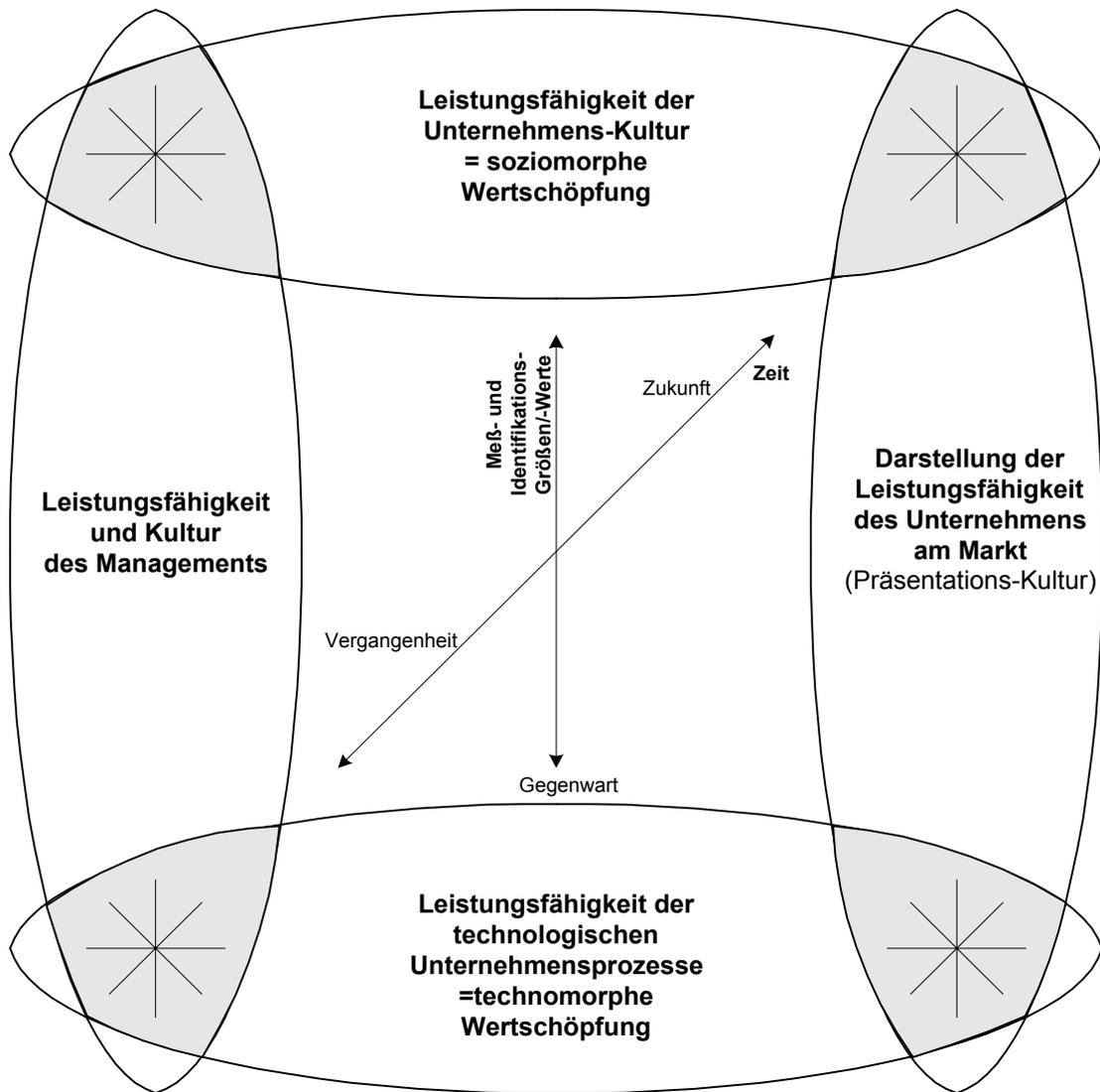
$$\text{Zuverlässigkeit} + \text{Risiko} = 1$$

auf unternehmerisches Denken und Handeln an, so ergeben sich interessante Möglichkeiten, vor allem wenn man auf die Prozessebene schaut, die systemorientierte Denkweise im Blick hat und die Ganzheitlichkeit als Denkdisziplin.

3. Die Konsequenzen für die Denkweise der Unternehmensführungs-Qualität

Auf dieser Grundlage ergibt sich ein völlig anderes Bild des Chancen-Risiko-Denkens. Chancen werden gegen die Risiken gerechnet – denn man ist ja dem Gesetz gegenüber dazu sogar verpflichtet – und die direkten und indirekten Folgen einschl. der Hypotheken, die sich erst in der Zukunft auswirken, werden zwingend bewusst gemacht. Positiv diese Situation aufgenommen, also als Chance und nicht als Zwang, führt dies zu einer völlig neuen Qualität von Führungskultur. Belegt man die Unternehmenskultur mit solchen Chancen-Risiko-Abwäge-Attributen, so erhält man mit Abb. 1 die dynamische Wirkungsstruktur, die eine solche Kultur fördert.

Setzt man die einzelnen Wirkungsbereiche prozessorientiert in ihrem Zusammenwirken gegenüber, so entsteht ein Balance-Akt, den jeder Entscheidungsträger schon gespürt hat. Mit Abb. 2 wird ihm ein Erklärungsmodell dafür geliefert.



MKUB01-1a

Abb. 2: Balance der Kulturwirkungen

Vor diesem Hintergrund lässt sich auch Organisation anders begreifen, nämlich so wie sie in Abb. 3 skizziert ist.