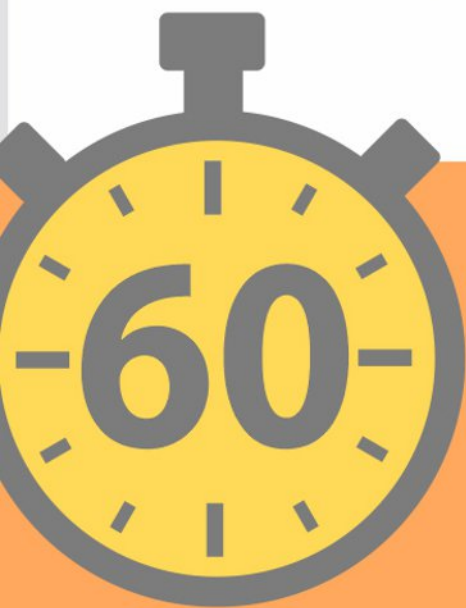


# Risiko- Management



**Minuten  
Kompakt-  
wissen**

**So managen Sie erfolgreich Risiken  
und Chancen**

**ROLAND WANNER**



# Risikomanagement

---

*So managen Sie erfolgreich Risiken  
und Chancen*



**Minuten**  
Kompaktwissen

**ROLAND WANNER**

**Kontakt zum Autor:**

Roland Wanner

E-Mail: [info@rolandwanner.ch](mailto:info@rolandwanner.ch)

Internet: [www.rolandwanner.ch](http://www.rolandwanner.ch)

**Herstellung:** Amazon

Proconis Publishing

**Haftungsausschluss**

Dieses Buch enthält Informationen zu Grundlagen, Instrumenten und Prozessen für das Risikomanagement in Unternehmen in Industrie, Handel, Finanzen und für Projekte im Projektmanagement. Es beschreibt die Identifikation von Risiken, die Planung von Maßnahmen und deren Umsetzung und Controlling. Es wurde zu Informations- und zu Weiterbildungszwecken geschrieben. Für den professionellen Einsatz empfiehlt sich die Unterstützung durch eine kompetente Fachperson.

Es wurde viel Aufwand eingesetzt, um dieses Buch so vollständig und korrekt wie möglich zu machen. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass dieses Buch Fehler enthält, typografische oder inhaltliche. Deshalb ist dieser Text nur als genereller Leitfaden und nicht als alleinige Informationsquelle über Risikomanagement zu verwenden.

Der Autor, Herausgeber und die zitierten Quellen haften nicht für etwaige Verluste, die aufgrund der direkten oder indirekten Umsetzung der in diesem Buch verwendeten Beschreibungen entstehen.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte: [info@rolandwanner.ch](mailto:info@rolandwanner.ch)

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung der Texte, und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Autors urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2022 Roland Wanner

ISBN: 979-8436397900

1. Auflage März 2022, V1.0



# Inhalt

Vorwort .....	7
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>9</b>
Jeder von uns macht Risikomanagement .....	9
Risiken betreffen uns alle .....	10
Sogar Ihre Kinder machen Risikomanagement .....	12
Was ist Ungewissheit und was ein Risiko? .....	14
Risiken entstehen durch Ungewissheit .....	14
Risikomanagement ist nicht kompliziert .....	15
So ist das Risikomanagement entstanden.....	17
<b>2 Warum ist Risikomanagement notwendig? .....</b>	<b>19</b>
Risiken bedrohen uns immer.....	19
Risikomanagement in Unternehmen.....	20
Kann man Risiken überhaupt managen?.....	22
Gefahr oder Chance? .....	23
Risiken verdrängen ist unser größter Feind! .....	25
Wie ausgeprägt ist Ihr Risikobewusstsein? .....	26
Der Nutzen des Risikomanagements .....	28
Risikomanagement-Standards und -Richtlinien.....	30
<b>3 Der Risikomanagement-Prozess .....</b>	<b>33</b>
Was ist ein Risikomanagement-Prozess? .....	33
Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Prozess .....	34
Risikomanagement-Definitionen .....	38
Chancen und Chancenmanagement .....	39
Die Stufen des Risikomanagements .....	40

