

RISIKO MANAGEMENT

«Wir werden das schon meistern»

Viele Firmen glauben, dass sie eine Krisensituation mit einer ad hoc gebildeten Task Force oder mittels geschickter Kommunikation schon irgendwie überstehen. Mit Beda Sartory, Inhaber und Geschäftsführer der GU Sicherheit AG, sprach Ruedi Stricker über die Bewältigung von Krisen.

TEXT UND INTERVIEWS RUEDI STRICKER

Herr Sartory, was ist eine Krise?

Beda Sartory: Viele setzen Krise mit Katastrophe gleich und glauben, eine Krise sei das Ende. Dem ist nicht so. Das Chinesische Wort für Krise setzt sich zum Beispiel aus den Zeichen für Gefahr und Chance zusammen. Eine Krise könnte man kurz als einen Zustand beschreiben, in dem Prozesse ablaufen, die in der Lage sind, die Existenz des Unternehmens zu gefährden.

Wie schätzen Sie das Risikobewusstsein in KMU ein?

Das ist ganz unterschiedlich. Viele KMU sind sich der vorhandenen Risiken nur teilweise bewusst und unterschätzen die möglichen Auswirkungen oder verdrängen sie einfach. Andererseits gehört Risk Management und insbesondere das Krisenmanagement per se nicht zur Kernkompetenz eines KMU. In erster Linie kümmern sich ein KMU um sein eigentliches Geschäft, und nicht wenige haben erkannt, dass das Auslagern des Krisenmanagements ebenso sinnvoll sein kann wie das Engagieren eines externen Treuhänders oder

Foto: Bilderbox.de



RISIKO MANAGEMENT

«Mit drag&drop modellieren wir ganze Szenarien»

Während die meisten Prozesse in Unternehmen mit Software unterstützt oder überhaupt erst ermöglicht werden, steckt die Entwicklung des szenarienbasierten, IT-gestützten Risikomanagements noch in den Kinderschuhen. In Luzern und Aarau hat sich ein Team dazu entschlossen, dem abzuweichen. Ruedi Stricker sprach mit Dr. Marco Gruber über die Erfahrungen in den ersten Projekten.

Was ist NEXTREMIS®?

Marco Gruber: Wir haben auf der Basis von MindJet MindManager ein Risiko-

management-System für Unternehmen und Institutionen entwickelt, das neben der Häufigkeit und den finanziellen Schäden auch den Reputationsschaden – als dritte Dimension der Bewertung – berücksichtigt. Das zugrundeliegende framework hat den Vorteil, dass es unterschiedliche Sichtweisen in geografisch oder juristisch verteilten Organisationen bündelt, was für die unternehmensweite Risikobewältigung von grösster Bedeutung ist. Wir sind nach den ersten Referenzmandaten deshalb mit verschiedenen mit-

telständischen Unternehmen, aber auch mit einer Organisation der UNO über einen weltweiten Einsatz im Gespräch. NEXTREMIS entspricht sowohl den COSO als auch ISO 31000 Normen.

Wie funktioniert das System?

NEXTREMIS wird visuell und intuitiv angewendet und liefert sofort umsetzbare Ergebnisse. Unsere Erfahrung zeigt, dass die einfache Handhabung ein entscheidender Faktor für die Motivation der Verantwortlichen ist. Das System

basiert auf der dynamischen und visuellen Arbeitsoberfläche von MindJet MindManager und kann nicht nur auf Windows, sondern auch auf Mac benutzt werden. In der Praxis werden zuerst gemeinsam mit dem Kunden die für sein Unternehmen relevanten Risiken identifiziert und die ersten Szenarien entwickelt. Nach diesem ersten Schritt werden die Risiken beurteilt und Massnahmen für die Bewältigung festgelegt. Im vierten Schritt – der Risiko-Steuerung – zeigt das System auf einen Blick die bereits erzielten Fortschritte

und den projektbezogenen Handlungsbedarf.

Woher wissen Sie, mit welchen Risiken zu rechnen ist? Sind Sie Hellseher?

Wir kochen auch mit Wasser, aber NEXTREMIS beinhaltet eine ständig aktualisierte Wissensdatenbank mit über 200 möglichen Gefahrenquellen. Mit dieser Unterstützung können Unternehmen die für sie relevanten Risiken erheblich schneller identifizieren und per drag&drop spezifische Szenarien modellieren. Und wenn wir das tatsächliche Gesche-

die Beschaffung von elektrischem Strom. GU Sicherheit bietet ein umfassendes Paket an Dienstleistungen an.

Gute Krisenkommunikation: Das A und O?

Wir erleben immer wieder, wie sich Fehler in der Kommunikation in der Praxis auswirken. Vor allem in jenen Fällen, in denen unklar und häppchenweise kommuniziert wird und die Medien immer noch Potenzial für Sensationen wahrnehmen und entsprechend nachlegen, kann der Reputationsschaden massiv sein. Betroffen davon ist nicht nur der Geschäftsgang an sich, sondern ebenso die Beschaffung von Kapital, die Rekrutierung von Mitarbeitern, die Bonität und damit auch die Liquidität. Am wichtigsten überhaupt ist die Feststellung, dass Krisenkommunikation ohne Krisenmanagement nicht funktioniert – und umgekehrt. Transparente, ehrliche Medienarbeit hängt auch davon ab, ob die Kommunikation über die momentane Krisensituation mit entsprechenden Massnahmen zur Verbesserung oder Vermeidung einer ähnlichen Situation in der Zukunft verbunden werden kann. Diese ist mitunter eine Möglichkeit, die Reputation zu erhalten und das Vertrauen zu stärken.

