

Früherkennungssysteme – Risikomanagement

Sind sie effektiv genug und wirklich geeignet Unternehmensrisiken proaktiv zu identifizieren und Präventivmaßnahmen zu aktivieren?
Ist dies in einer immer komplexeren und weniger vorherplanbaren Welt überhaupt möglich?

Bachelorarbeit

aus dem Seminar : Strategisches Management

Paris Lodron Universität Salzburg

Eingereicht von

Mario Prokop

0921891

Betreuer:

Dr. Schliessmann, Christoph

LV.Nr.: 500.111

Salzburg, Juni 2014

Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis	IV
II. Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemdarstellung	1
1.2. Ziele.....	2
1.3. Methodik.....	2
2. Risiken.....	3
2.1. Intern.....	4
2.1.1. Fehler im Management.....	4
2.1.2. Mitarbeiter.....	4
2.2. Extern.....	6
2.2.1. Politik.....	6
2.2.2. Konjunktur	7
2.2.3. Umwelt	7
2.2.4. Markt.....	8
2.3. Chance.....	9
2.4. Black Swans.....	10
3. Wissensmanagement.....	11
3.1. Wissensmanagement / Kernkompetenzen	11
3.2. Komplexität versus Risikomanagement.....	12
3.3. Verantwortung der Unternehmen.....	14
4. Risikomanagement.....	18
4.1. Risikokultur.....	19
4.2. Risikoidentifikation.....	19
4.3. Risikobewertung.....	20
4.4. Risikokontrolle.....	20
4.5. Fazit.....	21
5. Komplexitätsmanagement.....	22
5.1. Mensch vs. Komplexität.....	22
5.1.1. Risikobewusstsein.....	22
5.1.2. Intuition.....	23
5.1.3. Blickfeld.....	24
5.1.4. Fazit.....	25
5.2. Ereigniskontingenz.....	25
5.3. Handlungskontingenz.....	26
5.3.1. Frühwarnsystem.....	28
5.3.2. Netzwerke.....	29
5.3.3. Fazit.....	30
5.4. Strategische Früherkennung durch schwache Signale.....	30
5.5. Fazit.....	34
5.6. Intuition vs. Organisationsstruktur.....	35

5.6.1. Netzwerke.....	36
5.6.2. Intuition zulassen.....	37
5.6.3. Intuition ermöglichen.....	37
5.6.4. Intuition managen.....	38
6. Schlussfolgerung.....	39
7. Aussicht und eigene Interpretation.....	40
III. Literaturverzeichnis.....	43

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stadien der Ignoranz bei Diskontinuitäten.....	33
--	-----------

III. Abkürzungsverzeichnis

bezw.	beziehungsweise
sog.	sogenannt
CSR	Corporate Social Responsibility
ect.	Et cetera
ca.	circa
CGK	Corporate Governance Kodex
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
D.h.	Das heißt
Vgl.	Vergleiche
RM	Risikomanagement
ORC	Operational Risk Center
Vs.	Versus

1. Einleitung

1.1. Problemdarstellung

Unternehmerischer Erfolg hängt zwingend von der Wahrnehmung der Chancen und auch der Bereitschaft diese einzugehen, ab. Je ertragversprechender sich die Chancen darstellen, desto höher ist das Risiko der verfolgten Strategie. Risiken sind nicht planbar und gerade in der heutigen Zeit auch nur schwer zu berechnen und einzuschätzen. Aber um Erfolg zu erreichen, müssen die Unternehmer gerade diese Risiken eingehen. Jede Handlung des Managements birgt ein Gefahrenpotential. Deshalb ist es gar nicht möglich Risiko zu vermeiden, vielmehr muss versucht werden die Risiken zu analysieren und zu managen.

Gerade durch die immer komplexere Umwelt und den unkalkulierbaren Veränderungen der Wirtschaft, steht vor allem die strategische Unternehmensführung im Mittelpunkt. Die Rahmenbedingungen verändern sich rasch und oftmals wird gerade die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens für den entscheidenden Wettbewerbsvorteil sorgen.¹ Aber auch die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens ist Voraussetzung für eine positive Entwicklung. Nur die sinnvolle Umwandlung von Ressourcen, Arbeit, Kapital in Arbeitsplätze, Güter und anderen Outputs wird für eine gesicherte Stellung des Unternehmens in der Gesellschaft sorgen.²

Gerade diese Anpassungsfähigkeit an die modernen aktuellen Gegebenheiten fehlt bei vielen Unternehmen und oftmals ist eine Insolvenz nicht mehr zu verhindern. 2013 sind laut Kreditschutzverband 3266 Insolvenzen über Unternehmen eröffnet worden und bei 71 % der Unternehmen beruht die Insolvenz auf Managementfehlern.³ 1990 waren es 1258 und im Jahr 2000 2567 Insolvenzen.⁴ Diese Zahlen verdeutlichen den raschen Wachstum aber auch die Dynamik und Variation der modernen Wirtschaft. Gerade aber wenn bei 71% der Insolvenzen im Jahr 2013 die Leistung der Unternehmensleitung ausschlaggebend waren, wird ersichtlich welche wichtige Stellung das strategische Management in der heutigen Wirtschaftswelt einnimmt.⁵ Die unzähligen Gefahren, die zu

1 Vgl. Meierbeck, Strategisches Risikomanagement (2010), S. 1.

2 Vgl. Hinterhuber, Unternehmensführung (2004), S. 1.

3 Vgl. KSV1870, Insolvenzursachen 2013 (2014).

4 Vgl. KSV1879, Insolvenzursachen 2013.pdf (2014).

5 Vgl. KSV1870, Insolvenzursachen 2013 (2014).

einer Insolvenz führen können, gilt es mit Hilfe des Risikomanagements als Frühwarnsystem zu erkennen, zu bewerten und zu managen. Nur wenn das Management ihre eigenen Risiken kennt und mit ihnen arbeitet, wird das Unternehmen langfristig auf dem sich ständig verändernden Markt erhalten bleiben.

1.2. Ziele

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Grundlagen des Risikomanagements mit theoretischen Input zu vermitteln. Gerade durch die Erfassung der häufigsten Risiken die Unternehmen heute beschäftigen, soll gezeigt werden wie wichtig es ist, mit ihnen zu arbeiten und durch gezielte strategische Methoden den besten Weg zu finden. Da es nicht möglich ist einen Maßnahmenkatalog zu bestimmen, der auf alle Szenarien anwendbar ist, kann die Arbeit auch nicht die besten Lösungen für alle Risikoprobleme bereitstellen. Vielmehr verschafft die Arbeit einen Überblick über die Funktionsweise des Risikomanagements in komplexen Systemen um eine Antwort auf die Forschungsfrage zu liefern.

Sind sie effektiv genug und wirklich geeignet Unternehmensrisiken proaktiv zu identifizieren und Präventivmaßnahmen zu aktivieren?
Ist dies in einer immer komplexeren und weniger vorherplanbaren Welt überhaupt möglich?

1.3. Methodik

Ein grober Überblick über die wesentlichen Risiken, die Unternehmen in der heutigen Zeit treffen können, folgt eine intensive Auseinandersetzung mit der Frage, ob in der komplexen Umwelt überhaupt noch ein Risikomanagement möglich ist. Zu erst nur mit theoretischem Input, folgend mit der Theorie aus den Risikomanagementsystemen um danach auch eine Antwort bezüglich der hypermodernen Situation und der Komplexität zu finden.

2. Risiken

„Risiko ist die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende, durch „zufällige“ Störungen verursachte Möglichkeit, geplante Ziele zu verfehlen.“⁶

"Risiko = Schadenshöhe x Eintrittswahrscheinlichkeit"⁷

Die Ursache für den Risikoeintritt können interne aber auch externe Gründe haben. Wichtig dabei ist das Erkennen der Risiken bevor man Geschäftsstrategien umsetzt. Dieser Unternehmensprozess ist pfadabhängig. Pfadabhängigkeit bedeutet, Zufälle "Small Events" und Selbstverstärkungskräfte sind ausschlaggebend für den Verlauf.⁸ Zwar wird jede strategische Führung ein Zielergebnis ausarbeiten, dennoch ist das Resultat nur schwer vorherplanbar und es ist wichtig, nicht nur ein vorhergeplantes Ergebnis zuzulassen. Beispiel dafür die QWERTY Schreibmaschine, die auch Grundlage für die heutige Tastatur ist. Diese Schreibmaschine hat sich nicht durchgesetzt weil sie die beste war, sondern weil kontingente Umstände und nicht planbare "small Events" darauf Einfluss nahmen, egal wie effizient andere Modelle waren. Den negativen Risikoausgang trug dabei die Konkurrenz. Denn auch wenn ihr Schreibmaschinenprodukt effektiver war, setzte sich trotzdem das öfters genutzte System durch bis der Prozess sich in einem Lock in befindet. Der Lock in beschreibt das Ende des Pfades. So kann man aus dem Ergebnis des Prozesses nur mehr sehr schwer heraus. Ein neues Tastatursystem würde mit Sicherheit keinen Zuspruch mehr finden, auch wenn es noch so effektiv wäre. Die Selbstverstärkung, durch den Nutzen der Menschen ist zu weit fortgeschritten. Das Risiko im Beispiel liegt also im Verhalten der Menschen und dementsprechend am Markt, die unvorhersehbar durch diese Einflüsse ("small Events") den Prozess steuern.

Risiko hat also ein potentielles Schadensausmaß, für die es keine einheitlich definierte Größe gibt. Daher ist die Bewertung eines Schadens sehr subjektiv. Er kann in monetäre Größen ausgedrückt werden aber auch der Verlust des Images oder Kunden

6 Vgl. Knust, Kritische Analyse des Risikomanagements (2005), S. 15f.

7 Vgl. Daase, Risikopolitik (2002), S. 12.

8 Vgl. Hierzu und im Folgenden Ortman, Hypermoderne (2009), S. 61.

bezw Arbeiter sind mögliche negative Auswirkungen.⁹ Komplexe Logistiksysteme und ihre Prozesse, die unsere moderne Wirtschaftswelt prägen, tragen ein hohes Potential dieser Risikofaktoren in sich. Die zunehmende Intransparenz von Informationsflüssen, die allgemeine Verteuerung von Ressourcen und die wachsende Globalisierung sind die wesentlichsten Risikotreiber. Die vollständige Information über sämtliche Entwicklungen und somit die komplette Sicherheit über Unternehmensprozesse, wird es in der Praxis wohl nie geben. Mit der Abweichung vom erwarteten Ergebnis ist fast schon auszugehen.

2.1. Intern

Interne Risiken sind all jene Risiken, die innerhalb des Unternehmenssystems liegen.¹⁰ Das Unternehmen selbst ist der Ausgangspunkt. Das fehlende Know How, oder falsche Entscheidungen in der Betriebsleitung sind klassische Risikoauslöser mit interner Quelle. Die wesentlichen internen Risiken werden näher erläutert.

2.1.1. Fehler im Management

Wie in 1.1 schon erwähnt, beruhen 71% der Insolvenzen im Jahr 2013 auf Managementfehlern. Bei den Managementfehlern ist mit 47 Prozent der Großteil auf innerbetriebliche Fehler und Verlustquellen zurückzuführen.¹¹ Grund dafür liegt durchaus im schnellen Wandel der Wirtschaft und Gesellschaft. " Das haben wir schon immer so gemacht!". Ein oft verwendeter Satz von Managern um ihre Strategie zu verteidigen. Doch gerade im hochkomplexen Geschäftsleben kann das Ignorieren der Veränderung des Marktes zu den schwerwiegenden Fehlern führen. Wenn man sich aber wieder das Beispiel der QWERTY Schreibmaschine in Erinnerung ruft, wird auch klar, dass diese Fehler oftmals auch keinem vorzuwerfen sind. Durch die Pfadabhängigkeit des Prozesses der durch externe Merkmale gekennzeichnet ist, bleibt dem Manager nur die 50/50 Entscheidung. Dieses Beispiel passt natürlich durchaus in den externen Bereich der Risiken, soll aber verdeutlichen, dass auch interne Entscheidungen sehr stark von externen Indikatoren beeinflusst werden.

9 Vgl. Hierzu und im Folgenden Baier/Günther/Janke/Muschol, Bewältigung von Unternehmensrisiken (2010), S. 71ff.

10 Vgl. Dörner/Horváth/Kagermann, Praxis des Risikomanagements (2000), S 574.

11 Vgl. KSV1870, Insolvenzzursachen 2013 (2014).

"Das Teuerste im Unternehmen sind Leute, die falsche Entscheidungen treffen".¹²

Ein guter Manager wird sich somit damit auszeichnen, so wenig wie möglich falsche Entscheidungen zu treffen. Ob dies nun mehr mit Können oder Glück zu tun hat, sei dahin gestellt und ist mit Sicherheit auch Branchenabhängig. Das Wissen über den Markt spielt hierbei eine wichtige Rolle. Manager die mit dem Wandel der Zeit gehen und sich nicht auf alte Strategien versteifen, gehen oft weniger Risiken ein als ein Manager der auf alte Strategien vertraut. Natürlich ist dies sehr stark situationsabhängig und auf keinen Fall zu verallgemeinern. Aber es soll deutlich machen, dass für ein Unternehmen gerade in der heutigen schnelllebigen Zeit, auch unkonservative Wege die richtigen sein können.

2.1.2. Mitarbeiter

Durch das Personalmanagement ist dieser Bereich wieder sehr stark verbunden mit der Managementthematik in 2.1.1.. Also fehlendes Personal, Fehler im Gehaltsgefüge bzw. das fehlerhafte Controlling des Personals sind vom Management zu verantworten. Aber auch trotz eines sorgfältigen Personalcontrollings gehen von den Mitarbeitern immer noch Risiken aus. Durch unzählige Gründe auf die ein Unternehmer keinen Einfluss nehmen kann, besteht stets die Gefahr, dass ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen aussteigt. Dieses Austrittsrisiko bedeutet einen Verlust von Know How und in manchen Fällen auch der Verlust eines Kundenstamms.¹³ Es ist auch nicht jeder Mitarbeiter in der Lage die Veränderungen im Unternehmen zu folgen. Ist dies der Fall, wird die Produktivität darunter leiden und nur die Trennung des Mitarbeiter eine Lösung sein. Hierbei spielt auch die innere Kündigung eines Mitarbeiters eine Rolle. Es ist für das Management nur schwer ersichtlich, mit welchem Maß die Mitarbeiter ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen. Das Motivationsrisiko ist somit nur schwer zu überprüfen, kann aber zu einem schleichenden Produktivitätsverlust führen. Denkbar ist jedoch auch das Gegenteil. Durch Übermotivation kann sich ein Arbeiter regelrecht in das Burn Out arbeiten und wird somit ebenfalls nutzlos für das Unternehmen. Auch in Verbindung mit der Loyalität entsteht ein Risiko zwischen Mitarbeiter und dem Unternehmen.