<b>4</b>	<b>Risikomanagement planen .....</b>	<b>43</b>
	Nur was definiert und geplant ist wird auch durchgeführt .....	43
	Der Risikomanagement-Plan.....	44
	Inhalt des Risikomanagement-Plans .....	45
	Rollen und Verantwortlichkeiten .....	47
<b>5</b>	<b>Risiken identifizieren .....</b>	<b>51</b>
	Der wichtigste Schritt im Risikomanagement.....	51
	Risiken eindeutig und klar formulieren.....	53
	Chancen identifizieren .....	57
	Vom Risikomanagement zum Problemmanagement .....	58
	Methoden zum Risiken identifizieren.....	63
	Brainstorming .....	63
	Experten-Interviews.....	66
	Brainwriting .....	67
	Risikokategorien.....	68
	Risikochecklisten.....	72
	Die Annahmen überprüfen.....	74
<b>6</b>	<b>Risiken qualitativ analysieren.....</b>	<b>77</b>
	Ziel der qualitativen Risikoanalyse .....	77
	Bestimmen von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung .....	79
	Die Risikomatrix.....	83
<b>7</b>	<b>Risiken quantitativ analysieren .....</b>	<b>89</b>
	Ziel der quantitativen Risikoanalyse.....	89
	Risiken bewerten in Euro und Tagen.....	91
<b>8</b>	<b>Maßnahmen planen und umsetzen.....</b>	<b>93</b>

Maßnahmen planen für mehr Sicherheit .....	93
Maßnahmen planen ist Teamarbeit .....	96
Risikobewältigungs-Strategien.....	98
Risiken in vier Stufen bewältigen .....	102
Maßnahmen detailliert definieren .....	105
Der Maßnahmenplan.....	107
Reserven für Risiken.....	109
<b>9 Risiken überwachen .....</b>	<b>111</b>
Das Ziel von Risiken überwachen.....	111
So überwachen Sie Risiken wirkungsvoll.....	111
Risiken steuern .....	114
Risikoreviews.....	115
Risikomanagementaudits.....	116
<b>10 Risiken kommunizieren und dokumentieren .</b>	<b>117</b>
Risiken kommunizieren .....	117
Risiken dokumentieren .....	120
Die 10 wichtigsten Punkte im Risikomanagement.....	122
<b>11 Anhang .....</b>	<b>125</b>
Stichwortverzeichnis .....	129

*„Was immer ich im Leben erreicht habe, hat  
mehr damit zu tun, dass ich weiß, wie ich  
mit meinem Nichtwissen umgehe, als mit al-  
lem, was ich weiß.“*

*Ray Dalio, Milliardär, Investor und Hedge-Fonds-Manager*

# Vorwort

---

Ich gratuliere Ihnen, dass Sie dieses Buch in die Hand genommen haben. Dies zeigt, dass Sie Risiken ernst nehmen und ein Interesse haben mehr über das Risikomanagement zu lernen, um so Ihre Zukunft einiges sicherer zu machen.

In nur 60 Minuten lernen Sie in diesem Buch in konzentrierter Form das Wichtigste über dieses stark unterschätzte Thema.

Risikomanagement ist für viele Menschen etwas Abstraktes, mit dem Sie nicht viel anfangen können. Risiken flößen vielen Menschen Angst ein und deshalb versuchen sie Risiken und auch das Thema Risikomanagement zu verdrängen. Wieder andere sehen im Risikomanagement nur etwas Theoretisches, dass keinen wirklichen Nutzen bringt. Deshalb beschäftigen wir uns nicht gerne damit.

