

Über Risikomanagement wird viel geschrieben und geredet. Über die Nutzung von Chancen auch. Und dass Krisen um Unternehmen einer schnellen und gut durchdachten Reaktion bedürfen, liegt auf der Hand. Diese Information gibt Ihnen einen schnellen Überblick zum Thema und zeigt einen Ansatz auf, der das Management von Risiken, Chancen und Krisen miteinander verbindet.

Lassen Sie uns dazu bei den Krisen anfangen.

Wenn wir von einer Krise sprechen, bezeichnen wir damit meist eine sehr schwierige Situation, die erhebliche Gefährdungspotenziale enthält und daher einen starken Handlungsdruck erzeugt. Solche Krisensituationen können sich langsam entwickeln. Oft stellt sich dann nach Bewältigung der Krise die Frage, warum sie niemand hat kommen sehen. Krisen können aber auch plötzlich und unerwartet auftreten. Letztlich ist auch eine akute Notfallsituation, etwa ein ausgebrochenes Feuer in einem Hotel, eine Krisensituation.

Je später wir die Vorboten einer Krise bemerken, je mehr sich die Krise zuspitzt und je schlechter wir darauf reagieren, umso größer droht der aus der Krise entstehende Schaden zu werden. Solcher Schaden kann unmittelbar die Gesundheit und das Leben von Menschen oder die finanzielle Zukunft von Unternehmen betreffen, aber auch langfristig nachwirken, beispielsweise durch ein geschädigtes Image oder verlorene Reputation.

Am besten ist es, wenn es erst garnicht zu einer Krise kommt. Durch frühzeitiges Erkennen von Risiken und durch systematisches Gegensteuern können wir Entwicklungen, die zu einer Krise führen, vermeiden. Dies ist Thema des Risikomanagements.

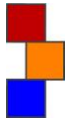
Doch auch das beste Risikomanagement kann nicht jede Krise verhindern. Manchmal geschehen Dinge, die außerhalb der Steuerbarkeit durch uns und unser Unternehmen liegen oder die uns bei der Suche nach Risikopotenzialen schlichtweg entgangen sind.

Hier setzt das Krisenmanagement an. Es bezeichnet das planvolle und gesteuerte Handeln, um die Ausweitung einer krisenhaften Situation zu verhindern und den mit der Krise verbundenen Schaden möglichst gering zu halten.

Für die Praxis bedeutet dies zunächst, die Erkenntnisse aus dem Risikomanagement, also die ermittelten potenzielle Gefahren und Gefährdungen, für eine möglichst effektive Vorbeugung zu nutzen. Wenn eben möglich, wollen wir erstens vermeiden, dass eine Krise auftritt, und zweiten möglichst gut vorbereitet sein, wenn sie uns doch erreicht.

Zur Krisenvermeidung dienen gut abgesicherte Prozesse und Verfahren entsprechend des jeweils damit verbundenen Risikos (eindeutige Regelungen, engmaschig – beispielsweise durch Kenngrößen und Kennzahlen – überwachte Abläufe und Ergebnisse, qualifiziertes Personal, geeignete Ausrüstung und Ausstattung etc.).

Zur Sicherung eines schnellen und angemessenen Handelns beim Auftreten einer Krise dienen Notfallregelungen und Verhaltensfestlegungen. Hier geht es einerseits um so „einfache“ Dinge wie Listen mit Notfallnummern, Flucht- und Evakuierungspläne, Informationssysteme etc., aber auch um Festlegungen zum eventuell notwendigen Kontakt zu Behörden und Presse.



Kommen wir zum Risikomanagement.

Ein Risiko ist in erster Linie ein potenzielles Ereignis, also ein Zustand, der noch nicht besteht, der aber möglicherweise auftreten kann und der, wenn er auftritt, mehr oder weniger große negative Aspekte beinhaltet: Gefährdung von Menschenleben und Gesundheit, Beeinträchtigung von Prozessen und Ergebnissen, Verlust von Geld und Reputation und vieles dergleichen mehr.

Der Begriff Risikomanagement bezeichnet das planvolle, steuernde Umgehen mit Risiken, und dies sowohl auf strategischer Unternehmensebene, als auch im operativen Handeln. Wir müssen uns mit Risiken beschäftigen, die sich aus der alltäglichen Arbeit ergeben (also auf die Prozesse bezogen sind), und mit solchen, die eine strategische Bedeutung haben (Marktveränderungen, Fachkräftemangel etc.).