¹² Vgl. Henninger in SO4YS, Internet (2014).

¹³ Vgl. Hierzu und im Folgenden Lisges/Schübbe, Personalcontrolling (2009), S. 289ff.

Straftaten oder die Verletzung der Treuepflicht bedeutet Schaden für den Betrieb. Die Früherkennung dieser Risiken ist gerade auf Grund der Unterschiede der Menschen schwierig. Ein Restrisiko bezüglich der Mitarbeiter wird also immer bleiben.

2.2. Extern ¹⁴

Die Risiken die von außen auf das Unternehmen einwirken, ohne dafür unmittelbar Einfluss genommen zu haben. Eine schlechte Konjunkturlage kann sich negativ auf das Unternehmen auswirken wie auch politische Entscheidungen. Generell die sich verändernde Marktstruktur und der Wettbewerb stellen ein großes Gefahrenpotential dar. Aber auch Umweltkatastrophen, Unfälle ect. entfalten eine negativ Wirkung auf das Unternehmen. Während interne Risiken großteils identifizierbar und prognostizierbar sind, charakterisieren sich die externen Risiken durch ihre geringe Vorhersehbarkeit. Diese Diskontinuitäten, tiefgreifende Strukturbrüche eines Prozesses, sind nicht kontrollierbar und zerstören die Gesetzmäßigkeit einer klassischen Unternehmensstruktur. ¹⁵

2.2.1. Politik

Unternehmen die sich im Außenhandel befinden, sind der politischen Verhältnisse im Partnerstaat ausgesetzt. Streiks, Boykotte, Unruhen oder sogar Kriege sind hier die wesentlichen Faktoren. Die Krise in der Ukraine ist hierfür ein passendes Beispiel. Russland hat unlängst den Import von Fleisch und Milchprodukte aus Österreich, angeblich aus Hygienegründen, gestoppt. ¹⁶ Für die Unternehmen bedeutet dies natürlich beträchtliche Einbußen die kaum vorhersehbar waren, denn man liefert zum Beispiel auch nach Japan, wo sogar strengere Hygienevorschriften gelten. Daher gehen die betroffenen Betriebe eher von einem politisch motivierten Importstop aus. Aber auch der Exportstop von Gas nach Europa hat für viele Betriebe in der Mineralölverarbeitung eine existenzbedrohende Wirkung. Auch die politischen Verantwortlichen im eigenen Land können allerdings für Konjunkturunbrüche sorgen. So droht Deutschland in etwa

14 Vgl. Hierzu und im Folgenden Hoffmann, Risikomanagement für mittelständische Unternehmen (2012), S. 256 ff.

15 Vgl. Welsch, Strategische Früherkennung (2009), S. 38.

16 Vgl. Gaisch/Jäger, Russland stoppt Import von Fleisch (2014).

mit einem Russland-Embargo von Maschinen, als wirtschaftliche Strafe für die russischen Aktivitäten in der Ukraine.¹⁷ Maschinenbauer werden so natürlich einer großen Absatzsumme beraubt. Gerade in dieser Wirtschaftskriegssituation werden solche Entscheidungen oft von heute auf morgen getätigt und treffen die Unternehmen völlig überraschend.

2.2.2. Konjunktur

Im engen Zusammenhang mit dem politischen Handeln ist das Auf und Ab der Konjunkturzyklen.¹⁸ Die rasante Veränderung der Märkte stellt die strategische Unternehmensführung zusätzlich vor Problemen. Nicht nur politisches Handeln, sondern vor allem die Schnelllebigkeit und die kurzen Produktzyklen am Markt sind für die beinahe unberechenbare Konjunktur verantwortlich. Durch den Zeitdruck nehmen sich viele Unternehmer zu wenig Zeit langfristige Strategien zu erarbeiten um die Entwicklung einzuschätzen. Die Rezession, oder noch schlimmer, eine Depression und der komplette Konjunkturreinbruch bilden dabei die wesentlichen Risiken für das Unternehmen. Die Konjunktur ist zu einem gewissen Teil auch Messinstrument für die Auswirkungen der allgemeinen Risiken, die auf ein Unternehmen wirken. Bei einem Russland-Embargo werden zum Beispiel die Maschinenbaubetriebe eine Rezession zu verzeichnen haben. Somit ist ein Konjunkturreinbruch nicht nur Risikoauslöser sondern auch Risikoresultat.

2.2.3. Umwelt

Experten stimmen überein, dass der Klimawandel im 21. Jahrhundert das zentrale Umweltproblem ist.¹⁹ Durch die Defensivstrategien, die ein Großteil der Unternehmen lange Zeit verfolgen und die Klimaerwärmung nicht wirklich als globale Bedrohung anerkennen wollten, wird das Thema erst in den letzten Jahrzehnten wahrgenommen. Die Auswirkungen werden immer intensiver und die Erwärmung nimmt stetig zu. Doch eine bewusste Umstellung und der Fokus auf den Schutz der Umwelt wird nur von vereinzelt Akteuren verfolgt. Die Auswirkungen die wir heute spüren, sind die Folgen einer nicht nachhaltigen globalen Wirtschaft vor 30 Jahren. Dies ist ca. die

17 Vgl. LVZ Online, Maschinenbauer fürchten Russland-Embargo (2014)

18 Vgl. Hierzu und im Folgenden Helfrich, Unternehmensrisiken erkennen (2008), S. 12.

19 Vgl. Hasenmüller, Unternehmensrisiko Klimawandel (2009), S. 1.

Reaktionszeit des Klimas.²⁰ In anderen Worten, ein überzeugender Trend zum Klimaschutz, würde erst in 30 Jahren Auswirkungen zeigen. Man kann daher mit Sicherheit sagen, dass in den nächsten Jahren definitiv noch massive Umweltkatastrophen zu befürchten sind. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die optimale Anpassung von mehreren Faktoren beschränkt wird.²¹ Zum einen sind die Modelle über die zukünftige Auswirkungen des Klimas nicht genau vorherzusagen. Es sind lediglich Szenarien die erstellt werden können, die jedoch nicht eintreten müssen. Zum anderen fällt es den Unternehmen durch den kurzen Zeithorizont des Handelns schwer, geeignete Anpassungen zu tätigen. Man reagiert lediglich, sollte aber Investitionen tätigen die auch die Zukunft sichern. Dieses vorrausschauende Denken fehlt oftmals in der Praxis. Auch noch zu erwähnen ist, dass mangelnde Bewusstsein zum Klimawandel in der Gesamtbevölkerung. Entscheidungskriterium am Markt ist immer noch der Preis bzw. Qualität und nicht die umweltschonende Herstellung.

Die Auswirkungen die ein Unternehmen treffen können, sind stark von den regionalen Gegebenheiten und der Branche geprägt. Wintertourismusunternehmen werden direkt von der Klimaerwärmung unter Druck gesetzt.²² Die Schneefallgrenze steigt und bei anhaltendem Anstieg der Temperatur wird es auch für die technische Beschneigung in Zukunft zu warm sein. Durch die zunehmende Versteppung und dem Anstieg des Meeresspiegel und der damit verbundenen Veränderung des Klimas entstehen auch vermehrt Umweltkatastrophen wie Hochwasser, Erdbeben und Hurricanes. Das Risiko von negativen Umweltgefahren direkt betroffen zu sein wird in Zukunft erheblich steigen.

2.2.4. Markt

Gerade durch die Konzentration auf Kernkompetenzen sind die Supply Chains der internationalen Unternehmen immer wichtiger. Natürlich können Lieferketten auch durch Umweltkatastrophen unterbrochen werden, aber damit verbunden wird auch immer ein Anstieg der Kosten sein. Somit bleiben die Auswirkungen am Markt tendenziell länger erhalten. Rohstoffpreise werden sich erhöhen und Lieferanten

20 Vgl. Ott/Richter, Anpassung an den Klimawandel (2008), S. 5.

21 Vgl. Hierzu und im Folgenden Ott/Richter, Anpassung an den Klimawandel (2008), S. 9 ff.

22 Vgl. Prokop, Die Klimaerwärmung als Risikofaktor für Unternehmen im Ski-Tourismus (2014), S. 4ff.

können nicht, oder nur mehr in geringen Mengen liefern. Die Kosten für den Endkunden erhöhen sich und die Nachfrage wird zurückgehen.

In der verarbeitenden Industrie bildet vor allem der Rohstoffimport die Grundlage für die Produktion. Gerade durch die Ressourcenknappheit und der vermehrten Nachfrage am Markt erhöht sich dadurch stetig der Preis.²³ Das Paradebeispiel dafür ist Erdöl, dass noch dazu vermehrt in politisch instabilen Regionen gefördert wird. Somit ist auch ersichtlich, dass Risiken die vom Markt ausgehen meistens auch politische oder umweltproblematische Gründe haben. Gerade für die Planung und dem Risikomanagement ist es wichtig, diese Zusammenhänge zu erkennen um kein Risiko zu übersehen. Bezogen auf Rohstoffe ist auch noch zu erwähnen, dass durch den fast ausschließlichen globalen Handel in Dollar, diverse Wechselkursrisiken existieren. Generell haben unzählige Parameter Einfluss auf den Markt und der Preisentwicklung. Hierbei liegt die Herausforderung für das Management in der Praxis vor allem beim frühzeitigen Erkennen der Risiken die vom Markt ausgehen.

Wie schwierig es ist den Markt zu planen zeigt sich am Beispiel Kupfer. Eine Tonne Kupfer hat 2008 9000\$ gekostet und fiel im folgendem Jahr auf 3000\$ um 2010 wieder auf 7000\$ zu steigen.²⁴

2.3. Chance

Risikomanagement ist immer auch Chancenmanagement. Während man die Risiken zu vermeiden versucht, gilt es die Chancen zu erkennen und zu nützen. Chancen zu nützen bedeutet wiederum, dass riskieren von Schäden, falls die Chance sich nicht positiv entwickelt. Während Risiken die Charaktereigenschaft besitzen, wiederkehrend zu sein, sind Chancen meistens einmalig und schwer erkennbar.²⁵ Chancen können meist nur in einem gegebenen Zeitfenster realisiert werden, ansonsten lässt man sie verstreichen. Dieses Nützen von Chancen kann aber in der heutigen Zeit durchaus ein Existenzgrundlage bilden. Die kurzen Produktzyklen und der schnelle Wandel von Technologie, verlangen nicht selten eine neue Positionierung am Markt. Hierbei ist es wichtig den

23 Vgl. Hierzu und im Folgenden Kruse, Risikomanagement und unternehmerisches Handeln (2013), S. 31ff.

24 Vgl. Kruse, Risikomanagement und unternehmerisches Handeln (2013), S. 32.

25 Vgl. Sericon GmbH, Chancenmanagement versus Risikomanagement (2011).

richtigen Zeitpunkt zu treffen, die richtige Zeit die Chance zu nützen. Legt ein Unternehmen seinen Fokus primär auf das Risikomanagement, werden Chancen ungenützt gelassen und man kann mit dem neuen Stand der Technik am Markt nicht mehr mithalten. Ein Unternehmen darf sich daher nicht nur auf die Bedrohung und die Gefahr konzentrieren, sondern muss auch fähig sein, die Strategie auf Chancenpotentiale abzustimmen. Auch wenn sich die Arbeit mit den Risiken beschäftigt, ist dennoch die Unterscheidung ein wichtiges Kriterium und soll zeigen, dass Risiko und Chance in einer ständigen Interdependenz stehen.

2.4. Black Swans

Die Menschen waren über Jahre hinweg davon überzeugt, dass alle Schwäne weiß sind. Erst mit der Entdeckung Australiens wurde der erste schwarze Schwan gesichtet und ist damit ein Beispiel für unser zerbrechliches Wissen.²⁶ Denn der Schwan dient als Synonym für Unwissenheit und Unvorhersehbarkeit. Nassim Nicholas Taleb prägt in seinem Buch "Der schwarze Schwan" genau diesen Gedankensweg. Als Beispiel nennt er den 11. September. Wäre schon am 10. September der Anschlag vorstellbar gewesen, hätten die Sicherheitsvorkehrungen am 11. September den Terroranschlag zumindest in dieser Form verhindert.²⁷ Black Swans sind so unberechenbar, dass sie sich dem Vorstellbaren entziehen und somit nur indirekt ein Risiko für ein Unternehmen stellen, weil man davon ja noch keine Ahnung hat. Ein planbares Risikomanagement bezüglich Black Swans ist also definitiv unmöglich. Während in Japan ein starkes Erdbeben durchaus nichts außergewöhnliches ist und die Gesellschaft sich darauf in verschiedenster Weise anpasst, wird ein ähnlich starkes Erdbeben in Österreich wohl eher als Black Swan zu charakterisieren sein. In Österreich bzw. Mitteleuropa ist man einfach nicht gezwungen, ähnliche Sicherheitsmaßnahmen einzurichten.

²⁶ Vgl. Taleb, Der schwarze Schwan (2007), Prolog.

²⁷ Vgl. Taleb, Der schwarze Schwan (2007), S. 10.

"Was wir wissen kann uns nicht wirklich verletzen"²⁸

Wissensmanagement als Risikomanagement. Wichtig dabei ist die eingetretenen Black Swans zu speichern um zukünftig ähnliche Ereignisse so gut es geht zu vermeiden. Es wird nie möglich sein Terrorangriffe gänzlich auszuschließen. Aber durch die schärfere Flugsicherheit hat man dementsprechend darauf reagiert. Die Frage die sich jeder Risikomanager stellen muss: ist das was wir wissen bedeutungsvoller als das was wir nicht wissen? Zumindest das was wir uns vorstellen können, der Bereich des Absehbaren, ist der Aufgabenbereich des Risikomanagers heute. Die Verteidigungslinie wird Schritt für Schritt für jedes weitere unvorhersehbare Ereignis erweitert. Black Swans wird es immer geben und man wird sich dementsprechend nie wirklich auf sie vorbereiten können.