Risikomanagement geht uns alle an, im Geschäftsleben und als Privatperson. Wir sind täglich Risiken ausgesetzt oder setzen und Risiken aus, bewusst oder unbewusst. Wenn Sie ein Auto oder Ski fahren, im Internet surfen oder mit Lieferanten, die Sie ungenügend kennen, Verträge abschließen. Überall lauern Risiken. Ihr Geschäfts- oder Privatleben wird einiges sicher, wenn Sie diese Risiken kennen und wenn notwendig Maßnahmen ergreifen, damit diese Ihnen keinen Schaden zuführen.

Die Schweizer und die Deutschen sind die bestversicherten Personen weltweit, obwohl viele von ihnen selten oder nie bewusst über Risiken nachdenken. Einige Versicherungen sind Pflicht, wie z.B. die Krankenversicherung oder die Autohaftpflichtversicherung, viele andere sind freiwillig. Ein gutes Geschäft für Versicherer!

Es gibt Gesetze, die Sie verpflichten im Geschäftsleben Risikomanagement anzuwenden. Wenn etwas eine Pflicht wird, dann



ist die Motivation oft nicht so groß es durchzuführen. Risikomanagement muss man aus Überzeugung machen, sonst ist der Nutzen nicht groß und es ist dann nur eine Alibiübung.

Wenn Sie den Risiken in Ihrem Umfeld bewusst sind, diese verstehen und sich darauf einstellen, dann kann Sie dies vor Problemen oder Unglücken bewahren oder mindestens dafür sorgen, dass die Risiken keine so große Auswirkung haben, wenn sie eintreten.

Ich verspreche Ihnen, wenn Sie dieses Buch gelesen haben werden Sie etwas anderes durch die Welt schreiten und sich Ihrer Risiken *mehr bewusst sein*. Nur schon dies macht Ihr Leben etwas sicherer. Das heißt nicht, dass Sie ständig vor potenziellen Gefahren Angst haben müssen.

Übrigens, wenn Sie es nicht schaffen, dieses Buch in 60 Minuten zu lesen, dann sind Sie nicht allein. Nehmen Sie sich Zeit!

## **Für wen wurde dieses Buch geschrieben?**

Viele behaupten Risikomanagement sei ein komplexes Thema. Dem stimme ich nicht zu. Um 90% Wirkung im Risikomanagement zu erreichen können Sie den komplexen Teil, bei dem Sie zum Beispiel statistisches Know-how benötigen oder bei dem Sie komplexe Risikomodelle anwenden, getrost vergessen.

In diesem Buch beschreibe ich das Risikomanagement hauptsächlich für Unternehmen und Projekte. Aber z.B. auch als Kommune, Partei, Umweltverband oder als Privatperson können Sie viel davon profitieren.

Dieses praxisbezogene Buch habe ich versucht so einfach wie möglich zu schreiben, dass es von Studenten, Ingenieuren und Geschäftsleuten aus verschiedenen Branchen, aber auch von Privatpersonen gut verstanden wird – mit dem Ziel, dass Sie dieses Wissen sofort umsetzen können.

# 1

## Einleitung

### **Jeder von uns macht Risikomanagement**

---

Unser Handeln ist immer mit Risiken und Chancen verbunden, in der Unternehmenswelt, wenn wir Projekte durchführen aber auch im Privatleben. Wir sind ständig von Ungewissheiten umgeben, die uns Schaden können, die uns von Nutzen sein können oder gar keinen Einfluss auf uns haben. Sie können zukünftige Sachverhalte oft nicht vorhersagen, aber haben vielleicht eine Ahnung etwas Bestimmtes könnte eintreffen.

Jeder von uns macht Risikomanagement, und zwar nicht nur einmal täglich, sondern vermutlich hunderte Mal pro Tag – fast immer unbewusst, selten bewusst. Hier ein paar Beispiele:

Sie stehen vor dem Fußgängerstreifen an einer mäßig befahrenen Straße. Entweder laufen Sie geradewegs über die Straße – was Sie vermutlich nicht machen – oder Sie schauen, wie Sie es gelernt haben, nach links und nach rechts, ob kein Fahrzeug

kommt. Sie laufen erst dann über die Straße, wenn diese frei ist. Damit vermeiden Sie das Risiko eines Unfalls.