Woher nimmt ein KMU das nötige Know-how?

Das Know-how kann nach unserer im Praxishandbuch Krisenmanagement beschriebenen 4C-Methode selbst

aufgebaut werden. Allerdings fragen sich viele Unternehmen: Lohnt sich das? Es geht ja nicht nur um die einmalige Beschaffung von Wissen, sondern um wiederholtes Training. Jeder Feuerwehrmann weiss, wie wichtig Routine und Effizienz im Ernstfall sind.

Vor diesem Hintergrund haben zahlreiche Kunden entschieden, uns mit einem umfassenden Coaching beauftragen. Im Ernstfall zücken die Verantwortlichen dann nur noch eine kreditkartengrosse Checkliste mit Telefonnummern. Von diesem Moment an unterstützen wir das Krisenmanagement mit erfahrenen Profis, und zwar während 7 mal 24 Stunden. Aber unabhängig davon kann es sich lohnen, eine Lesestunde in unseren neuen Praxisratgeber zu investieren. Wir stellen darin unsere 4C-Methode vor – Command, Communication, Care, Compliance – und zeigen anhand praktischer Beispiele, worauf zu achten ist.

Viele Risiken können mit etwas Phantasie und der nötigen Portion Sorgfalt durchaus erkannt werden.

hen in der Welt verfolgen, stellen wir in vielen Fällen fest, dass viele Risiken mit etwas Phantasie und der nötigen Portion Sorgfalt planerisch durchaus hätten erkannt werden können. Fukushima ist hierfür nur ein Beispiel. Oder denken Sie an ein Szenario «Überschwemmung» – dieses ist planerisch längst nicht nur für die öffentliche Hand, sondern im Sinne des Business Continuity Managements für jede Unternehmung relevant. Mit etwas Übung kann ein Szenario in weniger als zwanzig Minuten erstellt werden. Diejenigen, welche die Problemstellungen lösen müssen, werden bestimmt länger haben.

Nach welchen Parametern beurteilen Sie ein Risiko?

Wir lehnen uns einerseits an die klassische Methode an mit den massgebenden Faktoren Häufigkeit innerhalb eines Zeitraums und der finanziellen Schadenhöhe im Eintretensfall. Zusätzlich wird jedoch ein möglicher Reputationsschaden in die dreidimensionale Beurteilung miteinbezogen. Wegleitend für diesen neuen methodischen Ansatz war bei GRÜBER PARTNER die Feststellung, dass ein finanzieller Schaden eines Ereignisses für ein Unternehmen zwar eher gering, ein damit verbundener Reputations-Schaden aber existenzgefährdend sein kann.

Was sagen die Anwender?

Sie sind begeistert (lacht). Nein, im Ernst: Sie sind es tatsächlich. Wir stossen aber leider noch zu häufig auf reservierte Zurückhaltung gegenüber dem Risikomanagement als permanenter Führungsaufgabe. Dies obwohl der Verwaltungsrat im Anhang zur Jahresrechnung von Gesetzes wegen bestätigen muss, dass er eine Risikobeurteilung durchgeführt hat. Damit einher geht im Schadensfall haftpflichtrechtlich eine Umkehr der Beweislast zulasten des Verwaltungsrates. Dies ist leider immer noch nicht allen Verantwortlichen bewusst. Es liegt also im evidenten Eigeninteresse jedes Verantwortlichen,

unternehmensweite Best-Practice im Risiko Management auf allen Stufen zu leben – und diese revisionsfähig zu dokumentieren. Denn die im strategisch tätigen Entscheider wünschen ein möglichst umfassendes Risikomanagement. Die dafür im Operativen Zuständigen wissen nur zu gut, dass Theorie und Praxis oft weit auseinanderklaffen. Diesen Spagat bewältigt NEXTREMIS gemäss Kundenfeedback souverän. Und weil NEXTREMIS auch ein Modul für das strategische Krisen-Management sowie das operative Business Continuity Management enthält, sind unsere Kunden auf der sicheren Seite. Denn vorbereitet sein ist heute alles.



ZUR PERSON

Beda Sartory ist Inhaber und CEO der GU Sicherheit AG mit Sitz in Wil SG. Als krisenprobter Profi verfügt er über 30 Jahren Berufs- und Einsatzerfahrung in allen Bereichen der öffentlichen Sicherheit, vor allem als Einsatzleiter und Mitglied von Einsatz- und Krisenstäben. Er war 14 Jahre Sicherheitschef der Stadt Wil und 6 Jahre Mitglied der Geschäftsleitung von Schutz & Rettung Zürich als Leiter Krisenmanagement. Seit 2008 berät er Organisationen und Unternehmen im Krisenmanagement sowie als Coach im Ereignisfall. Daneben verfügt er über mehrjährige politische Erfahrung als Kantonsrat sowie als Stadtrat von Wil. Er bekleidet verschiedene Verwaltungsratsmandate, ist Dozent an verschiedenen Bildungsinstituten und Mitautor des Praxishandbuches Krisenmanagement, Midas Management Verlag, 2013.



ZUR PERSON

Dr. Marco Gruber ist Fürsprecher und Partner. Er fokussiert sich auf die strategische Unternehmensentwicklung und hat als mandatiertes Präsident des Verwaltungsrates in KMU mehrere bedeutende Innovations- und Designpreise gewonnen. GRÜBER PARTNER ist eine regional führende Prüfungs- und Beratungsgesellschaft in Aarau und Luzern. Bahnhofstrasse 78, 5001 Aarau Tel. 062 834 03 30.