

PR4.3 Risiko- und Chancenmanagementprozess



Dokumentinformationen

Fördervereinbarung #	2021-1-LV01-KA220-VET-000033281
Projektkronym	TIMS
Projekttitel	Schulung im Innovationsmanagementsystem für nachhaltige KMU
Projektstartdatum	28.02.2022
Projektergebnis	4
Zugehörige Aufgabe(n)	PR4.1 - PR4.2
Leitende Organisation	Sigma Business Network
Einreichungsdatum	
Verbreitungsebene	Öffentlich

Dokumentverlauf

Datum	Erstellt von	Bewertet von	Version (Hinweise)
27.10.2023	Anthi Vafeiadou	Theodora Ntinou	1. Entwurf
21.11.2023	Theodora Ntinou	Stamatis Tournis	2. Entwurf
14.12.2023	Anthi Vafeiadou	Theodora Ntinou	Abschlussbericht

Haftungsausschluss:

TIMS ist ein vom Erasmus+-Programm der EU kofinanziertes Projekt im Rahmen der Leitaktion 2: Kooperationspartnerschaften in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	4
1. Einführung.....	4
2. Zweck.....	6
2. Zweck.....	6
3. Referenzdokumente.....	6
3. Referenzdokumente.....	6
4. Definitionen.....	7
4. Definitionen.....	7
5. Risikomanagement und -prozesse.....	8
5. Risikomanagement und -prozesse.....	8
5.1 Risikoidentifikation.....	9
5.1 Risikoidentifikation.....	9
5.2 Risikoquantifizierung (Analyse und Priorisierung).....	16
5.2 Risikoquantifizierung (Analyse und Priorisierung).....	16
5.3 Entwickeln Sie eine Risikoreaktion und setzen Sie die Risikostrategie um.....	20
5.3 Entwickeln Sie eine Risikoreaktion und setzen Sie die Risikostrategie um.....	20
5.4 Beispiele für Risiken und mögliche Behandlungspläne.....	22
5.4 Beispiele für Risiken und mögliche Behandlungspläne.....	22
5.4 Ergebnisauswertung & Berichterstattung.....	25
5.4 Ergebnisauswertung & Berichterstattung.....	25
5.6 Risikoüberwachung und -kontrolle.....	26
5.6 Risikoüberwachung und -kontrolle.....	26
6. Verwaltung von Chancen.....	27
6. Verwaltung von Chancen.....	27
6.1 Felder und Schritt zur Identifizierung von Chancen.....	27
6.1 Felder und Schritt zur Identifizierung von Chancen.....	27
Durch den Erwerb des richtigen Fachwissens und die richtigen Schritte kann der Markt dem Unternehmen neue Perspektiven eröffnen und mit der Umsetzung seiner innovativen Ideen beginnen. Die Mitarbeiter werden in neuen und innovativeren Kontexten arbeiten und Entwicklung wird nun zur Selbstverständlichkeit.....	29
Durch den Erwerb des richtigen Fachwissens und die richtigen Schritte kann der Markt dem Unternehmen neue Perspektiven eröffnen und mit der Umsetzung seiner innovativen Ideen beginnen. Die Mitarbeiter werden in neuen und innovativeren Kontexten arbeiten und Entwicklung wird nun zur Selbstverständlichkeit.....	29
6.2 Schritt der Chancenanalyse.....	29
6.2 Schritt der Chancenanalyse.....	29



6.3 Schritt „Gelegenheitsantwort“	30
6.3 Schritt „Gelegenheitsantwort“	30
6.4 Schritt „Evaluierung der Chancen“	30
6.4 Schritt „Evaluierung der Chancen“	30
6.5 Schritt zur Überwachung und Überprüfung von Chancen.....	31
6.5 Schritt zur Überwachung und Überprüfung von Chancen.....	31
7. Theorien zum Change Management.....	32
7. Theorien zum Change Management.....	32
7.1 Zweck der Änderung.....	32
7.1 Zweck der Änderung.....	32
8. Referenzen.....	32
8. Referenzen.....	32

1. Einführung

Organisationen agieren in einem **volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umfeld** , das gekennzeichnet ist durch

- **Ausweitung der Wissensströme** ,
- **zunehmender globaler Wettbewerb** und
- **schnelle Änderungsraten** .

Dadurch ergibt sich die **Notwendigkeit, Veränderungen vorherzusehen** , **Einfluss auf das Umfeld zu nehmen** und **rechtzeitig fundierte Entscheidungen zu treffen** , um sicherzustellen, dass die Geschäftsziele kontinuierlich erreicht werden und das Unternehmen in Richtung Zukunft schreitet.

Innovation und **Innovationsmanagement** scheinen hierbei der Schlüssel zu sein .

Innovation ist laut Oxford Learner's Dictionary eine neue Idee, die Einführung neuer Dinge, Ideen oder Vorgehensweisen, die eingeführt oder entdeckt wurden.

Gemäß der ISO56000-Familie ist Innovation eine „neue oder veränderte Entität“ und/oder „Wertrealisierung oder -umverteilung“. In dieser Definition kann „Entität“ ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Prozess, ein Modell (z. B.



ein Organisations-, Geschäfts-, Betriebs- oder Wertrealisierungsmodell), eine Methode oder eine Kombination davon sein. Entitäten können materiell (z. B. ein Motor), immateriell (z. B. ein Projektplan) oder imaginär (z. B. der zukünftige Zustand der Organisation) sein.

„Wert“ bedeutet auch Gewinne aus der Befriedigung von Bedürfnissen und Erwartungen, das können Einnahmen, Einsparungen, Produktivität, Nachhaltigkeit, Zufriedenheit, Ermächtigung, Engagement, Erfahrung, Vertrauen sein. Wert kann finanzieller oder nicht-finanzieller Natur sein und wird durch die Wahrnehmung der Organisation und ihrer Interessengruppen bestimmt.

Gartner definiert Innovationsmanagement als **eine Geschäftsdisziplin, die darauf abzielt, einen wiederholbaren, nachhaltigen Innovationsprozess oder eine entsprechende Kultur innerhalb einer Organisation voranzutreiben**. Innovationsmanagement-Initiativen konzentrieren sich auf disruptive oder schrittweise Veränderungen, die das Geschäft in signifikanter Weise verändern.

Das Innovationsmanagement besteht aus einer Reihe koordinierter Aktivitäten zur Lenkung und Kontrolle einer Organisation im Hinblick auf Innovationen durch die Festlegung von Strategien, Richtlinien und Zielen sowie Prozessen zur Erreichung dieser Ziele.

Ein Innovationsmanagementsystem wird für die Überlebensfähigkeit und Entwicklung moderner Unternehmen von Tag zu Tag wichtiger. Das Know-how zum Innovationsmanagement ist jedoch in den meisten Unternehmen, unabhängig von ihrer Branche, praktisch nicht vorhanden.

Das TIMS-Projekt stellt eine mögliche Antwort dar, um KMU dabei zu unterstützen, Innovationen erfolgreich zu managen, indem es ein innovatives, digitales und frei zugängliches Berufsbildungsprogramm mit einem praktischen „Handbuch für Innovationsagenten“ und einem „TIMS-Selbsteinschätzungstool für Innovation“ entwirft und eine ganzheitliche Sicht auf Führung und Innovation bietet, indem es Management-, zwischenmenschliche und reflexive Fähigkeiten einbezieht, die dann beim Aufbau innovativer Vorgehensweisen in europäischen KMU auf der Grundlage der Normenreihe ISO 56000 für Innovationsmanagement angewendet werden .

Ziele des TIMS-Projekts:

- Unterstützen Sie die Organisationen dabei, ihr bestehendes Qualitätsmanagementsystem zu einem Innovationsmanagementsystem auszubauen, um eine Wettbewerbsstrategie zu starten.
- Fördern Sie Innovationen in KMU als wichtigstes Instrument zur Förderung von Nachhaltigkeit, lebenslangem Lernen und der Anpassung an Veränderungen.
- Förderung der transnationalen Vernetzung und des Austauschs zwischen Unternehmen und Berufsbildungsanbietern auf europäischer Ebene und Anwendung der Theorie auf die europäische (und nicht nur) Geschäftsszene.

Für ein KMU können mehrere Risiken auftreten und letztendlich den erfolgreichen Übergang der Organisation in ihre Zukunft gefährden. Dies wird intensiver und anspruchsvoller, wenn die Organisation die Einführung eines Innovationsmanagementsystems als Teil ihrer Governance anstrebt oder bereits eingeführt hat. Risiken sollten rechtzeitig identifiziert, analysiert, bewertet und entsprechend behandelt werden.

Die Analyse bezieht sich nicht nur auf „negative“ Risiken. Durch diese Analyse können auch „positive“ Risiken aufgedeckt werden, die Chancen eröffnen, beispielsweise zu neuen Geschäftsfeldern, neuen Märkten, Kosteneinsparungen oder verbesserten Prozessen oder zur Steigerung der Innovationsbemühungen.



Dieses Dokument beschreibt den „Risiko- und Chancenmanagementprozess“, der in die TIMS-Projektergebnisse einbezogen werden soll. Es werden Konzepte aus den ISO31000- und ISO56000-Reihen verwendet, zusammen mit bewährten Vorgehensweisen für Projektrisiko- und Änderungsmanagement, die im „PMBok Guide“ und verwandter Literatur zu finden sind.

Abschließend wird eine indikative Liste der jeweiligen Risiken und Chancen präsentiert, um den Zielgruppen die Erkundung und Anpassung des Risiko-/Chancenregisters an ihr individuelles Umfeld und ihre Projekte für ein CE-Geschäftsmodell zu erleichtern.

2. Zweck

Der Zweck dieses Dokuments besteht darin, KMU dabei zu helfen, die mit ihrem Geschäft, ihren Betriebsabläufen und natürlich dem Lebenszyklus des Innovationsmanagements verbundenen Risiken und Chancen zu verstehen und zu bewältigen.

3. Referenzdokumente

I. ISO 31000:2018 - Risikomanagement - Leitlinien

ISO 31000 ist ein international anerkannter Standard für Risikomanagement, der Organisationen Leitlinien und Grundsätze zur effektiven Identifizierung, Bewertung und Bewältigung von Risiken bietet. Er bietet einen systematischen Ansatz für das Risikomanagement, der es Organisationen ermöglicht, fundierte Entscheidungen zu treffen, ihre Leistung zu verbessern und ihre Widerstandsfähigkeit zu erhöhen. Die Verwendung von ISO 31000 kann Organisationen dabei helfen, die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen, Chancen und Risiken besser zu erkennen und Ressourcen für die Risikobehandlung effektiv zuzuweisen und zu nutzen.