Sie versuchen etwas mit Sekundenkleber zu flicken. Sie wissen, dieser kann z.B. ganz schnell Ihre Finger zusammenkleben, wenn Sie nicht aufpassen. Sie verringern dieses Risiko mit erhöhter Aufmerksamkeit.

Sie erhalten via E-Mail ein Word-Dokument von jemandem den Sie nicht kennen. Öffnen Sie es oder vermeiden Sie das Risiko Ihren PC mit einem Virus zu infizieren, indem Sie zuerst Ihren Virencannen das Dokument prüfen lassen oder es einfach löschen?

Sie gehen bei schönstem Wetter Skifahren. Ich wette, Sie nehmen eine Sonnenbrille mit, um das Risiko zu vermeiden schneeblind zu werden.

In diesem Buch werde ich Ihnen noch weitere Beispiele zeigen, für Risiken aus dem Geschäftsleben, dem Alltag und von Projekten. Dies wird Ihnen helfen dieses wichtige Thema noch besser zu verstehen. Wir sind alle täglich den verschiedensten Risiken ausgesetzt. Risikomanagement betrifft uns alle!

## Risiken betreffen uns alle

---

In der Zukunft liegende Zustände und Verhaltensweisen sind sehr oft ungewiss oder überhaupt nicht vorhersehbar. Nennen wir diese einmal vereinfacht Risiken. Was Risiken genau sind erkläre ich dann später detailliert. Die positiven oder negativen Auswirkungen solcher Risiken betreffen unser Leben und Zusammenleben, und zwar in folgenden Bereichen:

- Privatpersonen (Sie und Ich)
- Länder, Kommunen (Regierungen)

- Unternehmen (inkl. Projekte)
- Umwelt

Diese vier Gruppen müssen sich bewusst sein, welche positiven oder negativen Auswirkungen *Ihre Aktivitäten* auf sie selbst oder auf andere haben könnten oder was für Auswirkungen *Ihr Umfeld* auf sie haben könnte. Ich zeige Ihnen nachfolgend ein paar einfache Beispiele:

**Privatpersonen:** Sie fahren Auto und sind somit ein Risiko für andere Personen. Sie schneiden das Gemüse für die Gemüsesuppe und wenn Sie nicht aufpassen, könnten Sie sich in ihre Finger schneiden.

**Unternehmen:** Das neu entwickelt Medikament könnte Langfristschäden bei Patienten verursachen. Die Konkurrenz könnte mit der neuen Technologie früher auf dem Markt sein und so unseren Gewinn massiv reduzieren.

**Länder, Kommunen:** Ein Land erhöht die Zölle für ein anders Land, dass ihm „unsympathisch“ ist. Das hat aber wahrscheinlich auch negative Auswirkungen auf seine eigene Industrie. Die



Abbildung 1: Risiken wirken auf uns und von uns auf Andere

<b>Risiko</b> = Ungewissheit	→ kann vielleicht eintreten
<b>Problem</b> = Tatsache, Gewissheit	→ ist vorhanden oder eingetreten

"Ressourcenmangel oder zu wenig Budget" ist zum Beispiel kein Risiko, wie auch "zu wenig Zeit, um das Projekt fertig zu stellen". Wenn bekannt ist, dass die zur Verfügung gestellte Zeit, das Projekt fertig zu stellen, zu knapp ist, dann ist dies keine Ungewissheit mehr, sondern eine Tatsache, bzw. für Sie ein Problem. Solche Tatsachen müssen Sie behandeln und entsprechend auch in der Projektplanung berücksichtigen. Etwas müssen Sie aber beachten: Obwohl diese Aussagen keine Risiken darstellen, könnten vielleicht Ursachen für Risiken sein.