Risikomanagement umfasst Systeme und Prozesse, mit deren Hilfe strategische und operative Risiken ermittelt und bewertet werden, um daraufhin Maßnahmen ergreifen zu können, die das Risiko beseitigen oder minimieren, also das tatsächliche Auftreten des möglichen negativen Vorfalles verhindern oder zumindest den damit verbunden Schaden so gering wie möglich halten.

Da eine dauerhafte Beseitigung aller Risiken nicht erreichbar ist, gehört zum Risikomanagement auch die Förderung einer risikobewussten Haltung im gesamten Unternehmen durch Transparenz über bestehende Risiken und eine regelmäßige Kommunikation dazu.

Zum Risikomanagement gibt es viel Literatur und mehrere nationale und internationale Normen.

Jedes Risiko birgt auch eine Chance.

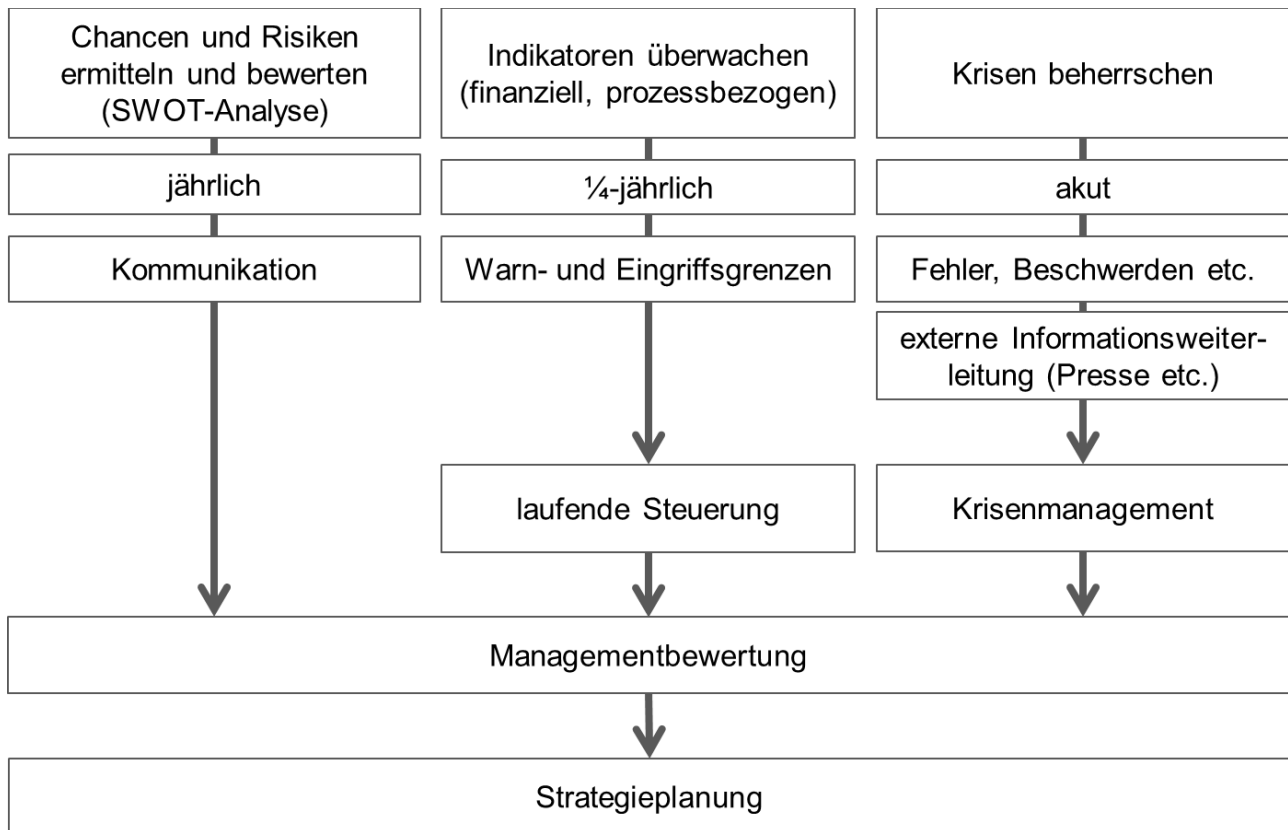
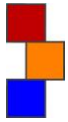
In gewisser Weise ist eine Chance das Gegenteil eines Risikos. Sie betrifft mögliche Ereignisse mit positiver Auswirkung. Daher liegt es nahe, dass wir bei der Ermittlung und Betrachtung möglicher Risiken zugleich ein Augenmerk auf potenzielle Chancen werfen und diese mit gleicher Sorgfalt erörtern und mit Maßnahmen hinterlegen. Eine Haltung, die Chancen bewusst wahrnimmt und nutzt, ist eine wichtige Erweiterung des Risikomanagements.

