

Adam, Patricia

Research Report

Gewinnen in der VUKA-Welt: Wie ein integriertes Risiko- und Chancenmanagement aufgebaut wird (Teil 1)

Management, No. 14

Provided in Cooperation with:

Hochschule Hannover - University of Applied Sciences and Arts, Faculty IV, Department of Business Administration

Suggested Citation: Adam, Patricia (2026) : Gewinnen in der VUKA-Welt: Wie ein integriertes Risiko- und Chancenmanagement aufgebaut wird (Teil 1), Management, No. 14, Hochschule Hannover, Fakultät IV - Wirtschaft und Informatik, Abteilung Betriebswirtschaft, Hannover, <https://doi.org/10.25968/opus-3929>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/342554>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Gewinnen in der VUKA-Welt - Wie ein integriertes Risiko- und Chancenmanagement aufgebaut wird (Teil 1)

Patricia A. Adam

Suggested citation:

Adam, Patricia A. 2026. "Gewinnen in der VUKA-Welt - Wie ein integriertes Risiko- und Chancenmanagement aufgebaut wird (Teil 1)." Qualität und Zuverlässigkeit. München: Carl Hanser. <https://doi.org/10.25968/opus-3929>.

Abstract

Wer sich antifragil ausrichten und von der Dynamik der VUKA-Welt profitieren will, muss sich mehr um seine Chancen kümmern. Nur ein Integriertes Risiko- und Chancenmanagement (IRCM) sichert die Zukunftsfähigkeit einer Organisation und unterstützt fundierte Managemententscheidungen. Leider ist ein solches in kaum einer Organisation vorhanden. Ein von der DQS gefördertes Forschungsprojekt gibt hier Hilfestellung: 8 Erfolgsfaktoren, die „8K“, helfen bei der Gestaltung eines IRCM.

In diesem Artikel geht es zunächst darum, wie die Definition, Steuerung und Integration der Risiko- und Chancenmanagementprozesse gelingt. In Teil 2 wird dann die Gestaltung des Rahmens und der Umgang mit typischen Herausforderungen thematisiert.

Terms of use

CC BY 4.0





**HOCHSCHULE
HANNOVER**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS
–
*Fakultät IV
Wirtschaft und
Informatik*

Management

Nr. 14

Gewinnen in der VUKA-Welt

**Wie ein integriertes Risiko- und
Chancenmanagement aufgebaut wird (Teil 1)**

Patricia A. Adam

Artikel, Preprint Version, 2026

Zusammenfassung/Abstract

Wer sich antifragil ausrichten und von der Dynamik der VUKA-Welt profitieren will, muss sich mehr um seine Chancen kümmern. Nur ein Integriertes Risiko- und Chancenmanagement (IRCM) sichert die Zukunftsfähigkeit einer Organisation und unterstützt fundierte Managemententscheidungen. Leider ist ein solches in kaum einer Organisation vorhanden. Ein von der DQS gefördertes Forschungsprojekt gibt hier Hilfestellung: 8 Erfolgsfaktoren, die „8K“, helfen bei der Gestaltung eines IRCM.

In diesem Artikel geht es zunächst darum, wie die Definition, Steuerung und Integration der Risiko- und Chancenmanagementprozesse gelingt. In Teil 2 wird dann die Gestaltung des Rahmens und der Umgang mit typischen Herausforderungen thematisiert.

Adam, Patricia A.

Gewinnen in der VUKA-Welt – Wie ein integriertes Risiko- und Chancenmanagement aufgebaut wird (Teil 1) – Hannover: Hochschule Hannover, 2026 (Management; Nr. 14). Artikel, Preprint Version.

[Original erschienen in QZ 03/2025, S. 32-35]

ISSN: **2626-4889**

DOI: **10.25968/opus-3929**

URN: **urn:nbn:de:bsz:960-opus4-39295**

Weitere Schriften der *Management* Reihe / further publications of the series:

<https://serwiss.bib.hs-hannover.de/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/11>

Die Schriftenreihe *Management* enthält Schriften zur strategischen und operativen Entwicklung von Managementsystemen, ihren Geschäftsprozessen und personellen Ressourcen. Im Fokus stehen agile Managementmethoden und eine internationale Ausrichtung.