*Den Unterschied zwischen Risiko und Problem zu kennen ist entscheidend.*

Ist ein Risiko mit 80% Eintrittswahrscheinlichkeit noch ein Risiko? Die 80% bedeuten, es tritt ziemlich sicher ein. Deshalb ist dies eigentlich keine Ungewissheit mehr, sondern schon fast

	Problem	Risiko
Auswirkung	Ist eingetreten	Kann eintreten
Massnahme	korrektiv	präventiv
Denkweise	taktisch	strategisch
Zeithorizont	kurzfristig	eher langfristig

Abbildung 5: Unterschied zwischen Risiko und Problem

# Anhang

11

## Internet-Links

Roland Wanners Risikomanagement-Homepage

<https://rolandwanner.ch/projekt-risikomanagement/>

The Risk Doctor, David Hillson – <http://www.risk-doctor.com/>

RiskNet – The Risk Management Network <http://www.risk-net.de/>

Alle in diesem Buch verwendeten Internetlinks waren bei Veröffentlichung dieses Buches im März 2022 aktuell. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass sich einige in der Zwischenzeit geändert haben.

## Empfehlenswerte Literatur

### Projekt-Risikomanagement-Literatur

Risikomanagement für Projekte – Mit wirkungsvollem Risikomanagement sicher zum Projekterfolg, Roland Wanner 2022

Risk Management – Tricks of the Trade, Rita Mulcahy PMP, RMC Publications 2003

Identifying and Managing Project Risk, Tom Kendrick, AMA-CON 2015

Bärentango – Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen, Tom DeMarco/Timothy Lister, Hanser 2003

Practical Project Risk Management – The ATOM Methodology, David Hillson and Peter Simon 2020

## Über den Autor

Roland Wanner ist schon seit über 30 Jahren im Projektgeschäft tätig und hat schon viele Projekte miterlebt – erfolgreiche und gescheiterte. Nach seiner Ausbildung als Maschineningenieur und Wirtschaftsingenieur war er zuerst 5 Jahre als Projektleiter und dann mehrere Jahre als Projektcontroller und Projektportfolio-Manager im Maschinen- und Anlagenbau tätig. Seit mehr als 10 Jahren arbeitet er als Projektmanagement-Spezialist, Projektportfolio-Manager und Project Office Manager im Banken- und Versicherungsbereich.

**Internetseite:** <https://www.rolandwanner.ch>

**Blog von Roland Wanner:** <https://www.rolandwanner.ch/blog>

Hier finden Sie Artikel über die Themen Projektcontrolling, Earned Value Management und Risikomanagement in Projekten.

## Ihre Meinung ist mir wichtig!

Herzlichen Dank, dass Sie dieses Buch gekauft haben. Ich habe mein Bestes gegeben, beim Inhalt wie auch bei der Aufmachung. Ich habe viel Aufwand geleistet um dieses Buch so vollständig und korrekt wie möglich zu machen. Es ist jedoch nicht ganz

auszuschließen, dass mir an der einen oder anderen Stelle des Buches ein Missgeschick unterlaufen ist, ob inhaltlich oder in der Rechtschreibung. Vielleicht vermissen Sie auch bestimmte Informationen oder sind der Meinung, gewisse Themen sollten vertieft werden, oder sind bei gewissen Themen anderer Meinung. Ich bin auf Ihre Meinung angewiesen!

Für Ihre Ideen, Gedanken und Korrekturvorschläge bedanken wir uns ganz herzlich. Senden Sie diese bitte an: [info@roland-wanner.ch](mailto:info@roland-wanner.ch)

## Schreiben Sie eine Amazon-Rezension

Wenn Ihnen dieses Buch gefallen hat, würde ich mich sehr über eine kurze Rezension auf <https://www.amazon.de/> oder Ihrer länderspezifischen Amazon-Seite freuen.