3. Hypermoderne Konstellation²⁹

3.1. Wissensmanagement / Kernkompetenzen

Die Identifizierung und der Aufbau von Kernkompetenzen eines Unternehmens ist in der heutigen Zeit unumgänglich. Nur die Stärkung dieser Fähigkeiten versprechen den Unternehmenserfolg, vor allem wenn man bedenkt, wie wichtig dieses Wissen jetzt, aber auch in der zukünftigen Gesellschaft ist.³⁰ Hinzu kommt, dass in dieser hypermodernen Konstellation das Risikomanagement mit langfristigen Problemen konfrontiert wird, die aber schon heute eine Entscheidung benötigen.³¹ Die steigende Komplexität der Sozial und Wirtschaftssysteme erschaffen mehr und neue unbekannte Risiken mit denen sich das Management auseinandersetzen muss. Das Wissen über die Veränderung kann hier den entscheidenden Vorteil eines Unternehmens ausmachen. Durch die verlängerten Handlungsketten, verschiedenste Teilsysteme, mehrteiligen Interaktionen, vereinfacht gesagt, der immer komplexeren Struktur, wird mehr und mehr Wissen vom Management verlangt. Aber die Lücke zwischen dem erforderlichen Wissen bzw. Können und dem verfügbaren, wird größer und größer. Der Spielraum für Fehler ist mit der Zeit ins kaum vorhandene geschrumpft und eine Fehlentscheidung

28 Vgl. Taleb, Der schwarze Schwan (2007), S. 10.

29 Vgl. Ortman, Hypermoderne (2009), S. 35.

30 Vgl. Warschatt/Hauss, Kernkompetenzen (1999).

31 Vgl. Hierzu und im Folgenden Ortman, Hypermoderne (2009), S. 54ff.

oder aber schon ein Zögern und das daraus folgende "zu spät kommen" am Markt, kann dazu führen, dass ein Unternehmen nicht mehr Existenzfähig ist. Einmal aufs "falsche Pferd" gesetzt, sind Millionen-Milliarden Summen verloren und die Konkurrenz uneinholbar enteilt. Ein Flop mit einem neuen Golf Modell und VW ist in einer existenzgefährdeten Krise.³² Gerade in der High-Tec Branche, in der jährlich neue Technologien erschaffen werden, ist die Risikostreuung am höchsten. Nicht selten kommt es in dem Bereich darauf an, wer als erster sein Produkt auf dem Markt platziert oder welche Technologie sich durchsetzt. Der Verlierer ist kaum überlebensfähig beziehungsweise dazu aufgefordert sich den neuen Wissenstand anzueignen. So ist ein Unternehmen, dass sich auf die DVD-Produktion spezialisiert hat, nur mit der Umstellung auf die Produktion von Blue Rays, fähig am Markt zu bestehen. Gerade hier besteht schon im Grundsatz das Risiko. Denn ob die Blue Rays am Markt überhaupt durchsetzungsfähig sind, kann zum Zeitpunkt der Entscheidung für die Umstellung auf die neue Technologie keiner wissen. Die Nachfrage entscheidet, aber das Unternehmen muss sich schon vorher festlegen und geht damit ein hohes Risiko ein. Die Konkurrenz schläft nicht und man will möglichst Vorreiter einer neuen Technologie sein. Schnelle und vor allem richtige Entscheidungen die am Anfang einer Unternehmung gemacht werden, bilden die Grundlage für die Kernkompetenzen. Die sog. Metakompetenzen wie Innovationsfähigkeit und Lernfähigkeit bilden dabei den Grundsatz.³³ Eine Kernkompetenz die es zu stärken gilt, ist nicht von anderen Unternehmen zu imitieren, liefert einen ersichtlichen Kundennutzen und lässt sich auf die Produkte und Märkte einsetzen.

3.2. Komplexität versus Risikomanagement

Das Wissen über die Risiken und Einflussfaktoren in der hypermodernen Konstellation bedeutet nicht, dass wir Menschen es auch verstehen. Viele Forscher von komplexen Systemen stimmen Systemwissenschaftler Jay Forrester zu, der formulierte : "dass der menschliche Verstand nicht dazu geschaffen ist, das Verhalten von Sozialsystemen zu verstehen."³⁴ Auch schon Unternehmen können komplexe Systeme sein. Gerade in der Wechselbeziehung mit der noch komplexeren Umwelt hat das Management mit Situat-

32 Vgl. Hierzu und im Folgenden Ortmann, Hypermoderne (2009), S. 59ff.

33 Vgl. Hierzu und im Folgenden Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen sichern das Überleben (1991), S.66ff.

34 Vgl. Ortmann, Hypermoderne (2009), S. 55.

ionen zu kämpfen, für die der menschliche Verstand nicht geschaffen ist.³⁵ Doch ist dann in der heutigen Zeit ein funktionsfähiges Risikomanagement überhaupt möglich? Um eines vorweg zu nehmen, diese Frage wird kaum mit einer richtigen Aussage zu beantworten sein. Aber um ein besseres Verständnis über die Zusammenhänge zu erlangen, ist es wichtig zu erörtern, was man unter Komplexität versteht. Ein rein kompliziertes System muss nicht zur Komplexität führen, sowie auch Vielfalt per se noch nicht Komplexität definiert.³⁶ Klar bergen auch hoch komplizierte Systeme Risiken in sich, doch diese Informationen lassen sich zerlegen und logisch verstehen.³⁷ So sind die meisten Systeme und Produkte der High Tech Industrie kompliziert und von den meisten Menschen nicht zu verstehen. Jedoch ist jeder Mensch in der Lage dieses Verständnis zu erlernen. Komplexität im Unternehmensprozess findet sich in der wechselseitigen Beeinflussung des Unternehmens mit der Umwelt. Diese sogenannten Interdependenzen im System beschreiben die Komplexität, wenn sie nicht vorhersehbar und unerwartetes Verhalten beinhalten. Die wachsende Globalisierung, generell rasend schneller Wachstum der Wirtschaft und die weltweite Vernetzung führen zu komplexeren logistischen Systemen und Prozesse.³⁸ Diese steigende hohe Komplexität kann als wesentlicher Risikotreiber angesehen werden. Denn, "die Vorhersehbarkeit von der Verhaltensweisen von Systemfaktoren und deren Beziehungen werden mit wachsender Komplexität immer geringer".³⁹

Die in Kapitel 2 erwähnte Pfadabhängigkeit, also der Einfluss im Prozess durch nicht planbare "small Events" und die dadurch resultierende Unmöglichkeit der Determination eines Ergebnisses, beschreibt die moderne Situation der erhöhten Komplexität. Diese unbeeinflussbaren Zufälle und Selbstverstärkungskräfte sind verantwortlich für den Prozessverlauf eines Produktes.⁴⁰ (QWERTY – Tastatur) Die Entscheidung welche Tastatur sich am Markt durchsetzt, hing von den Einschulungen der Sekretärinnen ab. Es gab keine logische Erklärung warum man genau dieses Tastatur-System verwendet, aber durch die QWERTY – Skills der Sekretärinnen wurden in Unternehmen nur noch

35 Vgl. Ortmann, Hypermoderne (2009), S. 55.

36 Vgl. Schließmann, Interdependency (2010), S. 36.

37 Vgl. Hierzu und im Folgenden Schließmann, Interdependency (2010), S. 38ff.

38 Vgl. Hierzu und im Folgenden Baier/Günther/Janke/Muschol, Bewältigung von Unternehmensrisiken (2010), S. 72.

39 Vgl. Schließmann, Interdependency (2010), S. 39.

40 Vgl. Hierzu und im Folgenden Ortmann, Hypermoderne (2009), S. 59ff.

Schreibmaschinen mit dieser Tastatur angeschafft. Natürlich lässt sich dieses Beispiel nicht mit der heutigen Zeit vergleichen, dennoch ist zu beachten, mit welchen unvorhersehbaren Ergebnissen die Unternehmen zur damaligen Zeit schon konfrontiert waren. Umgelegt auf die dynamische Welt heute, resultiert daraus nur die Erkenntnis, dass genau dieses Risiko der Unvorhersehbarkeit erhöht wurde und sich auch parallel mit der immer komplexeren Umwelt erhöhen wird. Daraus ergibt sich, dass Theorie und Lehre bezüglich Komplexität sich ständig revolutioniert und 5 Jahre alte Ansätze längst überholt sind.⁴¹ Komplexitätsmanagement benötigt daher eine intensive langfristige Auseinandersetzung um die Dynamiken zu verstehen und keine kurzfristige Reaktion auf Ereignisse. Genau hier setzt auch das Wissensmanagement an. Wie bei den Black Swans erwähnt, ist es vor allem wichtig, dass erlebte und erfahrene Wissen zu speichern um entsprechende Schutzvorkehrungen installieren zu können. Komplexitätsorientiertes Denken ist in der Managerebene unumgänglich und muss zur Grunddisziplin der strategischen Unternehmensführung werden.⁴²

3.3. Verantwortung der Unternehmen

"Die politische Macht und Souveränität von Staaten ist in einer ökonomisch globalisierten Welt deutlich beschränkt, sodass Klima- und Umweltschutz nur mit den Unternehmen geht, vor allem was große globale Konzerne angeht. Die Bereitschaft der Zivilgesellschaft, ihre Forderungen nicht mehr nur an Staaten, sondern auch und zunehmend an Unternehmen zu richten, ist entscheidend. Nur wenn alle mächtigen politischen Akteure angesprochen und in die Pflicht genommen werden, ist ein umfassendes und effektives Netz der globalen und nachhaltigen Umweltverantwortung möglich." ⁴³

Wie schon erwähnt, ist die hypermoderne Konstellation der Gesellschaft geprägt von Entscheidungen mit längerfristigen Auswirkungen. In dieser beschriebenen Situation darf sich ein Unternehmen heute nicht mehr seiner Verantwortung entziehen und muss durchaus auch für den Schutz der Umwelt einen Beitrag leisten.⁴⁴ Der Klimawandel

41 Vgl. Hierzu und im Folgenden Schließmann, Interdependency (2010), S. 48.

42 Vgl. Hierzu und im Folgenden Schließmann, Interdependency (2010), S. 48.

43 Vgl. CRS, Internet

44 Vgl. Hierzu und im Folgenden Ortman, Hypermoderne (2009), S. 55. 10

kann der Auslöser für ein gigantisches Marktversagen in Zukunft sein. Die Natur und das Klima leiden unter dem gigantischem Wandel der Wirtschaft, doch in der Waagschale mit Einkommen und Gewinn, konnte sich der Klimaschutz nur selten durchsetzen. Entscheidend dafür ist die Tatsache, dass viele Manager nicht mit den negativen Folgen konfrontiert werden. Die Auswirkungen des heutigen Handelns treten womöglich erst auf, wenn die Leitung den Betrieb schon wieder verlassen hat. Gerade jetzt ist es wichtig, dass im Risikomanagement nicht nur Risiken behandelt werden, die direkt und in naher Zukunft auf ein Unternehmen einwirken, sondern auch die prägenden Risiken der hypermodernen Konstellation, wie der Klimawandel. Ein Ignorieren dieser Thematik im Unternehmen, käme dem Absägen des Astes auf dem man sitzt gleich.

Corporate Social Responsibility bzw. Unternehmerische Sozialverantwortung ist der moderne, dafür oft verwendete Oberbegriff. CSR und die Diskussion über die Frage ob und in welchem Ausmaß ein Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen muss, gibt es schon seit 1930 zu Zeiten der großen Wirtschaftskrise, aber gerade durch die Entstehung von Großkonzernen, der Globalisierung und der steigenden Machtposition der Wirtschaft, wird der Einfluss von Unternehmen auf die Gesellschaft immer offensichtlicher.⁴⁵ Die Frage darf somit heutzutage nicht mehr lauten, ob, sondern wie intensiv sich ein Unternehmen mit der Gesellschaftsverantwortung auseinandersetzt. CSR bedeutet jedoch nicht, die Spenden und Sponsorings in monetärer Form, sondern die Initiierung sozialer Aktivitäten, wie regionale Engagements die das Zusammenleben nachhaltig fördern.⁴⁶ Die Erschaffung von Arbeitsplätzen ist der Grundstein und die Bindung des Betriebes zur Gesellschaft. Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass die Ressource "Mensch" als Arbeitskraft nicht mehr beliebig austauschbar ist und durch den Rechtsschutz auch eine sicherere Stellung einnimmt als vor einigen Jahren. Der Mitarbeiter soll sich verbunden fühlen mit dem Unternehmen. Ein passendes Beispiel dafür liefert der italienische Familienbetrieb Ferrero. Durch Implementierung von CSR Strategien entwickelte man ein 4 Säulenkonzept.⁴⁷ Ehemalige Arbeiter werden in ihren gesundheitlichen Belangen betreut, Innovation und Qualität der Arbeit, Soziale Projekte zur Schaffung von

45 Vgl. Kirstein, Unternehmensreputation (2009), S. 45.

46 Vgl. Münstermann, Corporate Social Responsibility (2007), S. 3.

47 Vgl. o.V, Wenn Mitarbeiter im Zentrum stehen dürfen (2014).

Arbeitsplätzen/Bildung und ein Programm, Kinder und Jugendliche zum Sport zu motivieren. Dieses Handeln geht weit über die gesetzlich verlangte Verantwortung über die soziale Gesellschaft hinaus und ist definitiv ein Schritt in die richtige Richtung. In all den Jahren gab es im Ferrero Werk nie einen Streik, was für italienische Verhältnisse durchaus als außergewöhnlich angesehen werden darf. Die Mitarbeiter bedanken sich also mit Treue und Zugehörigkeitsgefühl.

Betrachtet man die Wirtschaftswelt objektiv, vermittelt sie uns jedoch keinen Schritt in Richtung CSR. Es wird vielleicht viel davon geredet, aber die maximalen Gewinnzahlen bleiben dennoch das ernannte Ziel in den meisten Unternehmen. Durch den immer härteren Wettkampf am Markt hat es die Unternehmensleitung schwer, grundlegende Konzepte diesbezüglich einzubauen. Es benötigt Zeit, Geld und vor allem Arbeit, was bedeutet, dass man gegenüber der Konkurrenz vorerst im Nachteil ist, der aber schon durchaus ausschlaggebend für den Fortbestand des Betriebes sein kann. "Wenn die Konkurrenz es nicht macht, mach ich es auch nicht." Ein wohl passender Satz in dieser Thematik.

