

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Zur Bedeutung von ERM im Gesundheitswesen</b>                    | <b>1</b>  |
| 1.1      | Einleitung  | 1         |
| 1.2      | ERM-Grundlagen  | 3         |
| 1.3      | ERM-Herausforderungen   | 11        |
| 1.4      | ERM-Nutzenversprechen   | 15        |
|          | Literatur   | 18        |
| <b>2</b> | <b>Risk Governance</b>  | <b>21</b> |
| 2.1      | Risikopolitik   | 21        |
| 2.2      | Risikokultur  | 23        |
| 2.3      | Schnittstellen zu anderen Systemen und Funktionen                   | 27        |
| 2.4      | Funktionen und Verantwortlichkeiten am Beispiel<br>der Insel Gruppe | 32        |
| 2.5      | Stakeholder Management am Beispiel<br>der Insel Gruppe              | 34        |
| 2.5.1    | Ausgangslage  | 36        |
| 2.5.2    | Analyse der Stakeholder   | 36        |
| 2.5.3    | Kommunikation   | 39        |
| 2.5.4    | Schulung  | 40        |

ix

## X Inhaltsverzeichnis

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 2.6      | Organisation der ERM-Funktion                | 40 |
| 2.6.1    | Aufbauorganisation                           | 41 |
| 2.6.2    | ERM-Prozess                                  | 43 |
| 2.7      | Tipps und Gestaltungsempfehlungen            | 45 |
| 2.8      | Stolpersteine                                | 47 |
| 2.9      | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste) | 50 |
|          | Literatur                                    | 51 |
| <b>3</b> | <b>Ganzheitliche Risikoidentifikation</b>    | 53 |
| 3.1      | Risikoidentifikation                         | 54 |
| 3.1.1    | Der Risk Intake Prozess                      | 55 |
| 3.1.2    | Vermeiden von Risikosilos                    | 57 |
| 3.1.3    | Risikokategorisierung                        | 59 |
| 3.1.4    | Analyse des externen und internen Umfelds    | 60 |
| 3.2      | Qualitative Risikoanalyse                    | 65 |
| 3.2.1    | Schadenshöhe                                 | 67 |
| 3.2.2    | Eintrittswahrscheinlichkeit                  | 67 |
| 3.3      | Risikofilter                                 | 68 |
| 3.4      | Tipps und Gestaltungsempfehlungen            | 73 |
| 3.5      | Stolpersteine                                | 77 |
| 3.6      | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste) | 81 |
|          | Literatur                                    | 82 |
| <b>4</b> | <b>Risikoanalyse und -steuerung</b>          | 83 |
| 4.1      | Risikobewertung                              | 83 |
| 4.2      | Szenarioanalyse                              | 85 |
| 4.2.1    | Quantitative Szenarioanalyse                 | 87 |
| 4.2.2    | Szenarioentwicklung für Schlüsselrisiken     | 87 |
| 4.2.3    | Auswirkung auf die Unternehmenssteuergrösse  | 88 |
| 4.2.4    | Tipps und Gestaltungsempfehlungen            | 89 |
| 4.2.5    | Stolpersteine                                | 92 |
| 4.2.6    | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste) | 93 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 4.3       | Risikoaggregation                                    | 93  |
| 4.3.1     | Gesamtrisikobewertung                                | 93  |
| 4.3.2     | Tipps und Gestaltungsempfehlungen                    | 97  |
| 4.3.3     | Stolpersteine  | 97  |
| 4.3.4     | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste)         | 99  |
| Literatur |  | 99  |
| <b>5</b>  | <b>Risikobasierte Entscheidungen</b>                 | 101 |
| 5.1       | Entscheidungsrelevanz eines ERM                      | 101 |
| 5.1.1     | Entscheidungen über<br>Risikosteuerungsstrategien    | 102 |
| 5.1.2     | Entscheidung versus Ergebnis                         | 103 |
| 5.2       | Unterstützung von Entscheidungsprozessen             | 105 |
| 5.3       | Tipps und Gestaltungsempfehlungen                    | 111 |
| 5.4       | Stolpersteine  | 113 |
| 5.5       | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste)         | 114 |
| Literatur |  | 116 |
| <b>6</b>  | <b>Berichterstattung und Verbesserungsprozess</b>    | 117 |
| 6.1       | Risikoberichterstattung am Beispiel der Insel Gruppe | 117 |
| 6.1.1     | Ausgangslage   | 118 |
| 6.1.2     | Jährliche Berichterstattung                          | 118 |
| 6.1.3     | Risikobericht zuhanden des ARFA und VR               | 121 |
| 6.1.4     | Überwachung der Schlüsselrisiken                     | 122 |
| 6.2       | Effektivitätsprüfung des ERM                         | 125 |
| 6.3       | Tipps und Gestaltungsempfehlungen                    | 125 |
| 6.4       | Stolpersteine  | 130 |
| 6.5       | Zusammenfassung der Aktivitäten (Checkliste)         | 131 |
| Literatur |  | 132 |

## XII Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| <b>7 Zusammenfassung und Ausblick</b>            | 133 |
| 7.1 Risiken im Wandel                            | 133 |
| 7.2 Daten: Chance und Risiko für das moderne ERM | 135 |
| 7.3 Kompetenzen moderner Risk Manager            | 137 |
| 7.4 Fazit  | 140 |
| Literatur  | 142 |