Publications of the “*Management*” series deal with the strategic and operational development of management systems, their business processes and human resources. The focus is on agile management tools and an international orientation.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Impressum

Herausgegeben von Prof. Dr. Patricia A. Adam, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere International Management
c/o Hochschule Hannover, Fakultät IV – Abteilung Betriebswirtschaft,
Ricklinger Stadtweg 120, 30459 Hannover



Dieses Dokument ist lizenziert unter der Lizenz
Creative Commons Namensnennung 4.0 (CC BY 4.0):
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Gewinnen in der VUKA-Welt – Wie ein integriertes Risiko- und Chancenmanagement aufgebaut wird (Teil 1)

Adam, Patricia A.

Abstract

Wer sich antifragil ausrichten und von der Dynamik der VUKA-Welt profitieren will, muss sich mehr um seine Chancen kümmern. Nur ein Integriertes Risiko- und Chancenmanagement (IRCM) sichert die Zukunftsfähigkeit einer Organisation und unterstützt fundierte Managemententscheidungen. Leider ist ein solches in kaum einer Organisation vorhanden. Ein von der DQS gefördertes Forschungsprojekt gibt hier Hilfestellung: 8 Erfolgsfaktoren, die „8K“, helfen bei der Gestaltung eines IRCM.

In diesem Artikel geht es zunächst darum, wie die Definition, Steuerung und Integration der Risiko- und Chancenmanagementprozesse gelingt. In Teil 2 wird dann die Gestaltung des Rahmens und der Umgang mit typischen Herausforderungen thematisiert.

Antifragilität, also die Idee vom Gewinnen in der VUKA-Welt, fasziniert seit ihrer Publikation durch Nassim Taleb im Jahr 2013 die Risiko-Fachwelt. Das Akronym VUKA steht für eine Umwelt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist. Der professionelle Umgang mit den Risiken und Chancen einer ständigen Veränderung wird damit für Organisationen überlebenswichtig. Entsprechend geht es in vielen Fällen darum, Fragilität und damit das Zusammenbrechen organisationaler Prozesse zu verhindern und Resilienz zu erzeugen. Eine resiliente Organisation schafft es, sich anzupassen und auch in schwierigen Situationen ihre Prozesse in gleichbleibender Qualität durchzuführen – oder zumindest schnell wieder das vorherige Niveau zu erreichen (siehe u.a. ISO 31073:2022, 3.3.39). Dieser eher neutrale Zustand kann einer Organisation im Wettbewerb nicht genügen. Stattdessen schafft eine antifragile Organisation einen echten Gegenpol zur Fragilität, da es ihr gelingt, sich auch in VUKA-Situationen zu verbessern und ihren Status Quo deutlich zu übertreffen (siehe Abbildung 1).