Ein passendes Beispiel dafür ist der moderne Wintertourismus.⁴⁸ Die Klimaerwärmung ist der Motor der unzähligen Investitionen in den letzten Jahren auf Österreichs Pisten. Durch die verstärkte technische Beschneigung, wird der Pistenkilometer immer teurer und nur durch stärkere Befahrung überhaupt möglich. Dies wiederum benötigt Investitionen in modernere Liftanlagen und so dreht sich die Spirale immer weiter. Bis 100 % der Pisten technisch beschneit werden können und kein Handlungsspielraum der Verantwortlichen mehr zur Verfügung steht. Wenn man bedenkt, dass in der Sportwelt Amadé, ein Skigebietzusammenschluss von Skigebieten aus Salzburg und der Steiermark, schon ca 90 % aller Pisten technisch beschneit werden können, wird einem bewusst, wie wenig Spielraum zum Handeln noch bleibt. Es muss ein Umdenken stattfinden, dies gilt nicht nur für den regionalen Skitourismus, sondern für die gesamte Wirtschaft. Man ist nicht nur Opfer sondern auch Förderer der Klimaerwärmung. Gerade wenn man die Anreiseproblematik oder den Energieaufwand zur technischen Beschneigung, die eigentlich dem Klimawandel entgegenwirken soll, betrachtet, wird

48 Vgl. Prokop, Die Klimaerwärmung als Risikofaktor für Unternehmen im Ski-Tourismus (2014), S. 7ff.

deutlich, dass im Massentourismus nur die Nächtigungszahlen und Kartenverkäufe zählen. Nur vereinzelte kleine Gemeinden haben sich dem Klimaschutz verschworen und werben mit sanfter Mobilität, wie Anreise per Zug, oder der Verwendung von Sonnenenergie. Für die großen Skigebiete funktioniert das System der Reaktion auf den Klimawandel durch die technischen Möglichkeiten. Die Frage ist nur, wie lange noch? Charakteristisch für die moderne Konstellation: das Management sieht sich mit Problemen konfrontiert, die erst in 30-50 Jahren wirklich drastische negative Auswirkungen haben werden und muss aber heute Entscheidungen darüber treffen. Der Wettbewerb ist hart und gerade durch die Anpassungsinvestitionen an das Klima benötigt jedes Schigebiet hohe Besucherzahlen. Der Schritt in Richtung Nachhaltigkeit und Klimaschutz ist für die meisten Schigebiete vielleicht gar nicht zu finanzieren, es ist aber auch keine Tendenz der großen Wintertourismusregionen in diese Richtung zu erkennen.

Dieses Beispiel soll nur veranschaulichen welche Risiken die moderne Umwelt mit sich bringt, aber auch wie der Mensch momentan damit umgeht. Der Wintertourismus ist vielleicht gefährdeter als so manch andere Sektoren, handelt aber dennoch primär Profit gerichtet und nicht nachhaltig. Kann man daraus ableiten, dass Unternehmen generell nicht, oder nur kaum in der Lage sind solche langfristigen Entscheidungen, die heute kaum Auswirkungen entfalten, zu tätigen? Heute Gewinn maximieren, die Probleme von Morgen sind die Probleme von jemand anderen? Tatsache ist, der Umweltschutz wird wohl mehr aufgezwungen als aus Eigeninitiative gefördert. Hierbei ist sicherlich ein Umdenken der Wirtschaftsakteure gefragt. Nicht nur Verantwortung übernehmen gegenüber der Gesellschaft heute, sondern auch gegenüber der Gesellschaft in 50 Jahren.

Diese Interdependenzen von Ökologie und Betriebswirtschaft bewirken in sich wieder ein komplexes System, dass vom Menschen nur schwer zu verstehen ist. Das Klima reagiert auf die Aktionen der Menschen und die Wirtschaft reagiert wiederum darauf. In den meisten Fällen aber mit den falschen Mitteln. Ein komplexes System ist geprägt von pfadabhängigen Prozessen in denen man das Ergebnis nicht genau definieren kann und der Weg ständig mit "Small Events" verändert wird. Der Weg ist das Ziel. Ist dann der Klimawandel noch ein komplexes System? Vor einigen Jahrzehnten, kann man da noch zustimmen und den Unternehmen mehr Verantwortung absprechen, da niemand

genaue Prognosen geben konnte und der Klimawandel mehr Mythos als Fakt war. Die Situation heute hat sich aber durch wesentliche Grundlagenforschung geändert. Auch wenn der Weg in Richtung Nachhaltigkeit weiterhin das Ziel bleiben muss, und das Ergebnis nicht genau definiert werden kann, was für ein komplexes System spricht, ist dennoch der Ausgang des Klimawandels für jeden verständlich und nachvollziehbar, nur will man es nicht wahrhaben. Fällt saurer Regen, entwickelt der Mensch einen Schirm der uns vor diesem Regen schützt, anstatt das Problem an der Wurzel anzupacken. Der Schritt zum globalen Umweltschutz wird nicht ausbleiben. Nur, um im Rahmen der Komplexität zu bleiben, wird man heute auf die Frage ob es nicht schon zu spät ist keine Antwort finden.

4. Risikomanagement

Risikomanagement ist ein strukturierter, konstanter und sukzessiver Prozess zu Identifikation, Bewertung, Planung und Überwachung hinsichtlich Chancen und Risiken, welche das Erreichen der Unternehmensziele beeinflussen können.⁴⁹ Ziel ist es die Risiken frühzeitig zu erkennen und geeignete Mittel zur Abwehr von internen und externen Gefahren zur Verfügung zu stellen um die Existenz des Unternehmens aber auch des Unternehmenserfolges zu sichern. Konkrete Regelungen bezüglich Risikomanagement im österreichischen Gesetz betreffen vornehmlich Unternehmen im öffentlichen Interesse, Banken, Versicherungen und den öffentlichen Sektor durch das Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 (URÄG 2008). Mit dem Österreichischen Corporate Governance Kodex (Juli 2012) wird börsennotierten Aktiengesellschaften ein Rahmen für die Leitung und Überwachung zur Verfügung gestellt. Durch die Verpflichtung zur Einhaltung des CGK soll das Vertrauen der Aktionäre durch Schaffung von Transparenz gefördert werden.⁵⁰ In der strategischen Dimension des Risikomanagements geht es vor allem um die Ziele und der Risikopolitik bzw. Risikokultur.⁵¹ Die Risikopolitik muss in der Unternehmensstrategie integriert und von jedem Mitarbeiter als Aufgabe in der Unternehmensphilosophie angesehen werden. Erst danach kann das operative Risikomanagement implementiert werden. Die strategische Dimension bietet die Basis um nun operative Analysen und Bewertungen tätigen zu

49 Vgl. o.V, Lindeverlag.at. S. 21.

50 Vgl. o.V, Lindeverlag.at. S. 22.

51 Vgl. Hierzu und im Folgenden Romeike, Modernes Risikomanagement (2005), S. 24ff.

können. (Identifikation, Bewertung, Planung und Überwachung). Für einen effizienten Management-Prozess muss das operative Risikomanagement als kontinuierlicher Ablauf, im Sinne eines Regelkreises, in die Unternehmensstruktur integriert werden.

4.1 Risikokultur

Sicherheitskultur beschreibt, wie die Regeln zum Risikomanagement im Unternehmen akzeptiert werden und welchen Stellenwert sie besitzen. Das Verhalten der Einzelnen Akteure, vom Mitarbeiter bis zum Geschäftsführer in der Organisation, bilden eine kollektive Kraft um Risiken zu identifizieren, verstehen und darüber auch zu diskutieren, welche Methoden in der Zukunft angewendet werden.⁵² Hierbei geht hervor ob ein Unternehmen eine Chance aggressiv nützt und mehr Risiko in Kauf nimmt, oder ob die Strategie des Unternehmens doch eher passiv und risikoarm ist. Egal welche Strategie gewählt wird, es muss zum Unternehmensbild und zur Unternehmenskultur passen. Aber auch in die Branche, denn eine Bank zum Beispiel wird stets versuchen die Risiken so gering wie möglich zu halten, zumindest nach den letzten Bankenkrise ist davon wohl auszugehen. Wichtig ist dabei, dass alle Mitarbeiter im Einklang mit diesen Richtlinien aus der Risikokultur agieren. Der Bankangestellte darf somit keinen überdurchschnittlich riskanten Kredit gewähren. Der Terminus Unternehmenskultur hat sich vor allem in den letzten Jahren, auf Grund von diversen globalen Krisen, stark verbreitet. Studien zeigen, dass gerade 2006-07 bis zum heutigen Tage die Risikokultur in Unternehmen überdimensional zugenommen hat.⁵³

4.2 Risikoidentifikation

Das Ziel der Risikoidentifizierung ist die Erfassung aller existierenden und auch potentiell-en Risiken die auf die Ziele der Unternehmensführung einwirken. Dabei ist jedoch nicht die Quantität im Fokus, sondern der Informationsgehalt und die Qualität. Denn wichtig ist nicht die Anzahl der ermittelten Risiken, sondern vielmehr die Datenvollständigkeit der Kernrisiken. Die Informationsbeschaffung selbst stellt dabei die schwierigste Phase des Risikomanagement-Prozesses dar, zumal die Identifikation

52 Vgl. Mc Kinsey in Ashby/Palermo/Power, Risk culture in financial organisations (2012), S. 19.

53 Ashby/Palermo/Power, Risk culture in financial organisations (2012), S. 8.

aus verschiedenen Perspektiven erfolgen kann.⁵⁴ Aus den Ebenen des Prozesses, Geschäftsfelder, Umwelt, Applikationen und der IT-Struktur zum Beispiel. Es stehen dem Betrieb ein Bottom-Up und ein Top-Down Ansatz zur Verfügung. Während mit dem Top Down Ansatz die Hauptrisiken aus strategischer Sicht schnell erfasst werden und man im Verlauf nach unten möglicherweise Risiken nicht erfasst, ist der Bottom Up Ansatz wesentlich genauer aber um ein vielfaches aufwendiger. Angefangen von analytischen Methoden, wie Fragebögen und Fehleranalyse bis zu kreativen Methoden, wie Brainstorming und der Delphi Technik, kann man alles mögliche in Erwägung ziehen, um neue Risiken für das Risikoinventar des Unternehmens zu identifizieren.

4.3 Risikobewertung

Nach der Erkennung der Risiken ist die Bewertung der nächste Prozessschritt. Dabei geht es primär um den Erwartungswert.⁵⁵ Also um die Wahrscheinlichkeit mit der das Risikopotenzial auch tatsächlich eintritt und ein Schaden entsteht. Wichtig dabei ist nicht nur die Eintrittswahrscheinlichkeit, sondern auch das Schadensausmaß. Allgemein lässt sich die Risikobewertung mit dieser Formel bestimmen :

Eintrittswahrscheinlichkeit x Schadensausmaß

Danach bringt man die Risiken hinsichtlich ihres Gefährdungspotenzials in eine Rangordnung, auch Risikoportfolio oder Risk Map genannt.

4.4 Risikokontrolle

Das optimale Verhältnis von Chance und Risiko ist das Ziel eines funktionierenden Risikomanagement im Unternehmen.⁵⁶ Die Maßnahmen der Risikokontrolle sind genau für die Einhaltung dieses Verhältnisses zuständig. Entweder durch Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder des Schadensausmaßes. Wirtschaftliche Tätigkeiten können ganz aufgegeben werden, oder zumindest soweit abgeändert, dass das Risiko im Einklang mit dem Unternehmen und dessen Risikokultur steht. Die Möglichkeiten das Risiko im Betrieb organisatorisch bzw technisch zu verringern sind unbegrenzt vorhanden und mit der Entwicklung neuer Technologien ständig aktualisierbar.

54 Vgl. Hierzu und im Folgenden Romeike, Modernes Risikomanagement (2005), S. 26ff.

55 Vgl. Hierzu und im Folgenden Romeike, Modernes Risikomanagement (2005), S. 27.

56 Vgl. Hierzu und im Folgenden Romeike, Modernes Risikomanagement (2005), S. 29ff.

Aber nicht nur die Verminderung von Risiko liegt im Unternehmensinteresse, viele Geschäftsprozesse verlangen die Akzeptanz der vorhandenen Gefahr um Gewinne zu erzielen, daher spielt auch die Überwälzung dieser, eine große Rolle bei der Risikokontrolle. AGBs, Versicherungen, Leasingverträge oder generell Outsourcing begrenzen das Risiko des Unternehmens und wälzen es auf den Kunden bei Haftungsausschlüssen in der AGB oder auf Versicherungsgesellschaften, um nur 2 Beispiele zu nennen, ab.

4.5 Fazit

Die Theorie des Risikomanagementkreislaufes ist durchaus leicht verständlich und vermittelt das Bild eines übersichtlichen Prozesses. Doch man darf sich von einfachen Grafiken und der bloßen Theorie nicht täuschen lassen. Jeder Schritt bedarf schwerwiegende Entscheidungen der strategischen Führungsebene, mit denen wieder neue Probleme entstehen können. Wie man Risiko vermindert, ist Entscheidung der Geschäftsleitung. Von personellen Veränderungen bis zum Ausstieg eines neuen Projektes kommen alle Risikovermeidungsmöglichkeiten in Frage. Die Gefahren und Probleme jedes einzelnen Schrittes ausführlich zu erwähnen, würde das Ausmaß der Arbeit sprengen. Um auf die Fragestellung der Arbeit anzuknüpfen, ob Präventivmaßnahmen zur Risikovermeidung effektiv aktiviert werden können, bleibt nur zu sagen, dass es in der Theorie eine Vielzahl an Möglichkeiten gibt und es auf die einzelnen Entscheidungen des Managements ankommt ob die Gefahr nachhaltig vermindert wurde. Heute ist nicht primär gefragt, wie ich meine Risiken vermeide und reduziere, vielmehr muss ein Unternehmen sich die Frage stellen: " Wie erkenne ich meine Risiken?"

Stellen sie sich ein Haus steht auf 4 Säulen vor. Fehlt nur 1 Säule würde alles in sich zusammenbrechen. Jetzt bricht plötzlich eine fünfte Säule, von der man nicht ein mal wusste, dass es sie gibt und ohne deren Tragfähigkeit ebenfalls alles zusammenbricht. Das Risiko, dass eine Säule bricht war bekannt, man renovierte und überwachte diese 4 ständig und hielt das Risiko damit gering. Die 5 Säule hat man aber nie beachtet und ohne Reperatur und Renovierung bricht diese Säule irgendwann.

Das Übersehen von solch gravierenden Gefahren bedeutet für viele Unternehmen das Existenzende. Die Identifikation der Risiken wird immer wichtiger in der modernen Zeit. Das Beispiel soll jedoch nicht den Eindruck vermitteln, dass sobald ein Unternehmen seine Risiken kennt, die Arbeit getan ist und das Controlling dieser, mit den verschiedensten Theorie-Möglichkeiten, ein Kinderspiel ist. Mit der Komplexität werden auch die Einflussmöglichkeiten die auf die Risiken wirken immer dynamischer und verändern sich ständig. Das Gefahrenpotential eines Risiko kann sich binnen kürzester Zeit ändern.