II. ISO 22316:2017 Sicherheit und Belastbarkeit - Organisatorische Belastbarkeit - Prinzipien und Eigenschaften

Klimawandel, Wirtschaftskrisen und Verbrauchertrends sind nur einige der Fallstricke, die die Art und Weise, wie ein Unternehmen Geschäfte macht und überlebt, dramatisch beeinflussen können. Organisatorische Resilienz ist die Fähigkeit eines Unternehmens, diese Unvorhersehbarkeit zu absorbieren und sich an sie anzupassen, während es gleichzeitig weiterhin seine Ziele erreicht.

ISO 22316 bietet einen Rahmen, der Unternehmen dabei hilft, ihr Geschäft zukunftssicher zu machen, indem es eine Kultur der Widerstandsfähigkeit schafft, die Fähigkeit des Unternehmens verbessert, Bedrohungen und Chancen vorherzusehen und darauf zu reagieren, und es in die Lage versetzt, auch angesichts komplexer Veränderungen weiterhin seinen Verpflichtungen nachzukommen.

III. ISO 56000 Normenfamilie zum Innovationsmanagement

ISO 56000 ist der internationale Standard für Innovationsmanagement. Es handelt sich um eine Reihe standardisierter Vorgehensweisen für alle Arten von Innovationen und Ansätzen. Es ist in der gemeinsamen übergeordneten Struktur der ISO-Managementsystemnormen verfasst. Es enthält Begriffe, Werkzeuge, Methoden und Anleitungen für das Management von Interaktionen, geistigem Eigentum, Strategie und Ideen. Es definiert außerdem Vokabular, grundlegende Konzepte und Prinzipien des Innovationsmanagements. Es ist Teil einer Familie von Normen, die Organisationen dabei helfen sollen, ihre Innovationsmanagementaktivitäten klar und zuverlässig zu gestalten.



ISO-Normen für Innovation helfen Unternehmen, effektiv auf Veränderungen zu reagieren, um Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten zu maximieren und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken zu reduzieren. Unternehmen können ihre Fähigkeit unter Beweis stellen, Innovationsaktivitäten so zu steuern, dass sie die beabsichtigten Ergebnisse erzielen: höhere Umsätze und Rentabilität, verbesserte Nachhaltigkeit und Belastbarkeit, größere Fähigkeit, Partner, Mitarbeiter und Finanzierungen zu gewinnen und höhere Kundenzufriedenheit.

IV. **PMBOK, Projektmanagement-Wissensbuch des Project Management Institute, PMI**

PMBOK ist ein globaler Standard des Project Management Institute (www.pmi.org), ein **Branchenrahmenwerk, das Best Practices im Projektmanagement umfasst** , einschließlich des Risikomanagements im Projekt- und Programmmanagement.

4. Definitionen

Folge

Eine Konsequenz stellt das Ergebnis eines Ereignisses und seine Auswirkung auf Ziele dar. Konsequenzen können sicher oder ungewiss sein und direkte oder indirekte positive oder negative Auswirkungen haben. Sie können qualitativ oder quantitativ ausgedrückt werden. Konsequenzen können durch kaskadierende und kumulative Effekte eskalieren.

Ereignis

Ein Ereignis bezeichnet das Auftreten oder die Änderung bestimmter Umstände. Es kann ein oder mehrere Ereignisse, mehrere Ursachen und verschiedene Folgen haben. Ereignisse können sowohl erwartete als auch unerwartete Vorkommnisse umfassen und als Risikoquellen fungieren.

Wahrscheinlichkeit

Die Wahrscheinlichkeit ist die Möglichkeit, dass etwas passiert. Im Risikomanagement bezieht sich die Wahrscheinlichkeit auf die Möglichkeit oder Häufigkeit eines Ereignisses, das in einem bestimmten Zeitraum eintritt. Sie kann objektiv oder subjektiv definiert, gemessen oder bestimmt werden, indem allgemeine Begriffe oder mathematische Methoden verwendet werden. In einigen Sprachen wird der Begriff „Wahrscheinlichkeit“ anstelle von „Wahrscheinlichkeit“ verwendet, aber im Risikomanagement soll „Wahrscheinlichkeit“ eine breite Interpretation haben, wie das Konzept „Wahrscheinlichkeit“ in anderen Sprachen als Englisch.

Gelegenheit

Ein günstiger oder vorteilhafter Umstand oder eine Kombination von Umständen. Ein potenzielles Ereignis oder eine Bedingung, die bei Verfolgung zu einem positiven Ergebnis für ein Projekt oder Geschäftsziel führen kann.

Chancenregister

Zur Aufzeichnung und Verfolgung von Chancen wird ein dynamisches Dokumenten-Repository eingerichtet.

Restrisiko

Welches Risikoniveau auch immer nach der Umsetzung der geplanten Maßnahmen bestehen bleibt.

Risiko

Unter Risiko versteht man die Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele. Es geht um Abweichungen von erwarteten Ergebnissen, die positiv oder negativ sein können und Chancen oder Risiken schaffen können.

Risiken werden typischerweise in Form von Risikoquellen, potenziellen Ereignissen, deren Folgen und deren Wahrscheinlichkeit ausgedrückt. Ziele können verschiedene Aspekte und Kategorien haben und auf verschiedenen Ebenen angewendet werden.

Risikobereitschaft

Es handelt sich um das Risikoniveau, das eine Organisation bereit ist, bei der Verfolgung ihrer Ziele einzugehen, bevor Maßnahmen zur Risikoreduzierung als notwendig erachtet werden. Es stellt ein Gleichgewicht zwischen den potenziellen Vorteilen von Innovationen und den Gefahren dar, die Veränderungen unweigerlich mit sich bringen.

In der Risikomanagementnorm ISO 31000 wird die Risikobereitschaft als „Umfang und Art des Risikos bezeichnet, das eine Organisation bereit ist einzugehen, beizubehalten oder einzugehen“.

Risikomanagement

Das Risikomanagement umfasst koordinierte Aktivitäten, die darauf abzielen, eine Organisation in Bezug auf Risiken zu leiten und zu kontrollieren. Es umfasst das Identifizieren, Bewerten und Angehen von Risiken, um ihre Auswirkungen effektiv zu mildern und Ziele zu erreichen.

Risikoregister

Ein dynamisches Dokumenten-Repository wird erstellt und aktualisiert, um die Ergebnisse des Risikomanagementprozesses während des Projekts/Programms aufzuzeichnen. Risiken werden registriert.

Risikoquelle

Eine Risikoquelle ist ein Element, das entweder einzeln oder in Kombination das Potenzial hat, ein Risiko zu verursachen. Es dient als Grundlage für das Eintreten von Ereignissen, die zu positiven oder negativen Folgen führen können.

Interessengruppen

In der Geschäftswelt ist ein Stakeholder jede Einzelperson, Organisation, Gruppe oder Partei, die ein Interesse oder einen Anteil an einer Organisation und den Ergebnissen ihrer Handlungen hat.

Stakeholder können als intern oder extern einer Organisation kategorisiert werden. Interne Stakeholder sind Personen, die eine direkte Beziehung zum Unternehmen haben, wie Mitarbeiter, Eigentümer oder Investoren, und ihr Interesse an der Organisation ergibt sich aus dieser direkten Beziehung.

Externe Stakeholder hingegen sind nicht direkt in das Tagesgeschäft des Unternehmens eingebunden, werden aber in irgendeiner Weise von den Handlungen und Ergebnissen des Unternehmens beeinflusst. Zu den externen Stakeholdern zählen beispielsweise Lieferanten, Gläubiger und verschiedene öffentliche Gruppen.

5. Risikomanagement und -prozesse

Um Verwirrungen zu vermeiden, werden sich dieses Dokument und die entsprechende Terminologie ab diesem Punkt – sofern nicht anders angegeben – auf Risiken konzentrieren. Für den engagierten Lernenden sollte es jedoch relativ einfach sein, den Prozess anzupassen und **sich auch auf die Chancen** statt nur auf die Risiken zu konzentrieren.

Der Risikomanagementprozess sollte eng mit dem Management und der Entscheidungsfindung der Organisation verknüpft und in die Struktur, Funktionen und Prozesse der Organisation integriert sein. Er kann auf verschiedenen Ebenen implementiert werden, beispielsweise auf strategischer, operativer, programmatischer oder Projektebene. **Und natürlich als integraler Bestandteil des Lebenszyklus des Innovationsmanagements .**

Innerhalb einer Organisation können mehrere Anwendungen des Risikomanagementprozesses übernommen werden, die zur Erreichung von Zielen konzipiert und an den spezifischen externen und internen Kontext



angepasst werden, in dem sie angewendet werden. Während der Risikomanagementprozess normalerweise als sequentieller Ansatz dargestellt wird, handelt es sich in der Praxis um einen fortlaufenden Prozess, der kontinuierliche Verbesserungen und Anpassungen ermöglicht.

Nachfolgend sehen Sie einen typischen Ablauf für ein effektives und effizientes Risikomanagement. Der Risikomanagementprozess besteht aus vier (4) Phasen, die aus sieben (7) Schritten bestehen.

Abbildung 1. Risikomanagementprozess

Während des gesamten Risikomanagementprozesses sollte die dynamische und sich ständig ändernde Natur des menschlichen Verhaltens und der Kultur berücksichtigt werden.

5.1 Risikoidentifikation

Der erste Schritt im Risikomanagement ist die Identifizierung von Risiken und Bedrohungen, die unsere wichtigsten Initiativen oder unser Innovationsmanagementprojekt untergraben könnten.

Um Risiken effektiv zu identifizieren, werden alle Projektaktivitäten und -faktoren (intern oder extern) auf Risiken und Bedrohungen analysiert, die sich negativ auf das Projekt auswirken könnten. Die Risikoidentifizierung sollte nicht nur während der Projektplanung, sondern kontinuierlich während des gesamten Projektlebenszyklus durchgeführt werden.

Es sollten sowohl interne als auch externe Risiken identifiziert werden:

- **Interne** Risiken, wie etwa Ressourcenzuweisung und -verfügbarkeit, Zeitplan und Kostenschätzungen, Vertragsart, können vom Projekt- oder Planungsteam gesteuert oder beeinflusst werden.
- **Externe** Risiken sind Risiken, die außerhalb der Kontrolle bzw. Einflussnahme des Projekt- oder Planungsteams liegen, wie beispielsweise Kundenentscheidungen, Marktveränderungen oder staatliche Maßnahmen.

Die Wirksamkeit des gesamten Risikomanagementprozesses ist nur so gut wie die Qualität und Spezifität der Bedrohungsereignisaussagen.