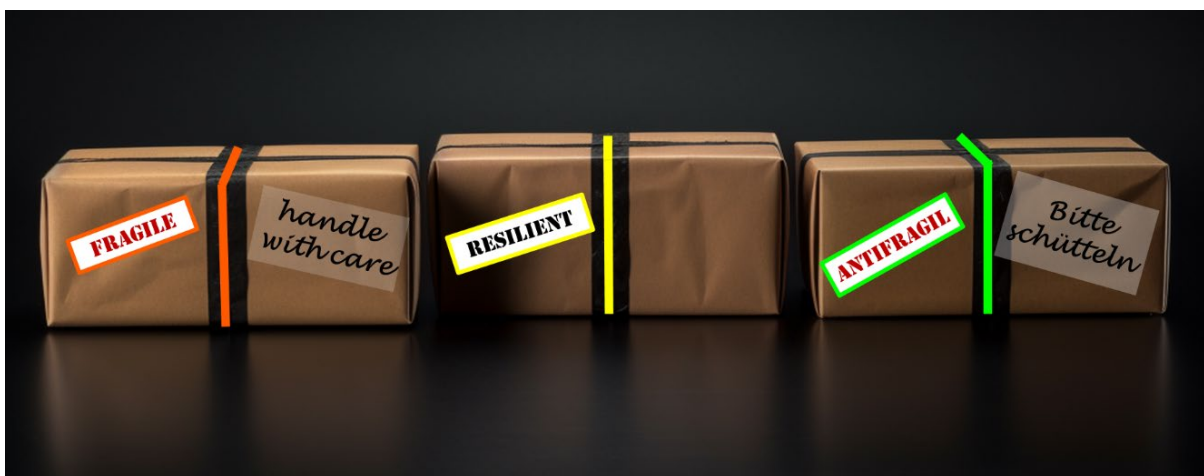


Abbildung 1: Antifragil - Umgang mit der VUKA-Welt in höchster Ausbaustufe

Leider fehlte bisher eine Anleitung für die praktische Umsetzung von Antifragilität. Grund genug für die DQS GmbH das darauf ausgerichtete Forschungsprojekt zu unterstützen. Dafür wurden umfangreiche Interviews mit Expert:innen aus dem Qualitäts-, Risiko- und Innovationsmanagement aus den verschiedensten Branchen und (Management-)Positionen geführt. Diese wurden ergänzt um eine tiefgehende Literaturanalyse. Ziemlich schnell wurde klar, dass der Kern der Antifragilität der systematische Umgang mit Chancen ist.

Chancenmanagement – der Kern der Antifragilität

In unseren ISO-Managementsystemnormen sind Chancen in der Regel nicht gesondert definiert. Stattdessen gibt es die breite Definition von Risiko als jegliche „Auswirkung von Ungewissheit“, also positiv wie negativ. So steht es z.B. in ISO 9000:2015, 3.7.9. Damit gehören Risiko und Chance wie siamesische Zwillinge untrennbar zusammen. Diese Einheit ist durchaus sinnvoll, wenn wir zum Beispiel im Rahmen einer mathematischen Modellierung eine Normalverteilung möglicher Entwicklungen betrachten, die die ganze Bandbreite von positiven bis negativen Auswirkungen umfasst. Es war allerdings in den Interviews erkennbar, dass daraus in der praktischen Ausgestaltung eine Unwucht entsteht. In den weitaus meisten Unternehmen wird unter Risiko nämlich nur eine mögliche bedrohliche Entwicklung betrachtet – und entsprechend gehandelt. Während sie, auch aufgrund gesetzlicher oder aufsichtsrechtlicher Vorgaben, umfangreiche Risikomanagementprozesse und -abteilungen aufgebaut haben, werden Chancen – falls überhaupt – vereinzelt in der Strategischen Organisationsentwicklung, der Produktentwicklung oder im Rahmen von Innovationsprozessen betrachtet. Damit kommt die Chancenbetrachtung systematisch zu kurz. Niemand konnte in den Interviews Beispiele für ein systematisches, eigenständiges Chancenmanagement nennen. Trotzdem waren sich alle einig, dass heute gerade die Betrachtung von Chancen für die Wettbewerbsfähigkeit der Organisationen von herausragender Bedeutung ist. Wie kann man also eine Organisation gestalten, die diesem Aspekt Rechnung trägt?

Mit den „8 K“ Erfolgsfaktoren eine antifragile Organisation aufbauen

Aus dem Forschungsprojekt ergaben sich acht Erfolgsfaktoren, die sog. „8 K“, für den systematischen Aufbau einer antifragilen Organisation (siehe Abbildung 2): Kunden, Kontext und Interessenspartner verstehen – Kumulieren – Konzipieren – Kombinieren – Kooperieren – Kontinuierlich verbessern – Kultur gestalten – Konfigurieren. Dabei umfassen die ersten, K1 bis K5, die prozessualen Erfolgsfaktoren für ein Integriertes Risiko- und Chancenmanagement (IRCM). Die restlichen, K6 bis K8, beinhalten Empfehlungen für die Gestaltung des Rahmens.