Zwei oder drei Zeilen wären toll. Rezensionen sind nicht nur ein Kompliment, das man einem Autor machen kann, sie helfen auch anderen Lesern, eine fundierte Entscheidung beim Kauf eines Buches zu treffen. **Herzlichen Dank!**

## Weitere Bücher von Roland Wanner

Ich beschäftige mich schon seit mehr als 30 Jahren mit Projektmanagement als Projektleiter, Projektportfolio-Manager und Projektcontroller und seit einigen Jahren auch mit agilem Projektmanagement. In den letzten 20 Jahren sind deshalb einige Bücher über folgende Themen entstanden:

- Projektcontrolling
- Earned Value Management
- Projekt-Risikomanagement
- Scrum und agiles Projektmanagement
- Project Management with SharePoint



Wenn Sie sich für diese Themen interessieren und ein fachlich hochstehendes, gut verständliches Buch darüber suchen, dann finden Sie alle meine Bücher auf meiner Website:

<https://www.rolandwanner.ch/buecher>

# Stichwortverzeichnis

---

## A

Akzeptieren von Risiken 40  
 Analyse 36  
 Annahmen überprüfen 74  
 anonymen Reportingkanal 119  
 Arbeitspaketverantwortliche 106  
 Audit 48  
 Auditoren 116  
 Auftraggeber 118  
 Auslöser 104  
 Auslösesignal 104  
 Ausweichplan 94, 103  
 Auswirkung 40, 55, 81  
 Auswirkung bewerten 82

## B

Basel III 21  
 bekannte unbekannte 60  
 Bewertung in Euro und Tagen 91  
 Bewertungsskalen 81, 83  
 Brainstorming 63, 96  
 Brainstorming, durchführen 65  
 Brainwriting 67

## C

Challenger Space Shuttle 85  
 Chancen 39  
 Chancen finden 52  
 Chancen identifizieren 57  
 Chancen und Gefahren 23  
 Chancenmanagement 39  
 Checklisten, Probleme 72  
 Chief Risk Officer 48  
 COSO 31

## D

David Hillson 14  
 Delphi-Methode 80  
 Dokumentation 120

## E

Eduard Murphy 52  
 Eintrittswahrscheinlichkeit 40, 79  
 Eintrittswahrscheinlichkeit,  
 bewerten 81  
 Eintrittszeitpunkte von Risiken 56  
 Erfahrung und Wissen 27  
 Eventual-Strategie 100  
 Experteninterviews 66  
 externe Aufträge 109

## F

Fallback-Plan 103  
 Finanzperspektive 29  
 Folgerisiken 100  
 Führungs- und Organisationsrisiken  
 69

## G

Gesamtrisiko des Projektes 93  
 Geschäftsbereichsleiter 48  
 Geschichte des Risikomanagements  
 17  
 Gesetze 21  
 Gewinn 24  
 Gewissheit 22  
 Grundursachen 41, 56  
 Grundursachen beseitigen 41