5. Komplexitätsmanagement

5.1. Mensch vs. Komplexität

5.1.1. Risikobewusstsein

Kann man in der heutigen Wirtschaftswelt Unternehmensrisiken überhaupt noch identifizieren und kontrollieren? Wie schon erwähnt, durch den schnellen Wachstum der Wirtschaft, der rasenden Entwicklung im IT Bereich, der technologischen und technischen Entwicklung und der zunehmenden Globalisierung, haben es die Unternehmen mehr und mehr mit komplexen Systemen und Prozesse zu tun deren Dynamiken sich schnell verändern können. Die Reaktionszeit wird immer geringer und Entscheidungen müssen schnell und oftmals ohne Abschätzung getätigt werden. Die Situation richtig einschätzen, das ist die Aufgabe der Entscheidungsträger. Fehler im Management (Vgl 2.1.1.) gelten als Hauptgrund für Unternehmensinsolvenzen und einige dieser Fehler werden auf die Unter bzw. Überschätzung von bestimmten Risiken zurückzuführen sein. Die komplexen Prozesse und die Vernetzungen mit den Umfeldsystemen eines Unternehmens, muss die Führungsebene erkennen, um dann den Lernprozess des Verstehens dieser Systeme beginnen zu können.⁵⁷ Es kann keine Verlässlichkeit in komplexen Systemen geben, da das Ergebnis stets unbekannt bleibt. So kommt es nur darauf an, den Charakter eines komplexen Systems zu erkennen. Dafür benötigt man Parameter und Variablen, aber nicht zu viele, um noch einen Überblick zu bewahren, dennoch genug um den Systemcharakter zu erkennen. Es kann durchaus als Management-skill betrachtet werden, den komplexen Charakter und dessen Zusammenhänge zu verstehen und zu erfassen. Den Mechanismus zu erkennen, die es

57 Vgl. Hierzu und im Folgenden Schließmann, Interdependency (2010), S. 45ff.

dem Unternehmen erlaubt, im voraus nicht bekannte Umwelt-situationen und Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen zu bestimmen.

Hat man fähige Manager, die zumindest den Charakter komplexer Systeme verstehen und mit Integration von Vernunft und Intuition, Entscheidungen in kurzer Zeit auf unvollständigen Informationen treffen, so muss vor allem auch in der Unternehmenskultur klar verankert sein, dass es nicht 1 Strategie zu verfolgen gilt, sondern der Unternehmenskurs immer neu gesetzt werden muss.⁵⁸ Die Rahmenbedingungen dafür müssen natürlich geschaffen werden und Misserfolge sollen mehr als Lernprozess angesehen werden als ein Austrittskriterium. Die Zeiten in denen Entscheidungsträger alles richtig machen konnten, sind längst vorbei. Man muss also durchaus bereit sein, einmal Fehler zu begehen um den Lernprozess zu aktivieren. Wichtig dabei ist, die weiteren Handlungen im Management nicht vergangenheitsbezogen zu tätigen, sondern die Fehler bewusst zu analysieren und das Wissen in zukunftsorientierten Strategien einfließen zu lassen. Die dynamische Umwelt verändert die Situationsauslöser derart schnell, dass es binnen kurzer Zeit eine andere Reaktion auf die Ereignisse benötigt.

Somit muss das Umschwenken auf neue Wege und neue Strategien stets möglich sein und gefördert werden. D.h. gerade in der heutigen Zeit, die geprägt ist von Interdependenzen und pfadabhängigen Prozessen, deren Ausgang niemand vorhersagen kann, ist vor allem die Innovationsfähigkeit ein wesentlicher Faktor. Es heißt schon längst Abschied nehmen vom Konzept, der richtigen und einzigen Strategie.⁵⁹

5.1.2. Intuition

Der Mensch versucht durch rationales Denken das Unbekannte zu verstehen, wird aber bei diesen komplexen Systemen daran scheitern, dass das Gehirn nicht in der Lage ist diese Vielzahl an Parameter zu beherrschen.⁶⁰ Auch das Trivialisieren, das Vereinfachen von unverständlichen Systemen ist eine beliebte Methode, auf die der Mensch immer wieder gerne zurückgreift. Allerdings kann man lediglich komplizierte Systeme trivialisieren. Komplexe Systeme würde man mit dieser „Simplifizierung“ nur zerstören.⁶¹

58 Vgl. Hierzu und im Folgenden Schließmann, Interdependency (2010), S. 234.

59 Vgl. Hierzu und im Folgenden Schließmann, Interdependency (2010), S. 214.

60 Vgl. Kruse, Komplexitätsmanagement (2008), Min 2.

61 Vgl. Kruse, Komplexitätsmanagement (2008), Min 1.30.

Intuition von Entscheidungsträgern in diesen komplexen Systemen muss daher ein hoher Stellenwert zugesprochen werden. Dieses implizite Wissen basierend auf Erfahrungswerten dient zur besseren Entscheidungsfindung in der Situation, in welcher man mit logischem Denken womöglich zu einem schlechteren Ergebnis kommen würde. Wird man ständig mit diesen komplexen Problemen konfrontiert, führt dies unbewusst zu einem Erfahrungslernen, das für die Weiterentwicklung der Intuition genützt wird. Man kann aber nicht nur intuitiv auf Ereignisse reagieren, sondern auch intuitive Vorhersagen treffen. Intuition beschreibt die Fähigkeit unseres Gehirns, komplexe Muster zu bilden, die rational nicht erklärbar sind.⁶² Erfahrung und die Aufmerksamkeit der Bewegungen im Wirtschaftssystem spielen hierbei eine große Rolle. Versteht man erst alle Teilbereiche eines komplexen Systems, bleibt es zwar immer noch komplex, da man kein genaues Ergebnis vorhersagen kann, aber das Gehirn ist unbewusst in der Lage, dieses Zusammenspiel aller Prozesse in ein Muster zu verarbeiten.

5.1.3 Blickfeld

Das Blickfeld auf Risikopotentiale der komplexen Interdependenzen muss verstellbar sein. Einerseits benötigt es einen gesamten Blick für das Grobe, um keine Gefahrenherde zu übersehen, andererseits bedarf es auch ein reduziertes Blickfeld um sich auf Einzelheiten in den komplexen Systemen zu konzentrieren. Dieses Verstellen des Visiers ist längst keine Garantie zur Lokalisierung und Bewertung aller Risiken, dennoch entwickelt man ein Verständnis für die dynamischen Prozesse. Danach sind die Fähigkeiten des Managements gefragt, mit der zuvor genannten Intuition zum Beispiel, den richtigen Weg zu finden. Gerade in komplexen Systemen ist es wichtig, den Wald und die Bäume zu sehen und jeden einzelnen Baum auch zu kennen. Durch die Details muss auf das Ganze gesehen werden. Man muss die Drehmomente und Prozesse und jede Einwirkung der einzelnen Teile beobachten um Komplexität zu erkennen.

62 Vgl. Kruse, Komplexitätsmanagement (2008), Min 2.30.

5.1.4 Fazit

Der Versuch das Wesen der Komplexität zu verstehen, kann nur in Betracht der dynamischen Entwicklung funktionieren. Mit der Intuition scheint man ja eine wirksame Methode zum Komplexitätsmanagement gefunden zu haben. Die Dynamische Entwicklung stellt diese Strategie jedoch vor ein großes Problem.⁶³ Intuition ist subjektiv und bildet sich über einen Zeitraum durch Erfahrungswerte aus. Verändern sich aber die Rahmenbedingungen, und durch die rasche Entwicklung der Wirtschaft wird dies der Fall sein, dann sind die erlernten Intuitionen sehr schnell veraltet und nicht mehr anwendbar. Der intuitiv denkende Manager ist aber der Meinung, dass er komplett richtig liegt, da er es ja situativ so gelernt hat. Somit läuft er in Gefahr, dementsprechend falsche Reaktionen zu verfolgen. Diesem Problem können vor allem Teams bzw. Netzwerke Abhilfe schaffen. Intuitive Bewertungen von mehreren Manager, die alle eine unterschiedliche Lernzeit von Intuition hinter sich haben, sind da schon wesentlich aussagekräftiger. Wird die intuitive Entscheidungen von anderen abgestützt, kann man sich ziemlich sicher sein, dass die eigene Intuition noch zeitgemäß ist.

5.2. Ereigniskontingenz⁶⁴

"Unsere Umwelt ist zunehmend geprägt durch Ereignisse, die eine geringe Wahrscheinlichkeit aufweisen, aber extreme Auswirkungen haben – wir nennen sie 'Schwarze Schwäne'. ... Das Internet und die Globalisierung haben die Welt in ein komplexes System verwandelt, ... Komplexität erhöht nicht nur die Häufigkeit 'Schwarzer Schwäne', sondern macht es auch unmöglich, selbst ganz normale Ereignisse vorherzusagen" ⁶⁵

Schwarze Schwäne (2.3. auch "Black Swans") sind der Inbegriff dafür, dass der richtige Weg aber nicht gefunden werden kann. Das Verstehen-wollen der Wirtschaftsdynamiken, der richtige Blick auf das Wesentliche und die Fähigkeiten des Managements durch Intuition richtige Entscheidungen zu treffen, ist alles überflüssig wenn ein Schwarzer

63 Vgl. Kruse, Komplexitätsmanagement (2008), Min 2.45.

64 Vgl. Ortmann, Hypermoderne (2009), S. 18.

65 Vgl. Taleb N.N. in Hoffmann, Risikomanagement für mittelständische Unternehmen (2012), S. 256 ff.

Schwan eintrifft. Man kann in Zukunft mit steigender Komplexität zwar davon ausgehen das auch die Anzahl der schwarzen Schwäne sich erhöhen wird, aber ist denen dennoch hilflos ausgeliefert. Es ist also falsch zu behaupten, man hat das wirtschaftliche Umfeld verstanden. "Es könnte anders sein, aber wir können es nicht ändern".⁶⁶ Unternehmen sind also in der modernen Zeit ständig dieser Ereigniskontingenz ausgeliefert und verzweifeln an dem Mangel, oder aber paradoxer Weise auch an der Vielfalt der Möglichkeiten zur Bewältigung.⁶⁷ Entweder man kann nichts ändern und muss die negative Auswirkung über sich ergehen lassen, oder man hat viele Möglichkeiten strategisch zu intervenieren und ist mit dem Problem konfrontiert, welche Entscheidung nun die richtige ist.

Die Komplexität der Umwelt versetzt also die Akteure der Wirtschaft in vielen Situation in eine Ereigniskontingenz, eine Situation auf die man lediglich reagieren kann, damit man die Schadenseinwirkungszeit verringert. Es wird kaum möglich sein ein Unternehmen vor "Black Swans" oder unvorhersehbare Ereignisse komplett zu schützen, vor allem wenn man den Trend zu immer noch komplexeren Systemen und Entwicklungen beobachtet. Ein auch noch so gutes Komplexitätsmanagement wird einfach nicht verhindern können, dass gewisse Risiken nicht am Radar erscheinen und still und leise ihr Potential entwickeln. Die modernen Wirtschaftsdynamiken und Interdependenzen fordern das Risikomanagement heraus und in gewisser Maßen muss auch ein Eingeständnis diesbezüglich gemacht werden, dass das Risikomanagementkonzept immer mehr und mehr an Effektivität verliert. Es bleibt immer noch ein wichtiger Bestandteil des strategischem Managements und ist auch unverzichtbar, denn auch wenn es unmöglich bleiben wird alles zu erkennen und zu vermeiden, wird man den Großteil der Risiken erkennen und immer einen Handlungsspielraum haben.

5.3. Handlungskontingenz⁶⁸

Alles was zwischen der Unmöglichkeit und der Notwendigkeit liegt, nennt man kontigent. "Es könnte auch anders sein und wir können anders". Die Handlungskontingenz beschreibt die direkte Aktion des Risikomanagements egal in welchem

66 Vgl. Ortmann, Hypermoderne (2009), S. 18.

67 Vgl. Hierzu und im Folgenden Ortmann, Hypermoderne (2009), S. 18ff.

68 Vgl. Hierzu und im Folgenden Ortmann, Hypermoderne (2009), S. 18.

Stadium. Das Unternehmen kann etwas ändern, es hat die Möglichkeiten und die Fähigkeiten auf die gegebene Situation einzuwirken. Ein funktionierendes Risikomanagementsystem ist zumindest auf dem ersten Blick handlungskontingent. Man hat verschiedene Möglichkeiten die Risiken zu identifizieren (vgl. 4.2.) und eine Fülle an Möglichkeiten diese auch zu bewerten (vgl. 4.3.) und zu kontrollieren (vgl. 4.3.). Handlungskontingent ist die selbst bestimmte Handlung ohne der Nötigung von Notwendigkeiten.⁶⁹ Gerade in der Wirtschaft und im Zeitalter der Globalisierung und der engen Vernetzung am Markt ist auf die Tatsache hinzuweisen, dass alles was für ein Unternehmen handlungskontingent ist, für das andere Unternehmen ereigniskontingent sein kann. Gerade große Konzerne handeln in der heutigen Wirtschaft durchaus weniger riskant, da sie einen großen Entscheidungsspielraum besitzen und danach die kleinere Konkurrenz oder verbundene Akteure am Markt mit der Ereigniskontingenz betroffen werden. Hat der europäische Gaslieferant Handlungsspielraum und ist nicht unter Nachfrage- bzw Preisdruck und hebt dennoch die Preise erheblich an, müssen europäische Energiekonzerne auf diese Preisänderung reagieren und finden sich in einer ereigniskontingenten Situation wieder. Dieses Beispiel vermittelt auf einfache Weise die Verbindung vieler Unternehmen und ihre Stellung am Markt.

Dies beschreibt auch treffend die unterschiedliche Basis für ein Risikomanagement. Unternehmen die in der "Rangordnung" weiter unten stehen, handeln weniger handlungskontingent und sind von allen Risiken der Unternehmen über ihnen ebenfalls betroffen. Die Einflussmenge von Risiko erhöht sich also und die Handlungsmöglichkeiten bleiben aber dementsprechend gering. Generell kann man durchaus behaupten, dass mit Zunahme der komplexen Interdependenzen die Handlungskontingenz bei Unternehmen sinkt. Handlungskontingent wäre, wenn der europäische Energiekonzern auf die Preiserhöhung des Gaslieferanten mit einem den Importstop reagiert und auf andere Energiequellen umsteigt. Dies wird aber nur sehr selten der Fall sein. Die Komplexität der modernen Wirtschaftsprozesse lassen das selbstbestimmte Handeln ohne dem Einfluss von Notwendigkeiten kaum mehr zu. Darum wird auch Risikomanagement immer notwendiger und ist kaum mehr verzichtbar. Somit muss man sich auch die Frage stellen, ob durch die Notwendigkeit ein Risikomanagementsystem überhaupt noch handlungskontingent sein kann? Die Frage ist schon allein wegen der

⁶⁹ Vgl. Holzinger, Kontingenz (2007), S. 33.

unterschiedlichsten Ausgangssituationen von Unternehmen kaum zu beantworten. Die Intensität und die Wichtigkeit des Risikomanagements wird sich von Branche zu Branche ändern, aber allgemein gilt, dass RM unverzichtbar ist und damit zu einem notwendigen Tool der heutigen Wirtschaftswelt zählt. Zumindest die Wahl der Theorie, Strategie und Implementierungsmöglichkeiten von Frühwarnsystemen im RM, sind unumstritten im Bereich der Handlungskontingenz. Natürlich ist es notwendig eine Strategie zu entwickeln, aber welche, das bleibt immer noch der Entscheidungsmacht der Führungsebene über.