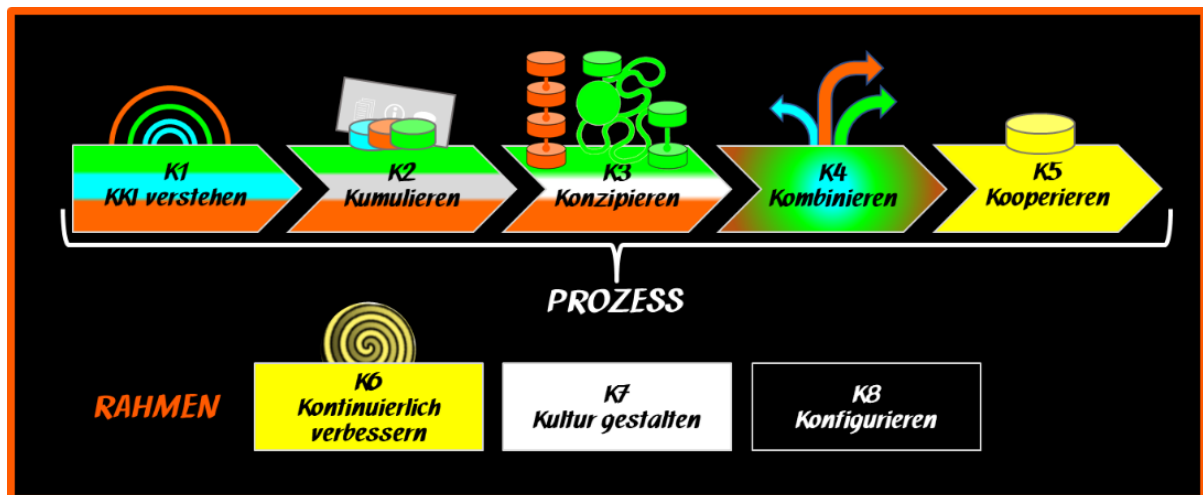


Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für ein IRCM – die 8K

Die in Abbildung 2 farbig dargestellten Erfolgsfaktoren (K1 bis K6) wurden alle in einem 3D-Modell zusammengefasst, welches als Blaupause für die Gestaltung eines IRCM genutzt werden kann. Der sog. IRCM Connectus (siehe Abbildung 3) ist damit de facto eine ToDo-Liste, die für die Organisationsgestaltung ebenso genutzt werden kann wie für die Hinterfragung des Normkapitels 6.1 bei der Auditierung jeder ISO-Managementsystemnorm. Analog zum Aufbau üblicher Prozesslandschaften sind oben die Managementprozesse – also hier das Risikomanagement links in orange und das Chancenmanagement rechts in grün – und darunter der Kernprozess in türkis dargestellt.