Im Folgenden sind zwei (2) empfohlene allgemeine Formate für Bedrohungsereigniserklärungen entweder für Risiken oder für Chancen aufgeführt:

- „_____ kann während _____ auftreten und so Auswirkungen auf _____ haben.“
- „Wenn _____ eintritt, dann wird es Auswirkungen auf _____ geben.“

Beispiel für Risikokategorien:

- Organisatorisches

- Finanziell (einschließlich Wechselkurse, Inflation, Steuern, Wettbewerb)
- Politisch
- Rechtliche und regulatorische Aspekte (einschließlich Lizenzierung, Vertragsunklarheiten, Rechtsstreitigkeiten)
- Sozial (einschließlich öffentlichem Interesse)
- Umgebung
- Technik & Wissen (einschließlich technologischer Reife, Komplexität, Anpassungen)
- Lieferkette
- Öffentliches Interesse
- Naturgefahren
- Marktveränderungen

Die am häufigsten verwendeten Tools und Techniken zur Identifizierung von Risiken sind die folgenden:

- Experten-Interviews
- Brainstorming
- Delphi-Technik
- Nominale Gruppentechnik (NGT)
- Crawford-Unterhose
- Proportionsverfahren
- SWOT-Analyse
- vorhandene Checklisten, Fragebögen und Vorlagen (basierend auf gewonnenen Erkenntnissen und der Idee, dass kein neues Projekt auch ein völlig neues Risiko birgt)

Indikative Bedrohungen, die im Zusammenhang mit dem spezifischen Projekt festgestellt werden können, sind:

- Externe Faktoren (Pandemie), die die Kommunikation beeinflussen
- Potentielle Partner mit geringem Engagement oder geringer Leistung
- Rückzug des Partners
- Konflikte unter Partnern



- Qualitätsprobleme
- Verzögerungen (Projektplan/Zeitplanrisiko)
- Budgetabweichungen

Alle Risiken (und Chancen), die während des Projektlebenszyklus von den teilnehmenden Mitgliedern entdeckt werden, sollten im Projektrisiko- (Chancen-)Register registriert werden, wo jedes Risiko gründlich analysiert und bewertet wird.

Risikoregister

Der nächste Schritt bei der Risikoidentifizierung ist die Erstellung eines Risikoregisters – ein Formular zur Dokumentation der identifizierten Risiken.

Zu den Informationen können gehören (für Risiken und Chancen):

- Risiko-/Chancen-ID
- Kategorie
- Projekt (optional)
- Eigentümer des Risikos/der Chance (Person, die für die Verwaltung der Chance verantwortlich ist)
- Risiko-/Chancen-Ereigniserklärung (auch Risiko-/Chancenbeschreibung genannt)
- Wahrscheinlichkeit
- Wirkung/Nutzen
- Risiko-/Chancen-Score (Wahrscheinlichkeit * Auswirkung)
- Rangfolge / Priorität
- Reaktion – Behandlung (kann Verweise auf separate Plandokumente, Kontrollen oder Maßnahmen enthalten)
- Restrisiko-/Chancen-Score nach der Behandlung (aktualisiert nach jeder Implementierung einer Reaktionsstrategie)

Sie können das unten bereitgestellte Formular verwenden. Dieses Formular heißt Risikoregister und wird verwendet, um die identifizierten potenziellen Geschäftsrisiken, die Wahrscheinlichkeit, Auswirkung und Schwere jedes Risikos sowie die vorgeschlagenen und ausgewählten Maßnahmen zur Bewältigung (Minimierung/Minderung) der Risiken zu dokumentieren und zu verfolgen.

Risk ID	Category	Project	Risk Owner	Risk / threat event statement	Probability	Impact	Risk Score	Ranking / Priority	Response – treatment	Residual Risk score
or Opportunity ID		(optional)	Or Opportunity Owner (Person responsible to manage the risk / opportunity)	Or Opportunity event (a.k.a. Risk / Opportunity Description)	Or Likelihood	Or Consequences	Probability * Impact	Priority to handle	(could contain references to separate plan documents, control or measures)	Or Opportunity score (updated after every implementation of a response treatment)

Abbildung 2. Risiko- und Chancenregister

Hier ist eine Vorlage, die verwendet werden kann.



Beispiele

Dies ist einer der wichtigsten Teile der Arbeit. Verwenden Sie die Kategorien, um möglichst viele relevante Risiken (und Chancen) zu identifizieren. Machen Sie sich keine Sorgen, wenn ein Risiko unter „Politisch“ kategorisiert ist, obwohl es unter „Rechtlich“ stehen sollte. Schließlich kann ein Risiko zu mehr als einer Kategorie gehören.

Nachfolgend finden Sie Beispiele für Innovationen im Zusammenhang mit grüner Wirtschaft, Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft, Digitalisierung und künstlicher Intelligenz.

Indikative Risiken

Risikokategorie: **Organisatorisch**

- Mangelnde Denkweise und Fähigkeiten/Erfahrung im Bereich Change Management
- Fehlende innovative Unternehmenskultur
- Druck von Aktionären/Investoren zur Nachhaltigkeit
- Mangel an Fähigkeiten/Erfahrung im Bereich Schlüsselressourcenmanagement
- Keine formale Einbeziehung der Prinzipien der künstlichen Intelligenz in das Innovationsmanagement, die Strategie, die Ziele und die Leistungsindikatoren
- Sehr geringe Risikobereitschaft (das Unternehmen geht praktisch überhaupt kein Risiko ein)
- Viele Hierarchieebenen
- Mangelnde Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter
- Mangelnde Unterstützung des Top-Managements bei Innovationen (natürlich ist dies ein klassisches Risiko bei allen größeren Veränderungsinitiativen, unabhängig von der Zielsetzung)

- Das Innovationsmanagement ist nicht auf die Gesamtstrategie und die strategische Ausrichtung der Organisation abgestimmt
- Das Innovationsmanagement hat nicht berücksichtigt, wie Innovationsaktivitäten und Innovationsinitiativen einen Mehrwert für die Organisation und relevante Interessengruppen schaffen können.
- Es werden keine Ressourcen für die Unterstützung des Innovationsmanagements zugewiesen. Eine mangelhafte Organisationsstruktur unterstützt keine Schlüsselaktivitäten und -anforderungen, wie etwa, was an Ressourcen, Strukturen und Prozessen erforderlich ist, wer dafür verantwortlich ist, wann die Arbeit abgeschlossen sein wird und wie die Ergebnisse überwacht, gemessen, ausgewertet, geschützt, kommuniziert und dokumentiert werden usw.

Risikokategorie: **Finanziell**

- Hohe Vorabinvestitionskosten (z. B. für Ausrüstung und Prozesse neuer Produkte, „grüne“ Innovationen)
- Höhere Betriebskosten für Geschäftsmodelle (z. B. Sammeln, Sortieren und Recyceln von Abfallstoffen)
- Schwieriger Zugang zu Betriebs- und/oder Investitionskapital (wenn es beispielsweise um Bankfinanzierungen geht, haben KMU – und insbesondere sehr junge Kleinunternehmen – Schwierigkeiten, die von den Banken geforderten Sicherheiten oder Garantien zu erhalten, da diese die KMU-Finanzierung oft als riskantes Geschäft betrachten)
- Cashflow-Risiken (z. B. verzögerte Cashflows aufgrund von Pay-per-Use-Modellen)
- KMU vernachlässigen möglicherweise die möglichen finanziellen Vorteile einer Verbesserung ihrer Ressourceneffizienz, der Einführung künstlicher Intelligenz und der Anwendung von Innovationen und erachten Praktiken zur Ressourceneffizienz zudem als kostspielig für ihr Unternehmen.

Risikokategorie: **Politisch**

- Unzureichende Regelungen für eine grüne Wirtschaft und Nachhaltigkeit, die nicht alle Industrie-/KMU-Sektoren abdecken
- Fehlende staatliche Stellen zur Unterstützung von KMU beim Übergang zur Kreislaufwirtschaft oder Digitalisierung

Risikokategorie: **Rechtlich**

- Die Inflexibilität des nationalen und EU-Rechtsrahmens und die Langsamkeit des Wandels/der Anpassung an bestehende und künftige Anforderungen in den Bereichen künstliche Intelligenz, Energiemanagement, Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit
- Garantie, Wartung/Support und/oder Rücknahme vertraglicher und behördlicher Verpflichtungen und im Allgemeinen die Verantwortlichkeiten im Falle einer Störung
- Die meisten Instrumente für Innovation und Umweltmanagement (wie etwa das Europäische System für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung - EMAS) werden für größere Unternehmen entwickelt, ohne die Besonderheiten des KMU-Sektors zu berücksichtigen.

- Mangelnde Klarheit hinsichtlich mehrerer Konzepte der EU-Gesetzgebung (wie etwa Herstellerverantwortung, Qualität der getrennten Sammlung und Definitionen von Recycling, Wiederverwendung und Verwertung)

Risikokategorie: **Sozial**

- Gefährdung der öffentlichen Gesundheit (durch Verwendung von Recyclingmaterialien oder Wiederverwendung von Rohstoffen)
- Viele Verbraucher legen nach wie vor Wert auf Bequemlichkeit und günstige Produkte
- Viele Verbraucher halten wiederaufbereitete Produkte für minderwertig
- Die Einführung von Innovationen kann für die Akzeptanz in der Gesellschaft zu früh sein
- Veränderungen in der Verbraucherbasis, der Wahrnehmung und dem Verhalten (einschließlich Mode und Lebensstil)

Risikokategorie: **Umwelt**

- Kunden reagieren weniger empfindlich auf Produkte, die nach der Verwendung einfach gehandhabt werden können.
- Geringe „Ökokompetenz“ bei vielen KMU
- Deutlich erhöhter Verwaltungsaufwand durch Umweltgesetzgebung
- KMU verfügen nicht über das spezifische Wissen und die Kapazitäten, um die erforderlichen Energiemanagement- und Umweltaanforderungen zu erfüllen (deshalb sind sie häufig auf externe Berater angewiesen, die zusätzliche Kosten verursachen).

Risikokategorie: **Technik & Wissen**

- Einsatz unerprobter Technologien
- Den Fachleuten fehlt das Bewusstsein, Wissen und Verständnis für Innovation, Nachhaltigkeit, grüne Wirtschaft und Kreislaufwirtschaft
- Die meisten Produkte sind nicht für die Demontage konzipiert (z. B. Gebäude)
- Viele KMU verfügen nicht über die technischen Kapazitäten, um fortschrittlichere technische Optionen zu identifizieren, zu bewerten und umzusetzen, mit denen sie ihre Umweltauswirkungen verringern und gleichzeitig Kosten einsparen können.
- Mangelnde Informationen (einige KMU sind sich nicht einmal bewusst, dass zirkuläre Geschäftsmodelle verfügbar sind und von Nutzen sein könnten)

Risikokategorie: **Lieferkette**

- Eine begrenzte Anzahl von Lieferanten, die zirkuläre Materialien anbieten
- Unsicherheit hinsichtlich der Qualität und des Volumens der Rückflüsse gegenüber Investitionen in Innovation, Energiemanagement usw.
- Fehlende Netzwerkunterstützung sowohl von Kunden als auch von Lieferanten, um Druck in Richtung umweltfreundlicher Beschaffung und/oder Verlängerung der Produktlebensdauer auszuüben

- Die Branche hängt noch immer weitgehend am linearen Modell (was beispielsweise dazu führt, dass das Management nicht in die Förderung der Ressourceneffizienz oder ein besseres Abfallmanagement investiert, wohl aber in eine neue Marketingkampagne).
- Geschlossene und umgekehrte Lieferketten könnten die Kosten für Logistik, Transport und Energie erhöhen
- Aufgrund ihrer geringen Größe und Verhandlungsmacht haben KMU wenig Einfluss auf das Engagement ihrer Zulieferer in nachhaltigen und grünen Wirtschaftsaktivitäten.
- Lieferanten zögern, eine umweltfreundlichere Lieferkette aufzubauen, da die potenziellen Kosten ihre Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen könnten.