5.3.1. Frühwarnsystem

Wie schon des öfteren erwähnt, ist der rasche Wandel und Wettbewerbsdruck, kurz gesagt die wachsende Komplexität, der primäre Risikotreiber. Das Komplexitätsmanagement ist damit beauftragt, diese Dynamiken so gut es geht zu verstehen um somit die Risiken auch besser abschätzen zu können. Die Identifikation dieser Gefahren ist dabei die Grundlage. Ein Frühwarnsystem ist ein Tool, das die aufkommende Gefahren frühzeitig als solche erkennt und der Führungsebene schnelle Informationen liefert.⁷⁰ Die meisten Veränderungen und Risiken treten nicht abrupt auf, sondern werden durch Signale angekündigt. Wenn man diese Signale richtig auswertet, kann man für das Unternehmen abschätzen wo in nächster Zeit die Risiken und wo die Chancen liegen. Durch die dynamische Umwelt verlangt ein wirksames Frühwarnsystem stets eine Überprüfung der aktuellen und relevanten Parameter. Durch die frühzeitige Erkennung soll ein zeitlicher Vorsprung geschaffen werden, sodass Gegenmaßnahmen rechtzeitig initiiert werden können. Hauptanforderung bei der Bildung eines Frühwarnsystems liegt in der Auswahl der geeigneten Risikoindikatoren. Der gewählte Beobachtungsbereich wird mit Soll und Toleranzgrenzen untergliedert. Gesteuert und überwacht können diese Informationen dann mittels eines Operational Risk Counters.⁷¹ Durch das Ampelsystem werden 3 Zonen je nach Festlegung der Schwellenwerte bestimmt. Tritt die rote Phase ein, muss schleunigst gehandelt werden, während eine gelbe Phase nur auf die Gefahr hinweist. Das ORC System ist leicht nachvollziehbar und flexibel. Die Mitarbeiter werden bezüglich der Gefahrenpotentiale

70 Vgl. Hierzu und im Folgenden Romeike, Modernes Risikomanagement (2005), S. 249ff.

71 Vgl. Hierzu und im Folgenden Romeike, Modernes Risikomanagement (2005), S. 249ff.

sensibilisiert und tragen womöglich sogar zur Erkennung von neuen Risiken selbst bei. Aber auch das Frühwarnsystem ist kein Heilmittel in der hypermodernen Konstellation und deren Komplexität. Es ist nach der Theorie lediglich ein Warnsystem von Risiken die dem Unternehmen bereits bekannt sind. Externe Risiken sind nur mit hohem Aufwand oder gar nicht mit einem ORC System zu überwachen. Also steht man auch hier wieder vor dem Problem der Erkennbarkeit. Aus der Theorie wird man diesbezüglich keine Antwort finden. Das Frühwarnsystem ist ein geeignetes Tool um Risiken zu überprüfen bzw. zu überwachen. Aber vielleicht auch nur weil man es einzeln betrachtet. Angenommen ein Unternehmen hat in verschiedensten Bereichen Frühwarnsysteme installiert und hält dies auch aktiv auf dem neuesten Stand, werden sich die Schwellenwerte überschneiden und so könnten auch Graubereiche die zwischen 2 Indikatoren liegen erfasst werden. Dieses breite Netz, das idealerweise über den ganzen Tätigkeits- und Einflussbereich eines Unternehmens zieht, wäre in der Lage, einen Großteil von Risiken zu erkennen die nicht im Risikoinventar gelistet sind. Um solch ein funktionsfähiges Netz zu installieren, würde dies vor allem sehr viel Aufwand benötigen und fraglich ist, ob die Eingabe der Menge an Information Tag täglich überhaupt möglich ist. Es ist zumindest ein Denkansatz.

Frühwarnsysteme oder Risikomanagement generell, kann man nicht aus der Theorie lernen und 1:1 auf das Unternehmen übertragen. Jedes Frühwarnsystem wird von Unternehmen zu Unternehmen verschiedene Parameter aufweisen. Die Maschen des Netzes würden erheblich kleiner werden, wenn man die Frühwarnsysteme der verschiedensten Unternehmen miteinander verknüpft. Je mehr Leute zusammen versuchen das System zu verstehen, kommt man zwar in komplexen pfadabhängigen Prozessen nicht zu einem richtigen Ergebnis, aber eine Tendenz kann sich durchaus entwickeln.

5.3.2. Netzwerke

Wie in 5.3.1. erwähnt, könnten Frühwarnsysteme von verschiedensten Unternehmen ein Netz bilden, in dem zumindest die meisten Grauzonen abgedeckt werden könnten. Generell gilt auch der Denkansatz eines Netzwerkes im Sinne einer Organisation als Möglichkeit. Die Strategie wäre ein Aufbau eines Netzwerkes in dem man versucht die Geschäftsziele mit den anderen Netzwerk-Teilnehmern abzugleichen. Ziel dabei ist, die

Interdependenzen und das Umfeldsystem im Netzwerk somit genauer analysieren und beschreiben zu können.

Die wachsende Komplexität und Vernetzung kann aber auch als Chance gesehen werden. Und zwar als Chance um der Interdependenzen und dem Risikopotential entgegenzuwirken. Internet oder Social Media kann dafür verwendet werden, Informationsnetzwerke zu errichten, die für jedermann zugänglich sind. Risikomanagement-Portale wie RiskNET oder netzwerk-risikomanagement.at basieren auf der Grundidee von solchen Netzwerken. Durch Inputs und Publikationen von Partnern kann die Information stets auf dem neuesten Stand gehalten werden und somit nützliche Quellen zur Erkennung von eigene Risikopotentiale bieten. Diese Systeme sind flexibel, anpassungsfähig und vor allem überlebensfähig.⁷²

Netzwerke, egal welcher Art, sind vor allem in der Lage schneller zu lernen als ein Individuum. Mehr Information kann verarbeitet werden und mehr Ideen zur Bewältigung bzw. verschiedenste Ansichten bringen die Akteure womöglich so weit, dass sie nicht nur ihre Sichtweise gelten lassen, sondern eben durch die Denkweise anderer inspiriert werden. Wie in beim Thema Intuition schon erläutert worden ist, stellt gerade diese Meinungsvielfalt und der unterschiedliche Lernprozess der einzelnen Akteure die Grundlage für eine abgestimmte Lösungsfindung. (Vgl. 5.1.4.). Also ein Team/Netzwerk ist nicht nur in der Lage schneller zu lernen, sondern hat vor allem aus unterschiedlichen Rahmenbedingungen heraus gelernt und ist somit in der Lage auch die Veränderung mit einfließen zu lassen, was für den Einzelnen unmöglich wäre.

Wichtig bei solchen Netzwerken ist die Vielfalt der Meinungen und Informationen und stets eine kritische Auseinandersetzung damit. Gerade bezogen auf das Risikomanagement können Netzwerke leicht dem Group-Shift Effekt zum Opfer fallen. D.h. man trifft die Entscheidungen die auch andere der Gruppe (Netzwerk) bzw. die Mehrheit getroffen haben. Das Management muss sich stets bewusst sein, dass auch das eigene Unternehmen ein Stück weit eine komplexe Gesellschaft aufweist, die auf keinen Fall mit anderen Unternehmen zu vergleichen ist. Würden alle Teilnehmer des Netzwerkes gleich denken und gleich handeln erhöht sich die Gefahr, dass man gewisse

72 Vgl. Romeike, Modernes Risikomanagement (2005), S. 10.

Gefahrenpotentiale nicht erkennt. Diese könnten sich dann wie ein Schädlingsbefall rasend schnell auf alle Teilnehmer auswirken.

5.3.3 Fazit

Operative Frühwarnsysteme, wie das ORC System, haben den großen Nachteil, dass sie durch die starre Vorgabe von Indikatoren in instabilen Umweltsituationen meistens nur auf Erfahrungswerte basieren und somit ist die Möglichkeit, von unvorhersehbaren Ereignissen überrascht zu werden, trotzdem noch sehr hoch.⁷³ Interdependenzen bzw. Diskontinuitäten, tiefgreifende Strukturbrüche und Richtungsänderungen die plötzlich auftreten, können kaum von solchen Messinstrumenten verlässlich erfasst werden. Je intensiver man diese Systeme betreibt und je mehr Informationen, durch Netzwerke zum Beispiel, in das System einfließen, desto effektiver wird es dem Unternehmen als Gefahrenerkennung dienen. Eine gewisse Unsicherheit wird dennoch immer vorhanden sein und die gilt es so gut es geht zu minimieren. Strategische Früherkennung kommt daher wesentlich mehr Bedeutung zu.

5.4. Strategische Früherkennung durch schwache Signale

Komplexitätsmanagement bedarf strategischer Früherkennungssysteme, die nicht Vergangenheitsbezogen starr auf bestimmte Ebenen nach Risiken sucht. Während bei operativen Frühwarnsystemen kurzfristig reagiert wird, versucht man durch strategisch orientiertes Agieren eine langfristige nachhaltige Strategie zur Zukunftssicherung zu entwickeln.⁷⁴ Während bei operativen Systemen eine Struktur die Basis bildet, sind bei strategischen Früherkennungssystemen viele Interpretationsmöglichkeiten vorhanden. Es gibt keine vorgegebenen Systeme und Methoden, die Strategie muss stets den neuen Gegebenheiten der dynamischen Umwelt angepasst werden. Gesetzmäßigkeiten können binnen kürzester Zeit zerstört werden und machen operative Messinstrumente obsolet. Es gilt daher die Informationen, die auf Diskontinuitäten hinweisen, frühzeitig zu erfassen. Das Konzept der "schwachen Signale" setzt genau bei der Suche nach diesen

⁷³ Vgl. Hierzu und im Folgenden Welsch, Strategische Früherkennung (2009), S. 38ff.

⁷⁴ Vgl. Hierzu und im Folgenden Welsch, Strategische Früherkennung (2009), S. 38ff.

Informationen an.⁷⁵ Jede auch noch so überraschende Diskontinuität hat eine Entwicklungsgeschichte, die anhand von schwachen Signalen erkennbar wird. Die Herausforderung liegt dabei in der Lokalisierung dieser Informationen. Danach müssen diese Signale auch richtig interpretiert werden, bevor sie sich konkretisieren und die daraus resultierenden Veränderungen das Unternehmen überraschen. Das Konzept der "schwachen Signale" ist die 3. Generation der strategischen Früherkennung. Kennzahlen und Indikatoren, der vorangehenden Generationen sind aber nicht mehr geeignet für das immer intensivere Komplexitätsmanagement.

"Schwache Signale" haben in ihrem frühen Stadium noch keine Definition von Chance oder Risiko, man weiß lediglich ob die Informationen für das Unternehmen relevant sind.⁷⁶ Die Unternehmensführung steht daher vor der Aufgabe, diese Informationen zu überwachen. Entwickeln sich aus den "schwachen Signalen" Chancen für das Unternehmen oder doch Risiken. Erkennt man diese Tendenz früh, kann eher mit der Strategiefindung begonnen werden. Das Management muss für diese kleinen Veränderungen die große Auswirkungen haben sensibilisiert werden. Aus dem Meer an Informationen muss man die richtigen, für das Unternehmen relevante, Daten ermitteln und bewerten. Wie schon erwähnt, sind vordergründig die Fähigkeiten der Manager hierbei gefragt. Komplexitätsmanagement für das Risikomanagement benötigt eben genau diese Führungspersonen, die ein hohes Verständnis für die Marktbewegungen entwickelt haben.

Ignoranz ist in diesem Kontext das passende Stichwort. Ansoff, der das Konzept der "schwachen Signale" konstruierte, unterscheidet den Informationsgehalt in verschiedene Stadien der Ignoranz.⁷⁷ Die Ungewissheitsgrade geben aber nur Auskunft über den Informationsgehalt und nicht auf die Wahrscheinlichkeit eines eintretenden Risikos.

75 Vgl. Ansoff in Welsch, Strategische Früherkennung (2009), S. 131ff.

76 Vgl. Hierzu und im Folgenden Ansoff in Welsch, Strategische Früherkennung (2009), S. 133ff.

77 Vgl. Ansoff in Welsch, Strategische Früherkennung (2009), S. 135.

Abbildung 1: Stadien der Ignoranz bei Diskontinuitäten

Stadien der Ignoranz Informationsinhalt	(1) Gefühl der Chance/ Bedrohung	(2) Quelle der C/B	(3) C/B konkret	(4) Reaktion konkret	(5) Ergebnis konkret
Überzeugung, daß Diskontinuitäten bevorstehen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Gebiet identifiziert, das Quelle der Diskontinuität ist	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Charakteristika der C/B; Art, Schwere und Zeit der Auswirkungen	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja
Reaktionsmöglichkeiten bekannt: Programme, Aktionen, Ressourcen, Zeitpunkt, Dauer	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja
Konsequenzen der Reaktionen auf die Ertragslage sind abschätzbar	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja

Quelle : Ansoff in Welsch, Strategische Früherkennung (2009), S. 135.

In jeder Stufe gewinnt man mehr Informationsgehalt, verliert aber wertvolle Reaktionszeit. In der 1 Stufe hat man das Bewusstsein für möglich eintretende Diskontinuitäten, aber die Auswirkungen und Merkmale sind noch nicht bekannt. Man versucht durch externe und interne Beobachtungen die Ursache dafür zu finden. Hat man diese entdeckt, befindet man sich in der nächsten Stufe, in der man bereits über die Informationen zu Auslösern und Quellen verfügt. Man hat jetzt zumindest die potentiellen Risiken identifiziert und muss sie nun bewerten. Dabei kann sich natürlich ergeben, dass sich aus den Veränderungen auch Chancen ergeben. Analysen und zukunftsorientiertes Denken, bzw. die zuvor erwähnten Skills der Manager im Komplexitätsmanagement, sind das Werkzeug der Bewertung. Durch die pfadabhängigen komplexen Interdependenzen die unsere Umwelt prägt, wird dieser Schritt natürlich wiederum von vielen Unsicherheitsfaktoren beeinflusst. Eine Chance kann sich von heute auf morgen in ein Risiko verwandeln. Die schnelllebige Wirtschaftswelt macht dies möglich. Aber dabei setzt hier im 3. Schritt, in der Konkretisierung von Risiko und Chance, wieder ein möglicher Neustart ein. Hat das Unternehmen im 3. Stadium eine Veränderung als Chance bewertet, führt das Unternehmen die nächsten 2 Stadien zwar fort, ist aber aufgefordert, eine neue Definition von Unsicherheitsgraden zu erschaffen.