ToDoS für den Aufbau eines Integrierten Risiko- und Chancenmanagements

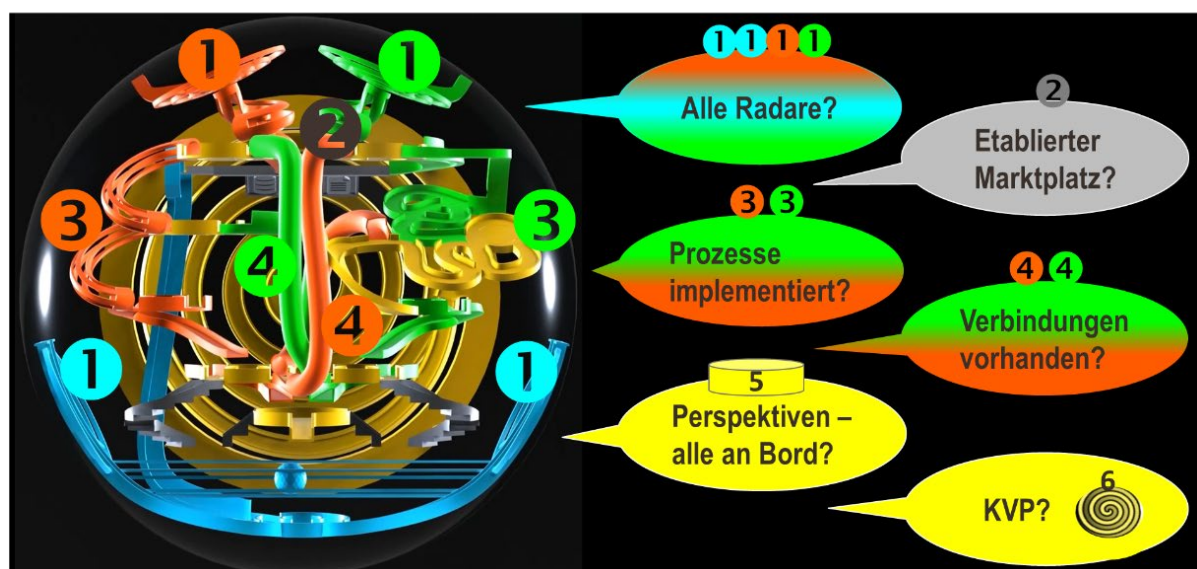


Abbildung 3: Der IRCM Connectus – ToDoS in 3D

Also erstes benötigt eine Organisation **Radare**. Das ist ihre strategische Frühaufklärung (1). Dafür richtet sie Beobachtungsposten ein und sammelt laufend Informationen über Veränderungen in ihrem Kontext und bezüglich der Bedürfnisse und Anforderungen ihrer relevantesten Interessenspartner. Radare können Einzelpersonen, Teams, Organisationen oder Tools sein. Die Kundenbetreuer mit ihrem Ohr am Kunden sollten ohnehin fest am Kernprozess verankert sein. Radare sollten allerdings deutlich darüber hinausgehen. So nutzt ein Konsumgüterhersteller z.B. ein sehr umfangreiches Informationssystem mit KI-Unterstützung zur Erkennung von Disruptionen in seiner Supply Chain. Es enthält alle Lieferanten, Transportwege und Verbindungen und ist mit aktuellen Nachrichten gekoppelt. Damit weiß er zum Beispiel frühzeitig, wenn ein Streik droht und möglicherweise seine Lieferungen nicht mehr durchkommen. So kann er gemeinsam mit seinem Lieferanten alternative Lieferwege finden und sich gegenüber weniger gut informierten Wettbewerbern die letzten Paletten dringend benötigter Vorprodukte sichern.

Häufig haben Risikomanagement, Unternehmensentwicklung und das QM unterschiedliche Radare, also Informationsquellen. Da jedoch Risikomanager anders auf Chancen sehen als Innovationsmanager ist es unverzichtbar, dass diese Informationen systematisch ausgetauscht werden. Dafür gibt es den sog. **Marktplatz** (2). Das ist sehr viel mehr als nur eine Datenbank, in welcher leider häufig Informationen so hinterlegt werden, dass andere Nutzer damit nur sehr begrenzt etwas anfangen können. Entsprechend gehört auch der persönliche Austausch und die Diskussion der Erkenntnisse dazu. Einer der Befragten aus der Versicherungsbranche hat z.B. aus dem Zugang zu den von seinem Group Risk Committee abgelehnten Themen ein Innovationsmodell gemacht. Wenn solche Themen, wie z.B. die Versicherung von Cannabis-Produzenten, nämlich systematisch erforscht und aufbereitet werden, ist es häufig doch möglich, die entstehenden Risiken gezielt zu begrenzen und mit einer entsprechenden Police doch noch einen Mehrwert für interessierte Kunden zu schaffen.

Danach gilt es, diese Informationen sauber abzuarbeiten (3). Dafür muss man die **Prozesse** des Risiko- und des Chancenmanagements implementieren. Wichtig ist dabei, zu verstehen, dass Chancenmanagementprozesse deutlich anders funktionieren als Risikomanagementprozesse. Der Umgang mit Risiken ist grundsätzlich ein sehr stark analytischer Prozess, der schrittweise prozessual durchgeführt wird. Da werden erst Risiken identifiziert, dann wird jedes einzelne Risiko analysiert und bewertet. Danach werden alle Risiken gemeinsam im Rahmen eines Portfolios bewertet, und dann werden sie behandelt. Das baut systematisch auf einander auf. Chancenmanagement-Prozesse sind jedoch eher solche, wie sie z.B. im Innovationsmanagement zu finden sind. Diese Prozesse sind sehr kreativ geprägt, leben von „trial and error“ und müssen daher iterativ gestaltet werden. Entsprechend ist in Abbildung 3 die Darstellung des Chancenmanagementprozesses eher an den Ablauf im Design Thinking angelehnt. Am Ende landen die Ergebnisse beider Prozesse im Top Management, und das weitere Vorgehen wird dort entschieden. Entsprechend ist Antifragilität vor allem Aufgabe des Top Managements – denn genau hier wird die Risiko- und die Chancenbetrachtung zusammengeführt und abgewogen. Dazu muss das Top Management auch die richtigen Ressourcen – in Quantität und Qualität - zur Verfügung stellen.

Obwohl es in vielen Organisationen gang und gäbe ist, am Ende das Top Management die Abwägungen zwischen Chancen und Risiken treffen zu lassen, ist dies kein sinnvolles Vorgehen. Sehr viel zielführender ist es, schon vor der Information an das Top Management, spätestens bei der Priorisierung möglicher Maßnahmen, die jeweils andere Sicht in Erfahrung zu bringen. Dafür sollten feste **Verbindungen** zwischen Risiko- und Chancenmanagementprozessen vorhanden sein (K4). Von den Chancen- zu den Risikomanagementprozessen sind diese regelmäßig vorhanden. So kann eine Bank z.B. nicht anfangen, Krypto-Währungen zu handeln, ohne dass das neue Produkt vorher entsprechende Absicherungsprozesse durchlaufen hat. Die Gegenrichtung ist sehr viel seltener etabliert. Dabei kann sich, gerade vor der Vermeidung strategischer Risiken, ein Blick auf die Chancenseite lohnen. Vielleicht wäre es sinnvoll, den kritischen Markt in einem eng begrenzten Rahmen weiter zu versorgen, um daraus Erfahrungen für die künftige Weiterentwicklung der Strategie zu gewinnen.