Indikative Möglichkeiten

Gelegenheitskategorie: **Sozial**

- Verbesserte Beziehungen zwischen lokalen Gesellschaften und KMU
- Beschäftigungsmöglichkeiten aus dem Green-, Nachhaltigkeits- und Energiemanagementgeschäft
- Beschäftigungsmöglichkeiten für Design-Absolventen und Fachkräfte mit Fachkenntnissen in der Kreislaufwirtschaft

Chancenkategorie: **Finanziell/Wirtschaftlich**

- Ressourcenproduktivität, Materialkostensenkung und höhere Einnahmen aus dem Abfallverkauf
- Milderung der nachfragebedingten Preisvolatilität bei Rohstoffen und des Versorgungsrisikos (und damit Verbesserung der Rohstoffversorgungssicherheit)
- Reputationsvorteil
- Höhere Umsätze und Marktanteile durch gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit
- Abfallmanagement könnte neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen

Kategorie der Chance: **Umwelt**

- Erhaltung der natürlichen Ressourcen (vor allem nicht erneuerbarer Ressourcen wie Wasser, fossile Brennstoffe und Mineralien)
- Reduzierte Umweltauswirkungen (durch effiziente Energie- und Materialnutzung und weniger Wasserverbrauch, Vermeidung von Giftstoffen, verlängerte Lebensdauer von Mülldeponien und Erholung des lokalen Ökosystems)
- Schutz der menschlichen Gesundheit und der Artenvielfalt

Chancenkategorie: **Technologie**

- Ressourceneffizienz und Abfallminimierung (durch verstärkte Innovation und Einführung sauberer Technologien)
- Unterstützung der Industrialisierung durch industrielle Symbiose (also den Austausch von Abfallstoffen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen)

5.2 Risikoquantifizierung (Analyse und Priorisierung)

Nach Abschluss des vorherigen Schritts müssen weitere Informationen im Risikoregisterdokument gesammelt werden.

Aus Sicht des Managements mangelt es dieser Rohrisikoliste jedoch an einer Differenzierung hinsichtlich der Belange und Anforderungen des Unternehmens. Sie vermittelt dem Management kein umfassendes Verständnis der folgenden Punkte:

- Welche Risiken sind wesentlich und welche nicht?
- Welche Risiken erfordern sofortige Aufmerksamkeit und welche könnten möglicherweise übersehen werden?
- Welche Risiken sind dringend und welche können später angegangen werden?

Ohne Antworten auf diese Fragen wird es schwierig, fundierte Entscheidungen hinsichtlich der Risiken zu treffen.

Sollten Sie die zehn größten Risiken priorisieren und sich auf sie konzentrieren oder nur auf die, die als die wichtigsten erachtet werden? Was passiert, wenn das Unternehmen nicht über die erforderlichen Ressourcen verfügt, um alle aufgeführten Risiken anzugehen?

Es ist wichtig, eine Möglichkeit zu finden, die Risiken zu quantifizieren und zu priorisieren, sodass jeder Arbeitgeber, Manager oder Risikoexperte/-berater mit der Arbeit an den wichtigsten beginnen kann, ohne Zeit, Geld und Ressourcen für Risiken von untergeordneter Bedeutung zu verschwenden.

Hierzu (Quantifizierung und Priorisierung) ist die Berechnung und Bewertung von zwei Faktoren für jedes Risiko erforderlich: Wahrscheinlichkeit (Möglichkeit) und Auswirkung (Konsequenzen).

A. **Die Wahrscheinlichkeit (Likelihood)** eines Risikos steht in direktem Zusammenhang mit der Möglichkeit, dass das Risiko eintritt.

Unser Ziel besteht darin, die Risiken zu priorisieren, damit wir entscheiden können, welche wir zuerst angehen.

Für unsere Arbeit ist es ausreichend – und in fast allen Fällen anwendbar – unseren gesunden Menschenverstand und unser Verständnis des Geschäftsumfelds zusammen mit dem im Folgenden beschriebenen einfachen Ansatz zu nutzen.

Im Kontext einer typischen Risikohierarchie ist es ausreichend, eine Wahrscheinlichkeitsskala mit 3, 4 oder 5 (oder mehr) Schritten zu definieren und zu verwenden.

SKALA		WAHRSCHEINLICHKEIT DES EINTRETENS ¹
1	Unwahrscheinlich	Weniger als 7 % Ist nie passiert oder kann alle 15 bis 20 Jahre einmal passieren
2	Mäßig	Zwischen 8 % und 40 % Wird voraussichtlich alle 6-15 Jahre vorkommen

¹Sie können die Anzahl der Jahre und Prozentsätze nach Bedarf ändern. Die in diesem Beispiel dargestellten Daten dienen nur zu Präsentationszwecken.

3	Wahrscheinlich	Zwischen 41 % und 80 % Voraussichtlich alle 1-5 Jahre
4	Fast sicher	Über 80 % Wird voraussichtlich mehr als einmal pro Jahr vorkommen

Abbildung 3. Wahrscheinlichkeitsbewertungsmatrix

Die Ebenen zur Berechnung der Wahrscheinlichkeit (Likelihood) des Risikos wie für unser obiges Beispiel sind:

Unwahrscheinlich : Das Eintreten eines Risikoereignisses ist nicht sehr wahrscheinlich oder selten.

Moderat : Ein Risikoereignis kann eintreten

Wahrscheinlich : Ein Risikoereignis hat eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass es eintritt.

Fast sicher : Ein weit verbreitetes Risikophänomen

- B. **Unter Auswirkung (Folgen)** versteht man die geschätzten Auswirkungen/Folgen, die ein Risiko auf das Geschäft haben kann, wenn es eintritt .

Risiko (negative Auswirkungen)	
SKALA	AUSWIRKUNGEN (KONSEQUENZEN) ²
1 Unbedeutend	<u>Gesundheit und Sicherheit</u> : keine <u>Finanziell</u> : Verlust von < 500 € <u>Operativ</u> : Betriebsunterbrechung weniger als 1 Tag <u>Ruf</u> : keine Auswirkung <u>Regulierung/Recht</u> : keine
2 Unerheblich	<u>Gesundheit und Sicherheit</u> : Erste-Hilfe-Maßnahmen <u>Finanziell</u> : Verlust zwischen 500 € und 2.500 € <u>Operativ</u> : Betriebsunterbrechung 1 bis 2 Tage <u>Reputation</u> : wenige unzufriedene Kunden <u>Regulatorisch/rechtlich</u> : geringfügige Nichteinhaltung regulatorischer Anforderungen

²Alle Zahlen und Schätzungen können sich ändern.

Risiko (negative Auswirkungen)	
SKALA	AUSWIRKUNGEN (KONSEQUENZEN)
3	<p>Wesentlich</p> <p><u>Gesundheit und Sicherheit</u> : Medizinische Behandlung erforderlich</p> <p><u>Finanziell</u> : Verlust zwischen 2.500 € und 10.000 €</p> <p><u>Operativ</u> : Betriebsunterbrechung 3 bis 5 Tage</p> <p><u>Reputation</u> : mehrere unzufriedene Kunden. Begrenzte Verbreitung von Neuigkeiten</p> <p><u>Regulatorisch/rechtlich</u> : Erhebliche Nichteinhaltung wichtiger regulatorischer Anforderungen – Rechtliche Schritte gegen den Eigentümer oder das Unternehmen</p>
4	<p>Schwer</p> <p><u>Gesundheit und Sicherheit</u> : Tod oder schwere Verletzungen</p> <p><u>Finanziell</u> : Verlust von mehr als 10.000 €</p> <p><u>Operativ</u> : Betriebsunterbrechung länger als 5 Tage</p> <p><u>Ruf</u> : viele unzufriedene Kunden. Veröffentlichung in den Stadtmedien.</p> <p><u>Regulatorisch / Rechtlich</u> : Langfristige / permanente Nichteinhaltung wichtiger regulatorischer Anforderungen – Verlust der Genehmigung – Mehr als eine Klage gegen den Eigentümer oder das Unternehmen</p>

POSITIVE RISIKEN (CHANCEN) AUSWIRKUNGEN	
SKALA	AUSWIRKUNGEN (KONSEQUENZEN) ³
1	<p>Unbedeutend</p> <p><u>Gesundheit und Sicherheit</u> : keine</p> <p><u>Finanziell</u> : unerwartete Verkäufe (oder Einsparungen) von < 1.000 €</p> <p><u>Betriebsbereit</u> : keiner</p> <p><u>Ruf</u> : keine Auswirkung</p> <p><u>Regulierung/Recht</u> : keine</p>
2	<p>Unerheblich</p> <p><u>Gesundheit und Sicherheit</u> : keine</p> <p><u>Finanziell</u> : unerwartete Verkäufe (oder Einsparungen) zwischen 1.000 € und 10.000 €</p> <p><u>Betrieblich</u> : erforderliche Betriebsverbesserungen von 5 % (zur Unterstützung zusätzlicher Verkäufe)</p> <p><u>Reputation</u> : Positive Aussagen einiger Kunden</p> <p><u>Regulierung/Recht</u> : keine</p>

³Alle Zahlen und Schätzungen können sich ändern.