Was heißt das für unser Handeln?

Wie nun fließen die drei beschriebenen Aspekte in die Praxis ein? Deutlich ist:

- Eine akute Krise erfordert akutes, planvolles und gesteuertes Handeln.
- Das Befassen mit Risiken und Chancen erfordert ein systematisches, wiederkehrendes Vorgehen aus Ermittlung, Bewertung und Maßnahmenplanung, ganz im Sinne des PDCA-Kreislaufs, und zwar im alltäglichen Handeln ebenso wie in der strategischen Unternehmenssteuerung.

Das von der Unternehmensberatung Joachim Pradel im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit entwickelte und unten skizzierte Drei-Säulen-Modell zum Chancen-, Risiken- und Krisenmanagement greift die dargestellten Elemente auf und verbindet sie.



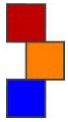
Säule 1 – strategische Ebene

Die erste Säule des Drei-Säulen-Modells repräsentiert die jährliche Ermittlung und Bewertung von Chancen und Risiken. Je nach Unternehmensgröße und –struktur kann dies allein durch die Unternehmensleitung oder unter Beteiligung weiterer Delegationsebenen vorgenommen werden. Hohe Bedeutung kommt hier der Kommunikation von Chancen und Risiken und deren Überführung in Strategien oder Maßnahmen zu.

Ein gutes Instrument hierfür ist die SWOT-Analyse (Strength, Weakness, Opportunities, Threats), die die systematische Ermittlung von Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen sowie die Ableitung von Strategien und Handlungsfolgen unterstützt.

Säule 2 – operative Ebene

Die regelmäßige Überwachung von Steuerungsindikatoren bildet die zweite Säule des Modells, deren Schwerpunkt auf der laufenden Steuerung liegt. Bedeutend sind hier die Definition geeigneter Indikatoren (Kenngrößen) für die verschiedenen Geschäftsbereiche und die Festlegung von Zielgrößen (Kennzahlen) sowie entsprechenden Warn- und Eingriffsgrenzen. Indikatoren können sich auf das Finanzwesen, die Personalentwicklung, das Gesundheitsmanagement etc. beziehen, sollten aber auch Angaben zur Prozessleistung und zur Produktkonformität liefern, also zu den Fragen „Haben wir unsere Prozesse im Griff?“ und „Erreichen wir die von uns gewünschten Ergebnisse?“.



Die laufende Überwachung von Indikatoren geschieht in der Regel durch die jeweils für die Bereiche Verantwortlichen sowie die darin Tätigen.

Säule 3 – akute Krisen

Säule 3 bezieht sich auf das adäquate Handeln in akuten Krisen. Wesentlich dabei ist die Sicherstellung eines sensiblen Erkennens von Krisen aus den Ergebnissen der zweiten Säule, aus Fehlern, Beschwerden etc. und aus von außen auftretenden Ereignissen sowie die schnelle Kommunikation erkannter Krisen im Unternehmen. Die Regelungen dafür lassen sich im Krisenmanagement zusammenfassen und sollten auch Handlungsleitfäden für den Umgang mit externen Stellen wie Presse, Aufsichtsbehörden etc. umfassen.

Managementbewertung und Strategieplanung

Alle aus den drei Säulen gewonnenen Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen einschließlich ihrer Wirksamkeit bilden eine wichtige Informationssammlung, die in die Bewertung des Managementsystems einfließen und für die weitere strategische Planung genutzt werden sollten.

SCHÖN ZU WISSEN ... ist eine Serviceleistung der

Unternehmensberatung Joachim Pradel

Merowingerstraße 10

46395 Bocholt

www.unternehmensberatung-joachim-pradel.de

joachim-pradel@ubjp.de