Ergänzend ist es empfehlenswert, sich einer typischen VUKA-Wunderwaffe zu bedienen: Cross-funktionale, zum Teil sogar agile Teams (5). Einige der Befragten hatten mit dieser Art der Integration der Perspektive von Risiko- und Chancenmanagement schon während der Corona-Pandemie begonnen und diese Art von Teams inzwischen fest etabliert. Teams mit Teilnehmenden aus verschiedenen Abteilungen und mit sehr unterschiedlichen Backgrounds und Erfahrungen erlauben durch ihre verschiedenen Perspektiven eine sehr viel treffsicherere Einschätzung der Veränderungen der Umwelt und ihrer Auswirkungen auf die Organisation. Das gilt auch und gerade für das Top Management. Vor allem im Mittelstand ist es problematisch, wenn am Ende nur ein Geschäftsführer die Entscheidung trifft und letztlich seine Risikoneigung entscheidet. Eine vorherige Diskussion in einem cross-funktionalen Team garantiert hier einen deutlich ausgewogeneren Umgang. Manche mittelständischen Unternehmen haben genau aus diesem Grund eine erweiterte Geschäftsführung mit mehreren, sehr unterschiedlichen Personen. Denn dieser Mix führt i.d.R. zu besseren Entscheidungen.

Am Ende bleibt dann noch die Gretchenfrage aller Managementsysteme: Das ständige Hinterfragen und die kontinuierliche Verbesserung (6) der eigenen Vorgehensweisen. Ein befragter Wirtschaftsprüfer merkte dazu an: „Wenn man sich in der Praxis anschaut, wie Unternehmen damit umgehen, dann ist das meistens sehr ernüchternd.“ Keine Organisation dürfte in der Lage sein, aus dem Stand ein perfektes IRCM aufzubauen. Das ist zum Glück auch gar nicht nötig. Gerade im KVP steckt die Chance, durch schrittweise Einführung und systematische Verbesserung der hier im Detail dargestellten K1 bis K6 der „8 K“ Erfolgsfaktoren antifragil zu werden. Es wird sich lohnen!

INFORMATION & SERVICE

Literatur

Adam, P. A. (2024). Risiken und Chancen integriert managen - Wie Sie erfolgreich eine antifragile Organisation aufbauen, essentials, Springer Gabler: Wiesbaden, ISBN 978-3-658-45102-8

Adam, P. A. (2024). Erfolgreich mit Integriertem Risiko- und Chancenmanagement. Normkapitel 6.1 gestalten (Schriftenreihe Management 11). Whitepaper, frei verfügbar unter Creative Commons: <https://doi.org/10.25968/opus-3065>

Taleb, N. (2013). Antifragilität – Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen, Albrecht Knaus: München, ISBN 978-3813504897

Über die Autorin

Prof. Dr. Patricia Adam beschäftigt sich seit über 30 Jahren mit Managementsystemen in verschiedenen Kontexten. Nach 10 Jahren in verschiedenen Positionen in der Dresdner Bank AG ist sie seit 2004 Professorin für International Management an der Hochschule Hannover. Sie ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) und nebenberuflich als Auditorin der DQS GmbH sowie EFQM-Assessorin auf der ganzen Welt unterwegs, um Organisationen und deren Managementsysteme zu begutachten. Ihre Expertise bringt sie als Autorin, Keynote-Speakerin und bei DIN und ISO ein. Derzeit ist sie als Mitglied im ISO TC 176 und ISO TC 262 aktiv an der Normrevision von ISO 9000/9001 sowie ISO 31000 beteiligt. Ihr Gabler essential „Agil in der ISO 9001 – Wie Sie agile Prozesse in Ihr Qualitätsmanagement integrieren“ avancierte zum Standardwerk.

Kontakt

Patricia Adam, patricia.adam@hs-hannover.de; Website: www.patricia-adam.com