Also erneut bei 1 beginnen. Gerade wenn ein Unternehmen im 3 Schritt die Veränderung als Chance prognostiziert, muss man ein Gefühl entwickeln, dass genau hier wieder "schwache Signale" existieren können die meine definierte Chance in ein Risiko verwandeln. Kurz gesagt, ein Unternehmen muss sich bewusst sein, dass jede Handlung und Bewertung am nächsten Tag falsch sein kann. Daher ist es wichtig, die Entscheidungen nicht als fixiert und unanfechtbar zu sehen, sondern als wahrscheinliche Möglichkeit. Die gemachten Entscheidungen und Aktionen müssen also stets überwacht werden und sind immer ein Angriffspunkt für neue Diskontinuitäten. Im 4 Schritt definiert das Unternehmen seine Möglichkeiten im Rahmen der gewählten Strategie, bis man danach im 5 Schritt, ein konkretes Ergebnis als Konsequenz der Reaktionen erwarten kann. Die Abbildung ergibt keine Auskunft darüber, wie wahrscheinlich ein Risiko oder Chance eintritt, dies abzuschätzen ist die Aufgabe des Managements. Das Konzept von Ansoff kann den Unternehmen lediglich als strukturelle Hilfestellung dienen, somit bleibt es auch immer noch zeitgemäß und anwendbar.

5.5 Fazit

Risikomanagement beinhaltet zu einem großen, wichtigen und unerlässlichen Teil Komplexitätsmanagement. Eine einheitliche Definition von Komplexitätsmanagement zu finden ist unmöglich, da es nur funktionieren kann, wenn man individuell handelt. Strategische Früherkennungskonzepte, wie das von Ansoff, geben eine Hilfestellung, Input und theoretische Möglichkeiten, benötigen dennoch zum größten Teil die Interpretations und Intuitionsfähigkeiten der Manager. Der Mensch ist durchaus in der Lage durch intensive Auseinandersetzung mit dem Marktsystem, die richtigen Antworten auf komplexe Fragen zu geben. Er wird dies niemals mit 100% Sicherheit können, aber je mehr er sich mit den Funktionsweisen beschäftigt, desto geringer kann er die Fehlerquote halten. Wie bei einem Radar, muss das gesamte Einflussfeld überwacht werden und jede Veränderung zumindest wahrgenommen werden. Wissen von vergangenen Ereignissen kann im Komplexitätsmanagement durchaus wichtig sein, um beispielsweise die selben Fehler anderer Unternehmen zu vermeiden. Muss das vorhandene Wissen aber stets in Kontrast bringen mit den Veränderungen der Marktsituation der verschiedenen Zeitpunkte und Gegebenheiten. Dabei spielen gerade Gruppen, Teams und Netzwerke eine wichtige Rolle. Die Kombination von Wissen und

Intuition bzw. der Kenntnis des Marktes, sind wohl ausschlaggebende Faktoren im strategischen Management für ein funktionierendes Komplexitätsmanagement und damit ein wesentlicher Grundstein für ein gutes Risikomanagement.

5.6 Intuition vs. Organisationsstruktur

Risikomanagement benötigt also Komplexitätsmanagement, dass wiederum Intuition verlangt. Jetzt muss man sich aber die Frage stellen, ob man sich in der heutigen Wirtschaftswelt überhaupt Intuition leisten kann. Während logisch erklärte Fakten und Daten zur Entscheidungsfindung herangezogen werden können und somit auch eine Fehlentscheidung zu einem gewissen Grad erklärt werden kann, bleibt bei Intuition lediglich die Entschuldigung : "Das habe ich intuitiv entschieden". Jeder Vorgesetzte, Kunde oder Mitarbeiter wird die intuitive Entscheidung auf die ein negativer Ausgang folgt nur begrenzt nachvollziehen können. Man hat als Erklärung für die Außenwelt also nichts in der Hand und die vorher erwähnte Entschuldigung, wird wohl kaum von jemanden akzeptiert werden. Hat man somit in der intuitiven Entscheidungsfindung eine Nullfehlertoleranz? Es ist gar nicht möglich im Risikomanagement keinen Fehler zu machen. Wobei "Fehler" gar nicht der richtige Ausdruck in einer komplexen Welt sein kann, denn was richtig und was falsch ist, weiß man zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht. Ob es der falsche Weg war, entscheidet sich nach dem durchdringen der Pfadabhängigkeit. Also die selbstverstärkenden "Small Events", die ein determiniertes Ergebnis unmöglich machen.

Der Mensch verlangt aber nach einer logischen Erklärung, warum etwas nicht funktioniert hat bzw. warum seine Investitionen keinen Gewinn bringen, die man ihm in der intuitiven Entscheidungsfindung nicht geben kann. Jetzt haben wir das Problem der Komplexität scheinbar bezwungen und stehen vor dem nächsten Problem: Fehler in der Intuition, werden nicht akzeptiert. Ist somit die in Kapitel 5. erwähnte Strategie zur Bewältigung von Komplexität hinfällig? Dabei ist die Forschungsfrage heranzuziehen. Es geht in der Arbeit um die Frage, ob es in der komplexen Welt überhaupt noch möglich ist, Risikomanagement effektiv im Unternehmensprozess zu implementieren. Mit Hilfe von rationalem Denken wird man keine komplexen Systeme erklären können, ebenso ist es unmöglich diese Systeme zu vereinfachen um so zu einer richtigen Lösung

zu gelangen.⁷⁸ Intuition ist die einzig zählbare Lösung im Komplexitätsmanagement. Nun gibt es bezüglich der Forschungsfrage 2 Möglichkeiten die zum selben Ergebnis führen. Entweder man kommt zum Entschluss, dass RM nur mit Intuition in der Komplexität zu lösen ist und scheitert danach an der Akzeptanz der Menschen bzw. der geschaffenen Organisationsstruktur, oder man definiert Komplexität als unlösbar und versucht mit Trivialisierung und Vereinfachung eine Erklärung zu finden, die aber in einem komplexen System nur begrenzt Richtigkeit aufweisen und scheitert somit ebenfalls.

Wenn man eine nachhaltige Antwort auf die Forschungsfrage finden will, kann nur intuitives Agieren und emotionale Bewertung, gerade mit Blick in die immer komplexer werdende Zukunft, der effektivste Weg sein. Der Verstand hat seine Grenzen und das Wirtschaftsleben ist nicht mehr im Bereich dieser Grenzen vorhanden, nur mit rationalem Verstehen kommt man nicht weit. Jedoch muss sich gerade in der Organisationsstruktur und in den Köpfen der Akteure einiges ändern, um gerade diese Subjektivität des Lösungsansatzes der Intuition verbunden mit der fehlenden Nachvollziehbarkeit für die Mitmenschen, anzuerkennen.

5.6.1. Netzwerke

Die in Kapitel 5.3.2 erwähnten Netzwerke bilden einen ersten wichtigen Grundgedanken bezüglich der Akzeptanz von Intuition. Nur durch Netzwerke und Zusammenarbeit wird emotionale Entscheidungsfindung nachhaltig erfolgreich sein. In der Unternehmensstruktur bedarf es somit der Möglichkeit, Netzwerke zu bilden und auch in diesen effektiv zu Arbeiten. Durch die Entscheidung der Netzwerke und der damit folgenden Abgleichung einer Entscheidung mit vielen, ist mehr Sicherheit gewährt. Haben 10 Risikomanager die gleiche intuitive Einschätzung, wird auch die Akzeptanz dieser Entscheidung bei allen verbundenen Akteuren eher vorhanden sein.

⁷⁸ Vgl. Kruse, Komplexitätsmanagement (2008), Min 1.30.

5.6.2. Intuition zulassen

Gerade auch viele Manager scheuen die "Bauchentscheidungen" weil sie weniger durchdacht sind als rationale Entscheidungen.⁷⁹ Dabei unterschätzen sie jedoch die Fähigkeit des Gehirns. Ein erfahrener Manager kann eine richtige Investitionsentscheidung in einem Bruchteil einer Sekunde treffen. Natürlich geht der Entscheidungsfindung eine sorgfältige Prüfung der Daten und Informationen voraus, aber beim Abwägen von Vor- und Nachteilen bzw. der logischen Erklärung wird man bei komplexen Systemen schnell auf eine Unmöglichkeit stoßen. In vielen Entscheidungsprozessen wird das komplexe System einfach zerstört, in dem man es nicht mehr wie ein solches behandelt. Dennoch gibt es den Managern mehr Sicherheit und den Menschen auch mehr Verständnis, obwohl das Urteil wenig Qualität vorweist. Wenn Risikomanagement über Komplexitätsmanagement und dieses wiederum nur über Intuition funktioniert, dann muss sich gerade in den Köpfen der Wirtschaftsakteure die Wertschätzung der Bauchentscheidungen erhöhen. Es ist ja kein Fehler, mit rationalen Methoden zu beginnen und versuchen auf logischem Wege zu einem Entschluss zu kommen. Gelangt man an die Grenzen, ist es Zeit für die Intuition, die eben zuvor mit Wissen versorgt wurde. Gerade erfahrenen Managern muss genau diese Fähigkeit des Gehirns bewusst sein und natürlich muss man auch ein nötiges Selbstvertrauen entwickeln. Aber nur so wird sich Intuition in Zukunft im Wirtschaftsprozess entwickeln und nur so wird Risikomanagement effektiv möglich sein.

5.6.3. Intuition ermöglichen

Intuitive Entscheidungen sind kaum transparent und lassen sich somit nach außen nicht gut verkaufen.⁸⁰ Da muss man sich schon die Frage stellen, ob es sich ein Unternehmen leisten kann, auf die Bauchgefühle der Manager zu vertrauen und kann man vom Kunden/Geschäftspartner dieses Vertrauen ebenfalls erwarten? Es muss in der heutigen Wirtschaftswelt klar vermittelt werden, dass diese Interdependenzen und Dynamiken nicht mit logischem Verstehen managebar sind. Unternehmen müssen die Plattform des intuitiven Handelns zur Verfügung stellen. Schulungen und Kurse sollen Mitarbeiter, die nie auf ihre Intuition vertraut haben, einen Einstieg in dieses Thema erleichtern um

⁷⁹ Vgl. o.V., Strategie: Richtig entscheiden (2009).

⁸⁰ Vgl. o.V., Entscheiden mit Intuition.

somit die Wertschätzung des eigenen "Bauchgefühls" zu erhöhen. Es wird eine Zeit benötigen, aber man muss jetzt beginnen Intuition als Werkzeug im Wirtschaftsleben zu bewerben und auszubauen. Es muss klar vermittelt werden, dass die qualitativen Entscheidungen in komplexen Systemen nur über Intuition zu treffen sind. Vermittelt ein Unternehmen dieses Vertrauen, werden auch die Kunden nach und nach ein Vertrauen auf diese Entscheidungen entwickeln. Wichtig für das Vertrauen ist natürlich die Professionalität des Managers. Hierbei ist es primär die Aufgabe des Unternehmens, die Möglichkeit zur Förderung der Intuition zu bieten. Druck und Stress kann den intuitiven Prozess durchaus beeinträchtigen. Hat der Manager das Vertrauen des Unternehmens auf seine intuitiven Entscheidungen, wird er diese mit mehr Selbstsicherheit und wohl qualitativer tätigen.

5.6.4. Intuition managen

Intuition hat nach außen keine Aktivität. Menschen die permanent intuitiv arbeiten sind zwar geistig munter, aber nach einiger Zeit seelisch und körperlich erschöpft. Das Gehirn arbeitet ja ständig unbewusst und diese Aktivität ist durchaus vergleichbar mit einem konzentrierten Schachspiel.⁸¹ Daraus kann man schließen, dass nicht jeder für den Weg der Intuition geeignet ist. Aber auch, dass Intuition keine unendliche Ressource ist, sondern auch seine Pausen benötigt um danach wieder voll aktiv zu sein. Das Funktionsfeld der Intuition ist abhängig von den Personen im Netzwerk, sprich subjektiv und daher ist ein managen dieses Prozesses auch individuell zu gestalten. Das Unternehmen muss nicht nur erlauben intuitive Entscheidungen tätigen zu dürfen, sondern muss diesen Prozess auch managen und fördern. Hat man die richtigen Leute im unternehmerischen intuitiven Entscheidungsprozess, so muss sich das Unternehmen auch mehr an diese orientieren. Die Organisationsstruktur wird sich verändern müssen und genau diese intuitiv tätigen Manager stellen bildlich so etwas wie das Herz eines Unternehmens dar. Logische Entscheidungen konnten jeden vermittelt werden, so hatte auch jeder Mitarbeiter einen Zugang zum Prozess. Dies ist in der Intuition nur noch sehr begrenzt möglich. Es darf für ein Unternehmen kein Problem darstellen, wenn die intuitiv tätigen Personen in einem eigenen Prozess arbeiten und nur ihr Ergebnis präsentieren ohne eine 100% schlüssige Erklärung abzugeben.

81 Vgl. Schmid, Intuition (2010), S. 4.

6. Schlussfolgerung

Risikomanagement bzw. Früherkennungssysteme der Vergangenheit wurden reaktiv und situativ betrieben. Die Unternehmen agierten immer mit Blick auf den Rückspiegel und schenkten der Zukunft kaum Beachtung.⁸² Risikomanagement in diesem Sinne, hat auf jeden Fall ausgedient und ist nicht mehr geeignet, die Unternehmensrisiken der modernen Umwelt zu identifizieren. Mit dem schnellen Wandel der Wirtschaftswelt müssen sich auch die Risikomanagementmaßnahmen dementsprechend verändern. Die Theorien von Risk Maps und Risikoportfolien haben heute nur noch begrenzt eine Wertigkeit. RM driftet aber immer mehr von der erlernbaren Theorie in ein sehr individuelles praxisorientiertes System von verschiedenen Ansätzen ab. Vom Wissensmanagement, der Grundstein der alten RM-Systeme, über Komplexitätsmanagement hin zu den persönlichen Fähigkeiten der Führungsebene.

Ist daher in einer immer komplexeren und weniger vorherplanbaren Welt RM überhaupt noch möglich? Black Swans sind die verneinende Antwort auf diese Frage. Da die Häufigkeit im Wandel der Zeit dieser Phänomene auch zunimmt, muss man sich im Management auch eingestehen, das Risikomanagement an Effektivität verliert. Die Hypermoderne Konstellationen mit ihren pfadabhängigen Systemen bzw. die komplexen Interdependenzen die Auslöser für Diskontinuitäten sein können beschreibt die vom Menschen unmöglich zu verstehende Wirtschaftswelt.