POSITIVE RISIKEN (CHANCEN) AUSWIRKUNGEN	
SKALA	AUSWIRKUNGEN (KONSEQUENZEN)
3 Wesentlich	<p><u>Gesundheit und Sicherheit</u> : keine</p> <p><u>Finanziell</u> : unerwartete Verkäufe (oder Einsparungen) zwischen 10.000 € und 30.000 €</p> <p><u>Betrieblich</u> : erforderliche Betriebsverbesserungen von 20 % (zur Unterstützung zusätzlicher Verkäufe)</p> <p><u>Reputation</u> : Positive Aussagen einiger Kunden. Begrenzte Verbreitung der Neuigkeiten in einigen Blogs, führt zu neuen Verkäufen und mehreren Telefonanrufen</p> <p><u>Regulatorisches / Rechtliches</u> : Neue Kaufverträge erfordern rechtliche Unterstützung</p>
4 Schwer	<p><u>Gesundheit und Sicherheit</u> : keine</p> <p><u>Finanziell</u> : unerwartete Verkäufe (oder Einsparungen) von mehr als 30.000 €</p> <p><u>Betrieblich</u> : erforderliche Betriebsverbesserungen von 70 % (zur Unterstützung zusätzlicher Verkäufe)</p> <p><u>Ruf</u> : Positive Aussagen mehrerer Kunden. Erweiterte Verbreitung der Neuigkeiten in den Medien, führt zu neuen Verkäufen und einer großen Anzahl von Telefonanrufen.</p> <p><u>Regulatorisches / Rechtliches</u> : Neue Kaufverträge erfordern erweiterte rechtliche Betreuung</p>

Abbildung 4. Kriterien für die Folgenabschätzung

- C. **Risiko-Score** : Die Quantifizierung eines Risikos durch die Ermittlung eines Werts, der Aufschluss über die „Größe“ des Risikos hinsichtlich Wahrscheinlichkeit und Auswirkung und im Verhältnis zur Größenordnung dieser Werte gibt.

Dieser wird berechnet, indem der Wahrscheinlichkeitswert mit dem Impact-Score multipliziert wird:

Risikobewertung = Wahrscheinlichkeit x Auswirkung (Folgen):

Die Risikomatrix ist ein gitterartiges „**Ampelsystem**“, das zur Visualisierung der Bewertung identifizierter Risiken verwendet wird. Farben werden in Form von Ampeln verwendet, um die Schwere der Risiken zu unterscheiden und die Priorisierung der Risiken zu verbessern: Die Skala beginnt bei **Grün** (die am wenigsten schwerwiegenden Risiken) und endet bei **Rot**, das die schwerwiegendsten Risiken auf der Skala für die oben ausgewählten Skalen von 1 bis 4 einführt.

Hier finden Sie sowohl eine Risiko- als auch eine Chancenmatrix.

4	4	8	12	16

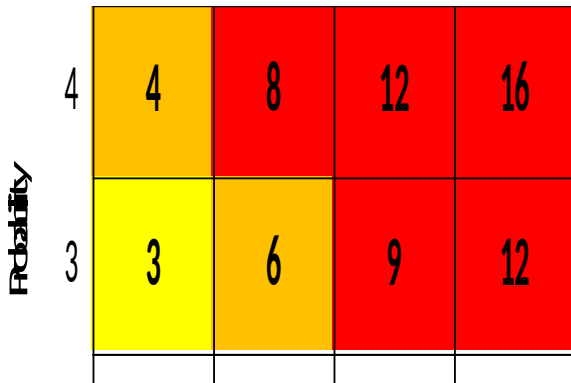


Abbildung 5. Kriterien für die Folgenabschätzung

Die Bereiche in jeder Matrix definieren die Bedeutung des Risikos, das in dem jeweiligen Kästchen als gegeben eingestuft werden kann.

- **Rot (dunkelblau)** = Erhebliche Risiken, die so schnell wie möglich behandelt werden müssen (schwerwiegend)
- **Orange (blau)** = Weniger signifikante Risiken die behandelt werden sollten (geringfügig)
- **Gelb (hellblau)** = Mittlere Risiken, die behandelt werden können (schwerwiegend)
- **Grün (sehr helles Blau)** = Geringe Risiken, für deren Behandlung das Unternehmen keine Ressourcen aufwenden muss, solange sie die gleiche Bewertung beibehalten (unbedeutend),

Es ist klar, dass die obige Liste die Priorität der Risiken im Verhältnis zur Dringlichkeit und Bedeutung der Behandlung definiert.

Beim Betrachten der Matrix wird klar, dass die wichtigsten Risiken diejenigen sind, die sowohl eine hohe Wahrscheinlichkeit als auch eine hohe Auswirkung haben und sich daher in der oberen rechten Ecke der Matrix befinden.

Hier ist ein Beispiel für drei Risiken (Risiko 1, Risiko 2 und Risiko 3), die analysiert und deren Risiko quantifiziert wurde.

Risk ID	Category	Project	Risk Owner	Risk / threat event statement	Probability	Impact	Risk Score	Ranking / Priority	Response – treatment	Residual Risk score
or Opportunity ID		(optional)	Or Opportunity Owner (Person responsible to manage the risk / opportunity)	Or Opportunity event (a.k.a. Risk / Opportunity Description)	Or Likelihood	Or Consequences	Probability * Impact	Priority to handle		
R-01	Financial		Finance Dept	Risk 1	2	4	8	2nd		
R-02	Operational		Logistics Dept	Risk 2	1	3	3	3rd		
R-03	Reputational		Marketing Dept	Risk 3	4	3	12	1st		

Abbildung 6. Risiko- und Chancenregister

5.3 Entwickeln Sie eine Risikoreaktion und setzen Sie die Risikostrategie um.

Auf Grundlage der im vorigen Schritt vorgenommenen Priorisierung müssen wir dann weitermachen und entscheiden, welche Maßnahmen umzusetzen sind, um sicherzustellen, dass wir das Risiko minimieren (das heißt, seine Wahrscheinlichkeit und/oder Auswirkung reduzieren und damit seinen Risikowert und die Gesamtauswirkungen, die es auf die Organisation haben kann, verringern).

Es gibt vier Arten von Risikobehandlungsreaktionen:

- I. **Vermeidung des Risikos** : (vollständige Beseitigung des Risikos aus dem Unternehmensalltag) durch die Entscheidung, die Tätigkeit, die das spezifische Risiko birgt, nicht zu beginnen oder nicht fortzusetzen;

Risikovermeidung wird manchmal angewandt, wenn eine Aktivität oder Situation ein hohes Risiko birgt, das durch einen anderen Ansatz nicht angemessen auf ein akzeptables Niveau reduziert werden kann.

Das Risiko ist möglicherweise im Vergleich zu den potenziellen Vorteilen, die mit der Aktivität/Situation für das Unternehmen verbunden sind, zu hoch. Auch die Kosten einer Lösung zur Risikominderung können zu hoch sein, um sie sich leisten zu können oder um den Nutzen aufzuwiegen.

- II. **Mindern Sie das Risiko** : Durch die Wahl dieser Risikomanagementmaßnahme ist es möglich, die Wahrscheinlichkeit eines Risikos zu verringern oder seine Auswirkungen zu minimieren, wenn es eintritt.

Durch die Anwendung dieser Strategie auf eine bestimmte Bedrohung wird die Umsetzung einer oder mehrerer Kontrollmaßnahmen zur Veränderung des Gesamtrisiko­niveaus unerlässlich.

Diese Kontrollen können verschiedene Formen annehmen, beispielsweise Richtlinien, Verfahren, Praktiken, technische Maßnahmen, Geräte und andere Aktionen, die das Gesamtrisiko verringern.

- III. **Risiko übertragen** : Bei einer Risikoübertragungsstrategie wird das Risiko ganz oder teilweise auf eine andere Stelle oder Partei übertragen. Obwohl die Wahrscheinlichkeit des Ereignisses unverändert oder unbeeinflusst bleibt, minimiert dieser Ansatz die Auswirkungen auf die Organisation.

Die Übertragung des Risikos ist in gewisser Weise eine Form der Risikominderungsstrategie. Die Übertragung erfolgt normalerweise in folgender Form:

(a) Versicherungsschutz bei Risiken mit hohem Schadensausmaß, so dass Sie den Geldbetrag im Zusammenhang mit der Zerstörung/dem Verlust von Räumlichkeiten, Waren, Ausrüstung, Gewinnen, Gesundheit usw. zurückerhalten, einschließlich gesetzlicher Haftungsrisiken

b) die Vergabe eines Projekts, einer Tätigkeit (die in der Regel den Geschäftszielen untergeordnet ist) oder einer Dienstleistung an Dritte untervergeben oder ausgelagert werden.

- IV. **Das Risiko akzeptieren** : Das Risiko anerkennen und bereit sein, die Konsequenzen zu akzeptieren, wenn es eintritt. Es gibt zwei Möglichkeiten, dies zu erreichen:

- Passive Akzeptanz : Bewusste Entscheidung, angesichts des Risikos nichts zu unternehmen.
- Aktive Akzeptanz : Erstellen eines Notfallplans und dessen Umsetzung bei Eintritt des Risikoereignisses.

Auf dieser Grundlage werden eine Reihe von Maßnahmen und Kontrollen beschlossen und umgesetzt, die zu einer Minderung der bestehenden Risikoexposition der Organisation (oder des Projekts) führen.

In unserem Beispiel könnte das Bild wie folgt aussehen:

Risk ID	Category	Project	Risk Owner	Risk / threat event statement	Probability	Impact	Risk Score	Ranking / Priority	Response – treatment	Residual Risk score
or Opportunity ID		(optional)	Or Opportunity Owner (Person responsible to manage the risk / opportunity)	Or Opportunity event (a.k.a. Risk / Opportunity Description)	Or Likelihood	Or Consequences	Probability * Impact	Priority to handle	(could contain references to separate plan documents, control or measures)	Or Opportunity score (updated after every implementation of a response treatment)
R-01	Financial		Finance Dept	Risk 1	2	4	8	2nd	Deployment of measure 1 and measure 2 that change the Impact to 2 while probability remains 2	4
R-02	Operational		Logistics Dept	Risk 2	1	3	3	3rd	No measures taken	3
R-03	Reputational		Marketing Dept	Risk 3	4	3	12	1st	Deployment of measure 3 and measure 4 that change the Probability to 3 and the Impact to 2	6

Abbildung 6. Risikoregister mit Risikobehandlungen.

Wir können deutlich erkennen, dass die verbleibende Risikobelastung der Organisation erheblich geringer ist (siehe letzte Spalte oben), sobald die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt wurden.

5.4 Beispiele für Risiken und mögliche Behandlungspläne

Wir haben einige Beispiele für die Risiken und möglichen Behandlungsansätze unter Berücksichtigung der oben genannten Techniken entwickelt:

Sie werden auch feststellen, dass „Akzeptieren“ als Option der Risikobehandlung am Ende der Beispiele besprochen wird.