## H

High-Risk Aktivitäten 99

## I

IKS 21

Internes Kontrollsystem 21

ISO 31000 14, 31

## K

Kick-off 37

Kommerzielle Risiken 70

Kommunikation 34

Kommunikation von Risiken 117

Konkurrenz 71

kontinuierlicher Prozess 36

KonTraG 21

Konventionalstrafe 82

Kreativität 96

Krise 23

Krisenmanagement 37, 41

kritischen Pfad 113

## L

Legal 48

Lenkungsausschuss 106

Linien-Manager 48

## M

Managementinformation 84

Marktchancen 23

Markttrisiken 23

Massnahmen detailliert definieren  
105

Massnahmen entscheiden 105

Maßnahmen planen 93

Massnahmen planen 35

Maßnahmen umsetzen 36

Massnahmenplan 107

Master-Datenbank 120

Methode 635 67

Mitarbeiter 48

Monte Carlo Simulation 80

## N

Notfallmassnahmen 104

Notfallplan 94, 100, 103

Nutzen 40

Nutzen des Risikomanagements 28

## P

Personensicherheit 24

PMBOK® 83

politische Risiken 71

Problemmanagement 58

Project Risk Officer 44

Projektleiter 44, 52

Projektmanagement-Risiken 69

Projektstatussitzung 114, 119

Projektumfeldrisiken 71

## Q

Qualitative Risikoanalyse 77

Quantitative Risikoanalyse 89

## R

Rahmenbedingungen und  
Restriktionen 71

Reporting 118

Reserven für Risiken 109

Reserven kommunizieren 119

Restrisiken 114

Risiken 55

Risiken akzeptieren 100, 103

Risiken analysieren 35

Risiken eindeutig formulieren 53

Risiken identifizieren 35

Risiken identifizieren 51

Risiken identifizieren, Methoden  
63

Risiken ignorieren 26  
 Risiken kommunizieren 36  
 Risiken mit sehr hoher Auswirkung  
     85  
 Risiken rangieren 86  
 Risiken steuern 114  
 Risiken übertragen 100, 103  
 Risiken überwachen 36, 111  
 Risiken verdrängen 25, 26  
 Risiken vermeiden 98, 102  
 Risiken vermindern 99, 103  
 Risiko Definition 38  
 Risiko oder Problem? 58  
 risikoavers 23  
 Risikobereitschaft 46  
 Risikobewältigung in vier Stufen  
     102  
 Risikobewältigungs-Strategien 98  
 Risikobewältigung-Strategie 98  
 Risikobewertung erweitern 90  
 Risikobewusstsein 26  
 Risikocheckliste 72  
 Risikodeckungskapital 29  
 risikofreudig 23  
 Risikoidentifikation, Hauptziele 52  
 Risikokategorien 68  
 Risikoliste 107  
 Risikomanagement in Unternehmen  
     20  
 Risikomanagement planen 34, 43  
 Risikomanagement-Audit 114, 116  
 Risikomanagementausbildung 49  
 Risikomanagement-Definitionen  
     38  
 Risikomanagement-Plan 44  
 Risikomanagement-Plan, Inhalt 45  
 Risikomanagement-Prozess 34  
 Risikomanagement-Standards 30  
 Risikomatrix 84  
 Risikomatrix mit Maßnahmen 108  
 Risikoreviews 114, 115  
 Risikoschwellenwert 47  
 risikotolerant 23

Risikotoleranz 47  
 Risikoverantwortliche 106  
 Risk Appetite 46  
 Risk Board 48  
 Risk Threshold 47  
 Rita Mulcahy 83  
 Rollen und Verantwortlichkeiten  
     47

## S

Sarbanes-Oxley Act (SOX) 21  
 Schaden 40, 81  
 Schadenbegrenzung 99  
 SchADVorsorge 99  
 Stakeholder 71, 96, 118  
 Stufen des Risikomanagements 40  
 Subjektivität 79

## T

Tatsachen 59  
 Teamarbeit 52, 96  
 Technische Risiken 70  
 Top-Risiken 86, 108  
 Trigger 104, 113, 114

## U

Überorganisation 48  
 unbekanntes Unbekanntes 53  
 Ungewissheit 14, 22, 39  
 Unterlieferant 100  
 Unterlieferanten 108  
 Unternehmensleitung 106  
 Unterschied Problem/Risiko 60  
 Ursache – Risiko – Auswirkung  
     Format 54  
 Ursachen 55  
 ursachenbezogene  
     Risikoverminderung 99

**V**

Verantwortung und Kompetenzen  
49  
Vertragsprüfung 109  
Vorstand 47  
Vorstandsvorsitzender 47

**W**

wichtigste Punkte im  
Risikomanagement 122  
wirkungsbezogene  
Risikoverminderung 99

**Z**

Ziele 39