Aber gerade ein Risikomanagement, dass sich dieser Situation bewusst ist, sich für jegliche Informationen am Markt sensibilisiert hat und auch versucht komplexe Systeme zu analysieren, wird zwar sehr viel Zeit damit aufbringen müssen, aber in langfristiger Sicht sicher davon profitieren. Es wird zwar oft darin enden, dass man auf der Suche ist aber nicht genau weiß, was man sucht. Man darf sich nicht auf eine Sichtweise beschränken sondern muss die Kompetenz besitzen, immer offen für neue Blickwinkel und Ansätze zu sein. Ein Risikomanager muss aktiv nach Informationen suchen und darf nichts Ignorieren. Hierbei liegt auch der Vorteil von Netzwerken. Social Media oder generell die modernen IT-Möglichkeiten bieten dem RM ein schnelles Informationsaustauschsystem. Generell muss der Fokus auf die Informationsbeschaffung durch

82 Vgl. Romeike, Modernes Risikomanagement (2005), S. 10.

Internet, Zeitungen, Gespräche mit Kunden oder der Konkurrenz und Netzwerken liegen. Auch die Auswirkungen von identifizierten Chancen und Risiken können sich stets verändern. Risiken dürfen nicht bewertet werden um danach die Risk-Map für Jahre als Status Quo an der Unternehmenspinnwand hängen lassen. Bewertungen müssen immer erneuert werden. Gerade durch die erkennbare Verschiebung von den Risiken auf einer Risk-Map kann man eventuell Tendenzen erkennen. Es gilt aber auch hier, wie im gesamten Risikomanagementprozess : Jede Anwendung von Konzepten aus der Theorie müssen überwacht und hinterfragt werden.

Risikomanagement bedeutet aber auch Fehler zu begehen und falsche Entscheidungen zu treffen. Es ist schon richtig, dass durch die weniger vorherplanbare Welt das RM vor einer Herausforderung steht. Aber den Radar gar nicht erst einzuschalten, bzw. mit der Suche erst gar nicht beginnen, kann nicht die Lösung sein. Vielmehr muss sich ein Unternehmen, dass sich heute am Markt positioniert, im klaren sein, dass man auch ein wenig Glück benötigt und es auch mit einem noch so guten RM zu Schäden kommen kann. Dennoch sind RM und Früherkennungssysteme effektiv genug um zumindest den Großteil der Unternehmensrisiken zu erkennen. Innovation, Lernfähigkeit, Intuition, Marktsensibilisierung und Aufmerksamkeit sind stets Schlüsselfaktoren die Risikomanagementprozesse auch weiterentwickeln. Man darf nie davon ausgehen, dass man alle Marktdynamiken verstanden hat und das eigene Risikomanagement eine 100% Sicherheit liefert. Aber gerade die Spanne zwischen der erkennbaren Risiken und der unmöglich erkennbaren Risiken können mit allen genannten Möglichkeiten so gering wie möglich gehalten werden.

7. Aussicht und eigene Interpretation

Dadurch dass laut Prognosen auch die Anzahl der Menschen sich in den nächsten Jahrzehnten drastisch erhöhen wird, kann man auch weiter von einem Wirtschaftswachstum ausgehen. Die Prozesse werden noch komplexer und die Interdependenzen noch intensiver. Risikomanagement wird also mehr und mehr in Frage gestellt werden, weil es kaum in der Lage sein wird sich dementsprechend gleich schnell zu entwickeln. Alles was neu ist, muss der Mensch ja zu erst versuchen zu verstehen um zumindest darauf reagieren zu können. Die Komplexität wird sich erhöhen und der Mensch rückt

vom Verständnis dieser Systeme noch weiter weg. Um die steigende Gefahr von Diskontinuitäten zu verringern, könnte versucht werden, die erschaffenen Prozesse in der Wirtschaft zu vereinfachen. Auch wenn die Globalisierung ein kontinuierlicher ablaufender Prozess ist, der kaum von einzelnen Akteuren aufgehalten werden kann, sind manche Globalisierungskonzepte zu überdenken.

Ich glaube, dass gerade im Risikomanagement, das agieren als Einzelperson auf längere Sicht nicht mehr möglich ist. Individuen oder kleine Teams bringen zu wenig Wissen und Erfahrung auf und laufen eher Gefahr, Situationen falsch zu interpretieren. Große Teams bzw. Netzwerke greifen auf einen hohen, aber vor allem Generationsunterschiedlichen Wissenspool zu. Entscheidend sehe ich dabei die Besetzung des Teams. Jede Altersgruppe sollte vertreten sein und man kann sich durchaus überlegen, junge Leute ohne praktische Erfahrung ins Team zu holen. Denn diese lernen ab dem Zeitpunkt in dem man sie ins Unternehmen bringt, wie die Umwelt funktioniert und sie sind nicht von erlernten Theorien und Methoden aus der Vergangenheit manipuliert. RM ist gerade durch die Fähigkeiten von Intuition, Kommunikation und Erinnerung die der Mensch besitzt, auch in heutigen komplexen unvorhersehbaren Zeiten effektiv genug und wird es auch in Zukunft bleiben. Je komplexer und dynamischer die Umwelt wird, desto mehr und unterschiedlich erfahrene Menschen müssen am Risikomanagement beteiligt sein. Intuition bildet im Komplexitätsmanagement den wesentlichen Baustein. Auch wenn es für viele Teilnehmer der Wirtschaftsprozesse schwer vorstellbar ist, grundlegende Entscheidungen auf intuitive Urteile weniger zu tätigen, muss Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass mit rationalen Methoden kein Weg durch den Komplexitätswald führt. Es bedarf ein Umdenken in der Organisationsstruktur wie in 5.6. erwähnt. Es müssen Plattformen und Methoden geschaffen werden, um die Intuition zu erlernen bzw. zu fördern. Diese Fähigkeit wird sich in Zukunft mehr und mehr in den Mittelpunkt stellen und dies umso schneller, je eher die Akteure verstanden haben, dass logisches Verstehen in der heutigen Wirtschaftswelt, keine gewinnbringenden Lösungen bieten. Es wird immer Fehlentscheidungen geben, nur sollte man von einigen wenigen Fehlern nicht auf eine Unmöglichkeit des Risikomanagements in der heutigen Zeit oder in Zukunft schließen. Früherkennung und Risikomanagement ist heute trotz aller komplexen Systeme unverzichtbar und wird es auch in Zukunft bleiben, denn die meisten Risiken wird man identifizieren, bewerten und steuern können.

IV. Literaturverzeichnis

Monographien:

Baier/Günther/Janke/Muschol, Bewältigung von Unternehmensrisiken (2010)

Baier, G./ Günther, G./ Janke, G./ Muschol, H.: Bewältigung von Unternehmensrisiken – Jahrbuch 2009/2010 des Instituts für Betriebswirtschaft der Westsächsischen Hochschule Zwickau, Band 2, Frankfurt am Main 2010.

Daase, Risikopolitik (2002)

Daase, C.: Internationale Risikopolitik: Ein Forschungsprogramm für den sicherheitspolitischen Paradigmenwechsel, Baden-Baden 2002.

Dörner/Horváth/Kagermann, Praxis des Risikomanagements (2000)

Dörner, D./ Horváth, P./ Kagermann, H.: Praxis des Risikomanagements Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart 2000.

Hasenmüller, Unternehmensrisiko Klimawandel (2009)

Hasenmüller, P.: Unternehmensrisiko Klimawandel, 1 Aufl., Wiesbaden 2009.

Helfrich, Unternehmensrisiken erkennen (2008)

Helfrich, E.: Unternehmensrisiken erkennen und meistern, Würzburg 2008.

Hinterhuber, Unternehmensführung (2004)

Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, 7. Aufl., Berlin 2004.

Hoffmann, Risikomanagement für mittelständische Unternehmen (2012)

Hoffmann, J.: Risikomanagement für mittelständische Unternehmen, Eisenach 2012.

Holzinger, Kontingenz (2007)

Holzinger, M.: Kontingenz in der Gegenwartsgesellschaft, Bielefeld 2007.

Kirstein, Unternehmensreputation (2009)

Kirstein, S.: Unternehmensreputation: Corporate Social Responsibility als strategische Option für deutsche Automobilhersteller, 1 Aufl., Wiesbaden 2009.

Knust, Kritische Analyse des Risikomanagements (2005)

Knust, A.: Risikomanagement in der unternehmerischen Wohnungswirtschaft, Holzminde 2005.

Kruse, Risikomanagement und unternehmerisches Handeln (2013)

Kruse, D.: Risikomanagement und unternehmerisches Handeln, Hamburg 2013.

Lisges/Schübbe, Personalcontrolling (2009)

Lisges, G./ Schübbe F.: Personalcontrolling – Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern, 3. Aufl., München 2009.

Mc Kinsey in Ashby/Palermo/Power, Risk culture in financial organisations (2012)

Mc Kinsey in Ashby, S./Palermo, T./Power, M.: Risk culture in financial organisations, London 2012.

Meierbeck, Strategisches Risikomanagement (2010)

Meierbeck, R.: Strategisches Risikomanagement der Beschaffung, Band 22, Köln 2010.

Münstermann, Corporate Social Responsibility (2007)

Münstermann, M.: Corporate Social Responsibility, 1 Aufl., Wiesbaden 2007.

Ortmann, Hypermoderne (2009)

Ortmann G.: Management in der Hypermoderne, 1. Aufl., Wiesbaden 2009.

Ott/Richter, Anpassung an den Klimawandel (2008)

Ott, H.E./ Richter, C.: Anpassung an den Klimawandel – Risiken und Chancen für deutsche Unternehmen, Wuppertal 2008.

Prahalad/Hamel, Kernkompetenzen sichern das Überleben (1991)

Prahalad, C.K./ Hamel, G.: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben in: Harvard Manager, Heft 2 . 1991.

Prokop, Die Klimaerwärmung als Risikofaktor für Unternehmen im Ski-Tourismus (2014)

Prokop, M.: Die Klimaerwärmung als Risikofaktor für Unternehmen im Ski-Tourismus und deren strategische Intervention und Management am Beispiel der Skiregion Amadé, Alpendorf Bergbahnen AG, Atomic GmbH und der Gemeinde St.Johann/Pg, Salzburg 2014.

Romeike, Modernes Risikomanagement (2005)

Romeike, F.: Modernes Risikomanagement – Die Markt-, Kredit- und operationellen Risiken zukunftsorientiert steuern, 1. Aufl., Weinheim 2005.

Schließmann, Interdependency (2010)

Schließmann, C.P.: Interdependency – Systeme verstehen- Dominoeffekte vermeiden, 1. Aufl., Köln 2010.

Taleb, Der schwarze Schwan (2007)

Taleb N.N.: Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, New York 2007.

Welsch, Strategische Früherkennung (2009)

Welsch, C.: Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmensrisiken, 1 Aufl., Wiesbaden 2010.

Online-Quellen:

CRS, Internet

o.V. Corporate Responsibility Strategie - Unternehmen müssen Verantwortung übernehmen, URL:

<http://www.mediadefine.com/page,aktuelle-nachrichten-strategie-business-development,corporate-responsibility-strategie-unternehmen-verantwortung,0,0,40,0,de.htm> (23.05.2014)

Henninger in SO4YS, Internet 2014 (2014)

Henninger C. Dt Journalist,(1942) In: Second Opinions For Your Success, URL:

<http://www.so4ys.de/ueberuns.html> (20.05.2014).

KSV1870, Insolvenzursachen 2013 (2014)

o.V. KSV1870, Insolvenzursachen 2013:Der Chef ist schuld!, URL: <https://www.ksv.at/insolvenzursachen-2013-der-chef-ist-schuld> (23.05.2014).

KSV1870, Insolvenzursachen 2013.pdf (2014)

o.V. KSV 1870, Pressemitteilung: Insolvenzursachen 2013, URL:

https://www.ksv.at/sites/default/files/assets/documents/140505_ksv1870_pa_insolvenzursachen_2013.pdf (23.05.2014).

LVZ Online, Maschinenbauer fürchten Russland-Embargo (2014)

o.V. LVZ Online, Maschinenbauer fürchten Russland-Embargo, URL: <http://www.lvz-online.de/nachrichten/wirtschaft-nachrichten/maschinenbauer-fuerchten-russland-embargo/r-wirtschaft-nachrichten-b-439676.html> (14.04.2014).

o.V., Entscheiden mit Intuition

o.V., Entscheiden mit Intuition, URL: <http://www.wendezeit.ch/entscheiden-mit-intuition-intuitive-entscheidungsfindung> (20.05.2014).

o.V, Lindeverlag.at

o.V. Lindeverlag.at, Grundlagen, URL: <http://www.lindeverlag.at/titel-85-85/das-unternehmensweite-risikomanagementsystem-5535/titel/leseprobe/9783707323788.pdf> (22.04.2014)

o.V., Strategie: Richtig entscheiden (2009)

o.V., Strategie: Richtig entscheiden, URL: http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/strategie/strategie_20090403_Richtig_entscheiden.html (20.05.2014).

Schmid, Intuition (2010)

Schmid, B.: Aus dem Bauch heraus: Intuition im professionellen Umfeld, 2010, URL: <http://www.perspektive-blau.de/artikel/1005a/1005a.pdf> (20.05.2014).

Sericon GmbH, Chancenmanagement versus Risikomanagement (2011)

o.V. Sericon GmbH, Chancenmanagement versus Risikomanagement, URL:

<http://www.sericon.com/pdf/Chancenmanagement.pdf> (16.04.2014).

Warschatt/Hauss, Kernkompetenzen (1999)

Warschatt, J./ Hauss, I.: Nur Stärkung der Kernkompetenzen verspricht Erfolg, URL:

<http://www.ingenieur.de/Arbeit-Beruf/Management/Nur-Staerkung-Kernkompetenzen-verspricht-Erfolg> (23.05.2014).

Video

Kruse, Komplexitätsmanagement (2008)

Kruse, P.: Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität?, URL:

<https://www.youtube.com/watch?v=m3QqDOeSahU#t=132#> (20.04.2014)

Zeitungen:

Gaisch/Jäger, Russland stoppt Import von Fleisch (2014)

Gaisch H./ Jäger A.: Russland stoppt Import von Fleisch, in: Kleine Zeitung, 07.05.2014.

o.V, Wenn Mitarbeiter im Zentrum stehen dürfen (2014)

o.V.: Wenn Mitarbeiter im Zentrum stehen dürfen, in: der Standard, 21.02.2014.