Risikokategorie	Risiko	Mögliche Behandlungspläne	
Betriebsber eit	Unangemessene Trainingsprogramme und Belastung der operativen Kapazitäten	Mildern	Bieten Sie spezielle Schulungsprogramme an und richten Sie Supportsysteme ein, um Mitarbeiter in ihren Rollen zu unterstützen.
		Überweisen	Prüfung der Möglichkeit, einige Schulungs- und Supportfunktionen an externe Dienstleister auszulagern oder Partnerschaften mit auf Innovationsmanagement spezialisierten Organisationen einzugehen.
		Vermeiden	Stellen Sie spezifische Innovationstrainingsprogramme bereit, die in die Gesamtverantwortung und den Zeitplan für die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters integriert sind.
	Auswirkungen auf Produktivität und Effizienz	Mildern	Um Produktivität und Effizienz aufrechtzuerhalten, sind regelmäßige Kommunikation und Koordination von entscheidender Bedeutung.
		Überweisen	Einbindung und Bildung relevanter Gruppen aus Mitarbeitern und Stakeholdern im Prozess der Integration bzw. Anpassung von Arbeitsprozessen an Innovationsstandards.

Risikokategorie	Risiko	Mögliche Behandlungspläne	
	Schwierigkeiten bei der termingerechten Umsetzung von Innovationsprojekten	Vermeiden	Verteilen Sie Gruppenaufgaben, die die Zusammenarbeit der Mitarbeiter fördern
		Mildern	Verwenden Sie agile Entwicklungsmethoden und verfolgen Sie den Fortschritt genau.
		Überweisen	Lagern Sie das Innovationsprojekt teilweise oder vollständig an einen Drittanbieter aus.
		Vermeiden	Planen Sie Innovationsprojekte sorgfältig.
Finanziell	Schwierigkeiten bei der Durchführung von Innovationsprojekten innerhalb des Budgets	Mildern	Entwickeln Sie ein Budget für Innovationen und verfolgen Sie die Ausgaben sorgfältig
		Überweisen	Lagern Sie Teile oder das gesamte Innovationsprojekt zu einem Festpreis an einen Drittanbieter aus.
		Vermeiden	Planen Sie Innovationsprojekte sorgfältig mit Ihrem Budget.
	Finanzielle Verluste aufgrund von Produkthaftungsklagen oder anderen Rechtsansprüchen im Zusammenhang mit Innovationen.	Mildern	Schließen Sie eine ausreichende Produkthaftpflichtversicherung ab.
		Überweisen	Übertragen Sie das Risiko finanzieller Verluste aufgrund von Produkthaftungsklagen auf eine Versicherungsgesellschaft.
		Vermeiden	Vermeiden Sie die Entwicklung oder den Verkauf innovativer Produkte oder Projekte, die von Natur aus riskant sind.
Rechtliches	Nichteinhaltung geltender Gesetze und Vorschriften im Zusammenhang mit Innovationen, wie etwa Gesetze zum geistigen Eigentum, Datenschutzgesetze und Umweltgesetze.	Mildern	Überprüfen und aktualisieren Sie Richtlinien, Praktiken und Verfahren regelmäßig, um sie den gesetzlichen Anforderungen anzupassen.
		Überweisen	Zusammenarbeit mit einem auf Innovationsrecht spezialisierten Rechtsberater, um die vollständige Einhaltung innovationsbezogener Gesetze und Vorschriften zu gewährleisten.
		Vermeiden	Zusammenarbeit mit spezialisierten Innovationsberatern und Überwachung aller Rechtsdokumente, Ausrüstungen und Gebäudeeinheiten für eine größere Unternehmensabdeckung.
	Fehlende Einholung erforderlicher Genehmigungen oder Lizenzen.	Mildern	Schulen Sie Personal- und Führungskräfte in geeigneten Dokumentationspraktiken, um Genauigkeit und Wissen bei der Beantwortung rechtlicher Fragen sicherzustellen.
		Überweisen	Beauftragen Sie externe Dienstleister, die diese

Risikokategorie	Risiko	Mögliche Behandlungspläne	
			Aufgabe übernehmen können.
		Vermeiden	Zusammenarbeit mit spezialisierten Innovationsberatern und Überwachung aller Rechtsdokumente für eine größere Unternehmensabdeckung.
Strategisch	Versäumnis, Innovationsmöglichkeiten zu identifizieren und zu priorisieren	Mildern	Investieren Sie in Marktforschung und Wettbewerbsinformationen.
		Überweisen	Arbeiten Sie mit externen Innovationsexperten zusammen.
		Vermeiden	Entwickeln Sie einen systematischen Prozess zur Identifizierung und Priorisierung von Innovationsmöglichkeiten.
Ruf	Öffentliche Gegenreaktion gegen eine Innovation, die als schädlich für die Gesellschaft oder die Umwelt wahrgenommen wird.	Mildern	Führen Sie gründliche gesellschaftliche und ökologische Folgenabschätzungen durch, bevor Sie neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln und auf den Markt bringen.
		Überweisen	Richten Sie ein unabhängiges Aufsichtsgremium ein, das die Innovationen überprüft und das Unternehmen hinsichtlich der Minimierung ihrer negativen Auswirkungen berät.
		Vermeiden	Konzentrieren Sie sich auf Märkte, in denen es eine starke öffentliche Unterstützung für die Innovation gibt.
	Möglicher Boykott oder Reputationsschaden auf Social-Media-Plattformen	Mildern	Sorgen Sie für ein Verfahren, mit dem Benutzer gegen Entscheidungen zur Inhaltsentfernung Einspruch erheben können.
		Überweisen	Arbeiten Sie mit Drittorganisationen zusammen, die Sie bei der Inhaltsmoderation unterstützen.
		Vermeiden	Vermeiden Sie die Entwicklung von Funktionen, die zu Boykotten oder Reputationsschäden führen könnten.

Risikokategorie	Risiko	Mögliche Behandlungspläne	
Alle Kategorien	Unangemessene Trainingsprogramme und Belastung der operativen	Mildern	Bieten Sie spezielle Schulungsprogramme an und richten Sie Supportsysteme ein, um Mitarbeiter in ihren Rollen zu unterstützen.
		Überweisen	Prüfung der Möglichkeit, einige Schulungs- und

Risikokategorie	Risiko	Mögliche Behandlungspläne	
	Kapazitäten		Supportfunktionen an externe Dienstleister auszulagern oder Partnerschaften mit auf Innovationsmanagement spezialisierten Organisationen einzugehen.
		Vermeiden	Stellen Sie spezifische Innovationstrainingsprogramme bereit, die in die Gesamtverantwortung und den Zeitplan für die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters integriert sind.

Risiko	Strategie-Antwortmethode	Mögliche Aktionen
Jede Risikokategorie	Annahme	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>Passive Akzeptanz:</u> Dies bedeutet, dass die Risiken erkannt werden, das Unternehmen jedoch nichts unternimmt, um deren Ursache oder Auswirkungen zu minimieren. ● <u>Aktive Akzeptanz:</u> Die Organisation hat die möglichen Bedrohungen im betrieblichen, finanziellen, rufschädigenden und rechtlichen Bereich identifiziert und einen Katastrophen- oder Notfallplan erstellt, um diesen Risiken rechtzeitig zu begegnen. <p>Ein Resilienzplan berücksichtigt alle unbehandelten Bedrohungen, denen ein Unternehmen ausgesetzt sein könnte, und bietet für jede einzelne davon Lösungen und schnelle Reaktionsmaßnahmen.</p>

5.4 Ergebnisauswertung & Berichterstattung

Evaluierung des ursprünglich umgesetzten Aktionsplans

Sobald der Aktionsplan umgesetzt ist, muss eine Bewertung vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass die beschlossene und umgesetzte Risikominderung wirksam und effizient war und das Risiko innerhalb der akzeptablen Grenzen bleibt. Wenn bei der Gesamtbewertung und -implementierung eine Lücke oder Schwäche festgestellt wird, sind weitere Schritte und Maßnahmen erforderlich, an denen sich die Organisation orientieren kann.

Nachfolgend sind einige typische Schritte dieser Bewertung und damit verbundene Entscheidungen aufgeführt:



Abbildung 7. Maßnahmen nach der Risikobewertung

Schließlich wird das aktualisierte Risikoregister geführt, um sicherzustellen, dass Risiken wie erforderlich dokumentiert und überwacht werden.

5.6 Risikoüberwachung und -kontrolle

Dies stellt die letzte Phase eines Prozesses effektiven Risikomanagements innerhalb einer Organisation dar.

Während des gesamten Prozesses ist es wichtig, regelmäßig mit Ihrem Unternehmen und anderen Beteiligten, die von den Risiken betroffen sein könnten, zu kommunizieren.

Die Organisation muss einen systematischen Ansatz zur Überwachung und Überprüfung ihrer Risikomanagementstrategie entwickeln. Dies ist notwendig, da sich Risiken ständig weiterentwickeln. Die Risikomanagementstrategie sollte in einem Dokument enthalten sein, das regelmäßig aktualisiert wird, um Änderungen widerzuspiegeln, die das Geschäft betreffen. Es werden neue Risiken entstehen, während bestehende Risiken abnehmen oder sich verstärken können.

Diese Änderungen können sowohl auf interne Organisationsänderungen als auch auf externe Faktoren zurückzuführen sein, die außerhalb Ihrer Kontrolle liegen.

Um eine wirksame Überwachung und Überprüfung der Risikomanagementstrategie zu gewährleisten, gibt es viele wertvolle Methoden, die je nach Risiko, dem das Unternehmen ausgesetzt ist, eingesetzt werden können.

Lassen Sie uns eine schrittweise Methode zur Risikoüberwachung und -überprüfung vorstellen :

- a) Führen Sie eine umfassende und leicht zugängliche Projektdokumentation, insbesondere mit dem Risikoregister. Sorgen Sie dafür, dass Notfall- und Wiederherstellungspläne an vereinbarten Punkten und Standorten verfügbar sind, damit im Katastrophenfall schnell darauf zugegriffen werden kann.
- b) Informieren Sie alle Mitarbeiter angemessen über die implementierten Lösungen und Kontrollen und schulen Sie sie. Planen Sie regelmäßige Schulungen ein, mindestens ein- oder zweimal im Jahr, um das Bewusstsein zu schärfen und das notwendige Wissen an die Verantwortlichen weiterzugeben. Definieren



Sie die in ausgewählten Maßnahmen und Kontrollen beschriebenen Rollen und Verantwortlichkeiten klar und stellen Sie sicher, dass sie von den Mitarbeitern gewissenhaft eingehalten werden.

