

Chancenmanagement versus Risikomanagement

Die Mär, dass Chancen gleich zu behandeln seien wie Risiken

Unternehmen sind angehalten ein Chancen- / Risikomanagementsystem einzuführen. Dabei wird oft verkannt, dass Chancen und Risiken von unterschiedlicher Natur sind, damit unterschiedliche Charakteristiken aufweisen und sachgerecht nicht mit der (genau) gleichen Methodik behandelt werden können.

So haben Risiken die unangenehme Eigenschaft, wiederkehrend zu sein, während Chancen in der Regel durch ihre Einmaligkeit gekennzeichnet sind und nur in einem begrenzten Zeitfenster einen sog. Zeitwert haben (vgl. Realoptionen-Theorie). Beispiel: Nach ihrer Einführung in den 90er-Jahren stellte die frühzeitige Adaption der Internettechnik für einige Unternehmen eine grosse Chance mit viel Wert dar. Heute ist die Internettechnik für viele Unternehmen nur eine zwingende Voraussetzung zur Geschäftsausführung.

Nachfolgende Tabelle zeigt einige Unterschiede zwischen Risiken und Chancen auf.

Kriterium	Eigenschaften von Risiken	Eigenschaften von Chancen
Eintretenswahrscheinlichkeit	Risiken haben die unangenehme Eigenschaft, wiederkehrend zu sein. Deswegen macht es Sinn, bei Risiken die Eintrittswahrscheinlichkeit zu betrachten.	Chancen haben oft die Eigenschaften, einmalig und schwer erkennbar zu sein, weisen meistens einen sinkenden Zeitwert auf und können nur in einem gegebenen Zeitfenster realisiert werden. Man spricht davon, eine Chance verstreichen zu lassen. Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.
Wahrnehmung	Risiken können unabhängig davon eintreten, ob wir sie erkennen / wahrnehmen.	Chancen können nur dann genutzt werden, wenn sie erkannt werden.
Handlungsbedarf	Bezüglich der Exposition gegenüber Risiken ist man nicht frei. In vielen Fällen kann das Risiko lediglich reduziert werden. Ein Restrisiko verbleibt und dessen Möglichkeit einzutreten kann nicht verhindert werden.	Man ist frei in der Entscheidung, ob man versuchen will, eine Chance zu nutzen. Chancenmanagement ist von strategischer Natur. Es zielt darauf, die Handlungsoptionen und somit die Entscheidungsfreiheit zu erfassen. Es unterstützt die Frage „Was soll in Zukunft erreicht werden?“. Die Möglichkeit / Fähigkeit, eine Chance realisieren zu können, ist nicht grundsätzlich gegeben. Die Chancenrealisierung ist somit risikobehaftet!
Handhabung	Handhabung von Risiken: <ul style="list-style-type: none"> • Ein Risiko kann vollständig vermieden werden. • Die Eintrittswahrscheinlichkeiten eines Risikos kann reduziert werden. • Das zu erwartende Schadenausmass des Risikos kann reduziert werden. • Risiken können akzeptiert werden. 	Handhabung von Chancen: <ul style="list-style-type: none"> • Eine Chance kann vollständig realisiert werden. • Die Wahrscheinlichkeit einer Chancenrealisierung kann erhöht werden. • Eine Chance kann teilweise realisiert werden. • Chancen können ignoriert werden.
Interaktion Chancen / Risiken	Risiken bergen Chancen.	Chancen sind risikobehaftet. Ohne das kalkulierte Eingehen von Risiken können Chancen nicht realisiert werden.

Wo Chancen nicht gemanagt werden

Die meisten eingeführten Risiko- und Chancenmanagement-Systeme behandeln Risiken und Chancen jedoch gleich. Dabei geht man oft vom im Englischen weiter gefassten Risikobegriff aus, der ein Mass für die Messung von sowohl negativen als auch positiven Abweichungen von einer Ziel- bzw. Erwartungsgrösse definiert. Es ist wenig verwunderlich, dass diese Systeme, betrieben von der jeweiligen Risikomanagementorganisation, meistens nur zum Management der Risiken verwendet und die Chancen, wenn überhaupt, dann oft nur am Rande behandelt werden.

Wo Chancen gemanagt werden

Das tatsächliche Management der Chancen erfolgt in den meisten Unternehmen eher im Rahmen des strategischen Managements, der Unternehmens- und Produktentwicklung, des Marketings sowie des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Es wird dabei oft wesentlich unsystematischer betrieben als das Risikomanagement. Das hat durchaus mit den unterschiedlichen Eigenschaften von Chancen und Risiken zu tun und mit der Tatsache, dass sich Chancen aufgrund von zukunftssträchtigen Veränderungen im Unternehmen und seines Umfeldes eröffnen.

Bedeutung des Chancenmanagements

Viele Unternehmen scheitern heute nicht an den herkömmlichen Risiken, sondern an der verfehlten oder zu späten Wahrnehmung und Adaption von Chancen, welche die zukünftige Unternehmensexistenz sichern könnten. Aufgrund dieser Tatsache, der notwendigen, unterschiedlichen Organisation des Chancenmanagements im Vergleich zum Risikomanagement sowie aufgrund der unterschiedlichen Eigenschaften zwischen Risiken und Chancen, empfehlen wir, auch das Management von Chancen mit besonderer Aufmerksamkeit und systematisch wahrzunehmen. Dabei ist die Interaktion von Unternehmenszielen, Chancen und Risiken untereinander zu beachten. Ein guter Ausgangspunkt dazu bildet die Methodik der SWOT-Analyse.

Zukünftige Entwicklung des Chancenmanagements

Das strategische Chancenmanagement und das Innovationsmanagement sind Methoden, welche die Verfahren der Unternehmensentwicklung in den nächsten Jahren grundsätzlich verändern werden. Es ist durchaus denkbar, dass sich das strategische Risikomanagement

unabhängig und anders als das strategische Chancenmanagement entwickeln wird.

Generell fehlen zurzeit Verfahren zur raschen Chancenadaption und Risikointervention in den Unternehmen. Hier könnte das Führen in hochdynamischen Unternehmenslagen anhand des Führungsrhythmus des Krisenmanagements hilfreiche Impulse geben.

Inwiefern das Chancenmanagement zukünftig systematisiert und normiert werden kann, so, wie heutzutage das Risikomanagement, wird die fortlaufende Entwicklung des Chancen- / Risikomanagements aufzeigen.

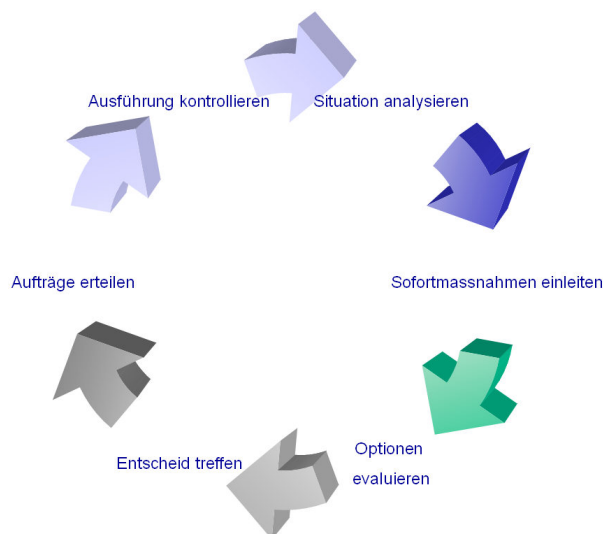


Abb. „Ablauf des Führungsrhythmus zur Adaption von Chancen“