- c) Fördern Sie eine Kultur des Risikobewusstseins im Tagesgeschäft Ihres Unternehmens. Es ist wichtig, alle zu ermutigen, jeden neuen Prozess, jede neue Aktion oder Entscheidung aus der Perspektive des Risikomanagements anzugehen. Der ultimative Erfolg wäre, das Risikomanagement als Standard in alle Entscheidungsprozesse einzubetten.
- d) Jährliche Wiederholung des Risikomanagementzyklus, Aktualisierung des Risikoregisters, Verbesserung der Risikobewertungen durch Implementierung neuer Maßnahmen und Kontrollen, Ausarbeitung von Plänen und Verbesserung der allgemeinen Widerstandsfähigkeit. Mit jeder Wiederholung wird der Prozess reibungsloser und effizienter, was zu einer größeren Widerstandsfähigkeit des Unternehmens führt.
- e) Richten Sie einen regelmäßigen Überprüfungsprozess ein, z. B. vierteljährlich oder halbjährlich, um die Wirksamkeit und Effizienz der implementierten Lösungen, Praktiken, Maßnahmen und Kontrollen zu bewerten. Überwachen Sie Änderungen im internen und externen Geschäftsumfeld, identifizieren Sie neu auftretende Risiken und überarbeiten Sie Risikobehandlungen und -prioritäten entsprechend. Aktualisieren Sie das Risikoregister und gehen Sie bei Bedarf auf neue oder geänderte Risiken ein.
- f) Führen Sie jährlich Notfallübungen durch, um sicherzustellen, dass die Pläne stets auf dem neuesten Stand sind und Ihre Teams in die Lage versetzt werden, Systeme, Vorgänge und Dienste wie geplant wiederherzustellen. Stellen Sie sicher, dass die an den Übungen beteiligten Mitarbeiter ihre in den Plänen festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten verstehen und bei Bedarf effektiv reagieren können.
- g) Führen Sie eine Datei, um unerwünschte Ereignisse (einschließlich Beinaheunfälle), Änderungen, Trends, Erfolge und Misserfolge aufzuzeichnen. Analysieren Sie diese Vorfälle, um aus negativen Vorfällen und Misserfolgen zu lernen und die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern, indem Sie bestehende Maßnahmen stärken oder neue implementieren.

6. Verwaltung von Chancen

6.1 Felder und Schritt zur Identifizierung von Chancen

Während des gesamten Projektlebenszyklus oder des gesamten Geschäfts können Möglichkeiten identifiziert werden, die zu erheblichen Zeit- und Kosteneinsparungen führen. Wenn diese Möglichkeiten jedoch unentdeckt bleiben, können sie vollständig verloren gehen. Daher sollte dem Management positiver Risiken besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Bei der Chancenermittlung geht es nicht darum, jeden möglichen glücklichen Zufall aufzudecken, der eintreten könnte. Vielmehr geht es darum, wichtige Ereignisse zu identifizieren, deren Eintreten eine realistische Wahrscheinlichkeit hat, einschließlich derer mit einer geringeren Eintrittswahrscheinlichkeit.

Es gibt drei verschiedene und voneinander unabhängige Möglichkeiten, eine Chance zu erkennen:

Die Frage in dieser Phase lautet: „Welche Änderungen und potenziellen Chancen gibt es?“ Die Chance kann anhand ihrer Bedeutung für das Unternehmen und der prozentualen Wahrscheinlichkeit, dass sie eintritt, „bewertet“ werden.



Wie das vorherige Risikoregister muss ein positives Risikoregister mit der Anzahl der Chancen, den Ursachen, der Kategorie des positiven Risikos, den aufgetretenen Daten und den behandelten Daten erstellt werden. Es wäre einfacher, alle positiven Bedrohungen in unserem Dokument aufzuzeichnen, um in jeder Situation bereit und auf ähnliche zukünftige Ereignisse vorbereitet zu sein.

Wir folgen demselben Muster wie bei der Risikoidentifizierung. Die Chancen können auch als positive Risiken bezeichnet werden. Um diese in einem bestimmten Geschäftsfeld zu finden, können einige Techniken verwendet werden:

- Brainstorming
- SWOT-Analyse
- Marktbedürfnisse – Marktforschung
- Projektpläne
- Stakeholder-Interviews usw.

Jede potenzielle Chance wird während ihres gesamten Lebenszyklus kontinuierlich analysiert und verwaltet. Folgende Maßnahmen werden ergriffen:

- a) Erstellen Sie einen nachhaltigen Plan zum Chancenerfassungsmanagement.
- b) Koordinierung spezifischer Aufgaben im Zusammenhang mit der Nutzung von Chancen.
- c) Durchführung und Überwachung von Aktivitäten zur Nutzung von Chancen.
- d) Regelmäßige Berichterstattung über den Status der Chance.

Basierend auf der in den teilnehmenden Ländern durchgeführten Umfrage wurde festgestellt, dass das Thema Innovation in KMU in allen sechs Ländern (Griechenland, Österreich, Spanien, Portugal, Lettland, Rumänien) mit Vorsicht und Skepsis behandelt wird. Trotz dieser Bedenken und Herausforderungen ergeben sich jedoch Chancen aus den Risiken, die mit der Vermeidung von Problemen verbunden sind. Beispielsweise kann das Thema Folgendes schaffen:

- neue Ideen und Meinungen,
- Identifizierung neuer Branchen, die von der Organisation bedient werden können,
- Entwicklung neuer Partnerschaften,
- Schaffung neuer Kommunikationskanäle und Verbesserung der Technologie im Unternehmen im Hinblick auf ISO 56000

Die oben genannten Beispiele zur Zielgruppe des Projekts sind in 3 Kategorien von Möglichkeiten unterteilt:

Technologisch

Das Unternehmen kann durch Innovationsprogramme beginnen, Technologie stärker zu nutzen. Von den Schulungen, die aus der Ferne durchgeführt werden, bis hin zur Umsetzung der Ideen und ihrer Realisierung. Das Unternehmen wird wahrscheinlich seine hybriden oder Remote-Arbeitsmodelle erstellen, integrieren und weiter verbessern und bei der Entwicklung seiner internen Systeme wie CRM, Intranet und internen Websites, G Suite usw. einen Schritt weiter gehen.

Markt



Durch den Erwerb des richtigen Fachwissens und die richtigen Schritte kann der Markt dem Unternehmen neue Perspektiven eröffnen und mit der Umsetzung seiner innovativen Ideen beginnen. Die Mitarbeiter werden in neuen und innovativeren Kontexten arbeiten und Entwicklung wird nun zur Selbstverständlichkeit.

6.2 Schritt der Chancenanalyse

Sobald die Chancen identifiziert sind, die das Unternehmen wahrnehmen kann, entscheiden wir, welche wir ablehnen und welche wir annehmen. Wie in der folgenden Tabelle dargestellt, können sie je nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen und ihrer Auswirkung abgelehnt oder angenommen werden.

Abbildung 8. Entscheidungsprozess

Die schrittweise Methodik des Entscheidungsprozesses bei Gelegenheiten ist:

- I. Nutzen Sie die Chance: Beobachten Sie kontinuierlich Markttrends, Kundenbedürfnisse und Veränderungen im Geschäftsumfeld, um Chancen zu erkennen. Neue Ideen, Technologien und neue Geschäftsmodelle sind möglicherweise näher, als Sie denken.
- II. Untersuchen Sie die Gelegenheit: Bewerten Sie die potenziellen Vorteile und Risiken einer Gelegenheit und treffen Sie fundierte Entscheidungen über deren Nutzung. Um den Erfolg zu optimieren, wäre es sinnvoller, Flexibilitäts- und Bereitschaftsstrategien basierend auf den Markt- und Geschäftsanforderungen und -dynamiken anzupassen.
- III. Entscheidungsfindung:
 - a) Die Chance ablehnen: In dieser Phase sind wir der Ansicht, dass diese Entscheidung weder für das Unternehmen noch für seine Ziele von Vorteil ist. Wir suchen weiter nach neuen positiven Risiken.
 - b) Nutzen Sie die Chance:

Nach der Annahme der Gelegenheit müssen einige Schritte umgesetzt werden

 - i. Aufwendung der erforderlichen Ressourcen, Zeit und Mühe für die reibungslose Umsetzung dieser Gelegenheit.
 - ii. Erstellen Sie einen strategischen Plan, der die spezifischen Schritte und Zeitpläne umreißt, die zur effektiven Umsetzung der Gelegenheit erforderlich sind.
 - iii. Umsetzung des geplanten Plans, um die Chance in die Realität umzusetzen und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.
 - iv. Kontinuierliche Überwachung und Verwaltung potenzieller Risiken und Herausforderungen, die bei der Nutzung der Chance auftreten können.

In der Bewertungsphase werden die Chancen des Unternehmens quantifiziert, charakterisiert und priorisiert, sobald sie im Dokument „Chancenregister“ identifiziert wurden, wie im selben Schritt des Risikomanagements. Ziel ist es, die Liste der Chancen zu hierarchisieren und diejenigen hervorzuheben, die die höchste Aufmerksamkeit des Managements erfordern.

Im Rahmen des Bewertungsprozesses erfolgt eine konsistente quantitative Bewertung der identifizierten Chancen unter Berücksichtigung sowohl ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit als auch ihrer Folgen.

Nachdem wir Chancen identifiziert haben, priorisieren wir sie mithilfe eines positiven Risikobewertungsdokuments. Anschließend aktualisieren wir das positive Risikoregister oder erstellen ein neues, falls noch keines vorhanden ist. Wir entwickeln eine Tabelle mit einem Ampelsystem (mit einer anderen Farbe), um das positive Risiko zu bewerten. Dieser Ansatz hilft uns, die Hierarchie der positiven Risiken zu visualisieren. Indem wir die Registerliste nach der Spalte mit der positiven Risikobewertung organisieren, können wir leicht

Fragen beantworten wie „Welche positiven Risiken müssen wir zuerst angehen?“ und „Welche Chancen werden unserem Unternehmen am meisten nützen?“

6.3 Schritt „Gelegenheitsantwort“

Bei der Chancenanalyse werden verschiedene Optionen zur Reaktion auf erkannte Chancen bewertet. Dabei wird untersucht, wie sich die Ergebnisse je nach Anpassung der Risikofaktoren ändern können. Durch diese Analysen werden die wichtigsten Faktoren identifiziert, die wertvolle Einblicke in bevorzugte Risikomanagementstrategien liefern. Für das Management von Risiken und Chancen stehen vier Techniken bzw. Optionen zur Verfügung:

- Bei der Chancenkontrolle oder -minimierung von Risiken/Chancen geht es um das aktive Management von Risiken, um die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens zu verringern oder ihre Auswirkungen auf das Unternehmen zu minimieren.
- Bei der Chancenvermeidung geht es darum, Quellen mit hohem Risiko zu eliminieren und durch Lösungen mit geringerem Risiko zu ersetzen.
- Unter Chancentransfer versteht man die Neuzuweisung von Chancen von einem Teil des Systems zu einem anderen oder die Übertragung von Chancen an externe Stakeholder.
- Bei der Chancenakzeptanz bzw. Statusakzeptanz handelt es sich um die Anerkennung des Vorliegens einer bestimmten Chancenbedingung und um eine bewusste Entscheidung zur Akzeptanz des entsprechenden Chancenniveaus, ohne dass weitere Kontrollversuche erforderlich sind.

Abbildung 9. Reaktionsstrategien

Unabhängig davon, welche der vier Techniken gewählt wird, wird ein Risiko-/Chancenmanagementplan entwickelt, der die auszuführenden Aufgaben, einen Zeitplan für die Ausführung der Aufgaben, die erforderlichen Ressourcen und die Gesamtkosten enthält. Zum Beispiel:

- Vermeidung kann zusätzliche Planungsaufgaben identifizieren, um Lösungen mit geringerem Risiko zu entwickeln
- Bei der Übertragung können Aufgaben zur Umstrukturierung von Beschaffungsplänen und zugehörigen Verträgen anfallen.
- Kontrolle/Reduzierung identifiziert proaktive Aufgaben zur Steigerung der Chancenwahrscheinlichkeit und/oder des Nutzens
- Die Annahme kann Maßnahmen identifizieren, die zu ergreifen sind, wenn das Risiko/die Chance eintritt

6.4 Schritt „Evaluierung der Chancen“

Um das Management der von einem Unternehmen verfolgten Chancen und insbesondere der Möglichkeit zur Umsetzung innovativer Ideen zu beurteilen, muss das Unternehmen oder die Abteilung, die diese Situationen verwaltet, den implementierten strategischen Plan überprüfen.

In diesem Fall sollte für die gemeldete Chance überprüft werden, ob die Art und Weise, wie das Unternehmen sein Einstellungsmodell geändert und neue Standards implementiert hat, richtig strukturiert ist und von der übrigen Belegschaft verstanden wird.

Verschiedene Methoden zur Chancenbewertung können dabei helfen, dies zu beurteilen. Einige davon sind:



- Management durch Ziele
- Selbsteinschätzung
- Bewertungsskala

Leistungstests

Sobald die Schwächen bei der Erreichung der strategischen Ziele identifiziert sind, wäre es gut, sie im Opportunity-Dokument aufzuzeichnen, das die Kategorien, Daten, Managementmethoden, Anwendungsbereiche und Personen umfasst, die diese Bemühungen verfolgen oder dazu beitragen werden.

Dadurch wird es für Opportunity-Manager einfacher, neue Methoden und Wege zum Umgang mit Risiken zu überwachen und umzusetzen, aber auch, ähnliche Situationen zu bewältigen, die in Zukunft auftreten können.

6.5 Schritt zur Überwachung und Überprüfung von Chancen

Der Schritt der Chancenüberwachung und -überprüfung ist ein wichtiger Teil des positiven Risikomanagementprozesses für jeden Geschäftsbereich. Dieser Schritt umfasst die kontinuierliche Überwachung und Bewertung der implementierten Chancenmanagementstrategien, um deren Wirksamkeit und Relevanz im dynamischen Geschäftsumfeld sicherzustellen.

Nachfolgend finden Sie eine detaillierte Beschreibung des Risikoüberwachungs- und -überprüfungsprozesses:

- Erstellen Sie einen Überwachungs- und Überprüfungsplan, der die Häufigkeit, den Umfang und die Methodik des Überwachungs- und Überprüfungsprozesses für Chancen umreißt.
- Identifizieren Sie die Chancenindikatoren, die Geschäftsinhaber oder Personalmanager auf Änderungen im Unternehmensumfeld aufmerksam machen.
- Erfassen und analysieren Sie Daten zu Risikoindikatoren. Die Personalabteilung kann beispielsweise Besprechungen mit der Belegschaft vereinbaren, um Faktoren zu ermitteln, die sich auf ihre Leistung auswirken, oder Zugänglichkeitsprüfungen des Firmengebäudes oder der Firmenausrüstung durchführen, damit niemand ausgegrenzt wird.
- Bewerten Sie die Wirksamkeit von Chancenmanagementstrategien: Verwenden Sie die gesammelten Daten, um die Wirksamkeit, Effizienz und Relevanz der implementierten Chancenmanagementstrategien im Hinblick auf den Umgang mit identifizierten positiven Risiken zu bewerten.
- Identifizieren Sie Lücken und Schwächen im Opportunity-Management-Prozess, wie z. B. unzureichende Chancenbewertung oder Behandlungsstrategien, und ergreifen Sie Korrekturmaßnahmen.
- Ergreifen Sie Korrekturmaßnahmen, z. B. die Überarbeitung von Risikomanagementstrategien, die Implementierung zusätzlicher Opportunitätskontrollen oder die Verbesserung des positiven Risikomanagementprozesses.

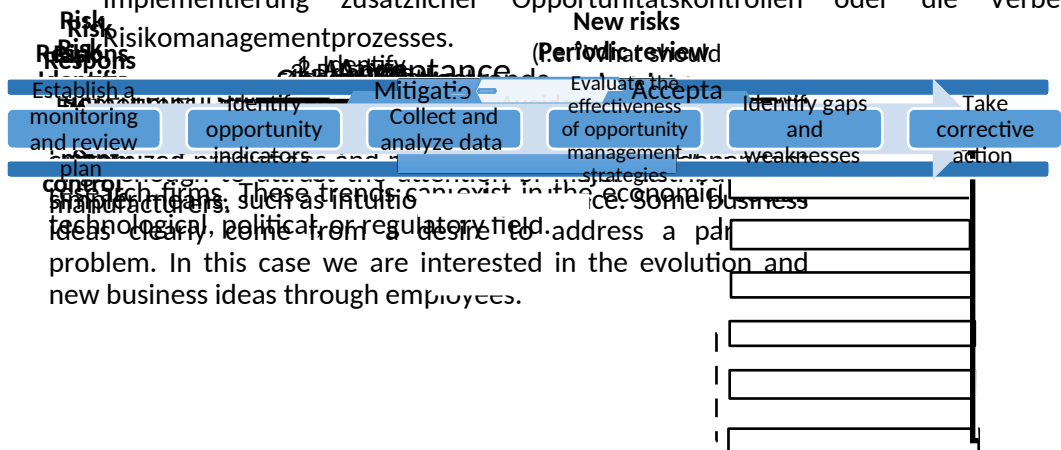


Abbildung 10. Prozess zur Überwachung und Überprüfung von Chancen

7. Theorien zum Change Management

7.1 Zweck der Änderung

Die Umsetzung von Veränderungen kann von Organisationen und Unternehmen geplant werden, um sie in die Lage zu versetzen, mit den Anforderungen oder Möglichkeiten in ihrem Betriebsumfeld umzugehen. Der Zweck von Veränderungen kann laut Gilgeous und Chambers (1999) in eine oder mehrere der folgenden vier Kategorien fallen:

Kommerzielle Zwecke: Alle Maßnahmen zur Steigerung des Wettbewerbsvorteils (Erschließung neuer Märkte, Erhöhung des Marktanteils)

Technologische Zwecke: Maßnahmen zur Einführung und zum Kennenlernen neuer Technologien und zur Steigerung der Produktivität der Organisation.

Innovative Zwecke: Maßnahmen zur Erneuerung der Organisation (sofern das Management dies wünscht), die die Kultur des Unternehmens zum Ausdruck bringen.

Organisatorische Zwecke: Maßnahmen, die den Betrieb und die Vision der Organisation regeln, die richtigen Mitarbeiter identifizieren, für eine Steigerung der Motivation sorgen usw.

8. Referenzen

Johansen, A., Olsson, NOE, Jergeas, G., & Rolstadås, A. (2019). Projektrisiko- und Chancenmanagement: Die Perspektive des Eigentümers. Routledge.

Messing, J. (nd). *Chancenerkennung und -analyse* .
https://www.csuohio.edu/sites/default/files/EIW_Lecture_3_Opportunity%20Analysis_Messing.pdf

Biswas, P. (22. Dezember 2018). *Verfahren zum Umgang mit Risiken und Chancen* . PRETESH BISWAS.
<https://preteshbiswas.com/2018/12/22/procedure-for-addressing-risk-and-opportunity/>

TKO. (nd). *Überwachung und Überprüfung von Risiken in Ihrer Organisation* . <https://tkodocs.com/management-and-executive/risk-management/monitoring-and-reviewing-risks-in-your-organisation/>

Unbekannt. (nd). *Risiko-, Problem- und Chancenmanagement* . ACC. <https://www.dau.edu/cop/risk/pages/topics/DoD%20Risk%20Issue%20and%20Opportunity%20Management%20Guide.aspx>

Team, W. (2019, 4. August). *Dies sind die 5 besten Theorien des Change Managements* . Der Change Management Blog. <https://change.walkme.com/theories-of-change-management/>

Was ist Management by Objectives? (nd) Peoplehum. Abgerufen am 19. Juli 2023 von <https://www.peoplehum.com/glossary/management-by-objectives>

Marsov, A., Olsson, NOE, & Lædre, O. (2022). Forschungsansätze im Opportunity Management: Scoping Review. *Procedia Computer Science* , 196 , 872–879. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.087>

OOI. (2011). *Risiko- und Chancenmanagementplan* .
https://oceanobservatories.org/wp-content/uploads/2011/03/1007-00000_Risk_and_Opportunity_Management_Plan_OOI.pdf

Chancenidentifikation . (nd). Abgerufen am 20. Juli 2023 von <https://www.reallygoodinnovation.com//glossaries/opportunity-identification>



Die Stadt Unley. (2010). *Rahmen für das Risiko- und Chancenmanagement* .

https://couopcities.blob.core.windows.net/couwebsitearchive/archive-2015-10-12/Att_2_Item_45_Audit_May_2010.pdf

Verfahren – Risiko- und Chancenmanagementprozess von Qse Academy – Issuu . (2019, 4. Februar).

https://issuu.com/qse-academy/docs/procedure_-_risk___opportunity_mana

Rahmenwerk zur Umsetzung der Kreislaufwirtschaft – EL – REFRAME iLearn Tool . (nd). Abgerufen am 20. Juli 2023 von <https://ilearn.reframe-project.eu/ceif-el/?lang=el>

PR2 – Farmer Resilience Methodology . (o.). FARMER. Abgerufen am 20. Juli 2023 von <https://www.farmer-project.eu/pr2-farmer-resilience-methodology/>

Luther, B., Gunawan, I., & Nguyen, N. (2023). Identifizierung effektiver Risikomanagementrahmen für komplexe soziotechnische Systeme. *Safety Science* , 158 , 105989. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105989>

Kolovou X. (2018). *Management des Wandels* .

<https://pergamon.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2698014/theFile>

Ratana, S., Raksmeay, C., & Danut, D. (2020). Konzeptualisierung eines Frameworks: Eine kritische Überprüfung der Entwicklung von Change-Management-Theorien. *Studies in Business and Economics* , 15 (2), 205–214.

<https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0035>

ISO 31000:2018(en), Risikomanagement – Leitlinien. (nd). Abgerufen am 24. August 2023 von

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

ISO 14001:2015(en), Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung. (nd).

Abgerufen am 24. August 2023 von <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>