

Unternehmensresilienz- Risikominimierung in vernetzten Unternehmen

Zentrale These:

Stellschrauben für Ertragszuwächse, Definitionen von Risiken, Risiko-Interdependenzen und die Art und Weise hiermit umzugehen, verändern sich für Unternehmen in der globalisierten Wirtschaft schnell und nachhaltig.

Dies wird an dem Beispiel zweier Telekommunikationsunternehmen belegt, die beide in ihrer Belieferung von Mikrochips von einem Lieferanten abhängig waren. Ein Großfeuer in dessen Betriebsstätte unterbrach die Lieferkette.

Das eine Unternehmen reagierte sofort mit dem Zusammensetzen eines Teams von 30 Supply Chain Experten, die Lösungen für eine Liefersicherheit erarbeiteten, der anderen Organisation fehlten durch Nicht-Reaktion Millionen von Chips für die rechtzeitige Markteinführung eines wichtigen neuen Produktes.

In der Folge: Umsatzzuwachs auf der einen, Umsatzrückgang in gleicher Höhe bei der anderen Organisation, mit der Folge, dass diese sich aus diesem Marktsegment verabschieden musste.

Die Erweiterung des Risikomanagements über das Managen finanzieller Risiken hinaus, in ein Verständnis des sensiblen Managens von Prozessen, um die Verletzbarkeit und Anfälligkeit von Organisationen zu vermindern wird verstanden als „etablieren einer umfassenden Unternehmensresilienz (Elastizität/Flexibilität)“.

Damit wird zwischen konventionellem Risikomanagement und Unternehmensresilienz unterschieden.

Um das Resilienzprofil einer Organisation und den Risikomanagement Ansatz einer Organisation einschätzen zu können und um Risiko-Verbesserungsstrategien bei den kritischen Ertragsgrößen etablieren und Lücken im Resilienzprofil zu schließen, bedarf es einiger Anpassungen.

Notwendige Anpassungen hierzu:

CEOs und Vorstände brauchen Transparenz und Kontrollmechanismen um Risiken der erweiterten, netzwerkenden Organisation zu managen. (IT-Infrastruktur Probleme, betrügerisches Mitarbeiterverhalten, Unterbrechung von Lieferketten geistiger Diebstahl etc.)

Unternehmensschicksale sind an Ertragswachstum gekoppelt – Reduzierung von Ertragsschwankungen honoriert der Kapitalmarkt.

Risiken werde traditionell nicht als Kerngrößen zur Ertragssteuerung gesehen.

Die Veränderung vieler Organisationsstrukturen, weg von vertikaler Struktur – hin zu intensivem Networking hat diese agiler und anpassungsfähiger gemacht.

Erfolgreiche Unternehmen sind auf unterschiedlichsten Ebenen (Information, Rohmaterial-Beschaffung, Analysedaten, Kundenkommunikation und Service, Infrastrukturnetzwerk) miteinander vernetzt.

Die Vielfalt von Netzwerken ist kaum überschaubar, ihre Verwundbarkeit noch weitgehend unerforscht.

Resilienz ist in der Folge die Fähigkeit, mit Unterbrechungen, Störungen und unvorhergesehenen Risiken umzugehen und diese in die Planungen einzubeziehen.

Resiliente Organisationen sind sensitiv, agil, netzwerkend und vorbereitet.

Sie bedenken die unmöglichen Möglichkeiten und trainieren sie.

Acht fundamentale Fragen leiten die Diagnose zur Unternehmensresilienz:

1. Ist die Komplexität der erweiterten, netzwerkenden Organisation und der wichtigsten Ertrags-Treiber transparent?
2. Werden die Interdependenzen verstanden und sind deren Risiken identifiziert?
3. Welche Programme, Prozesse sichern die Lebensfähigkeit der Ertrags-Treiber (earning drivers) ?
4. Sind diese Programme/Prozesse voll auf Unternehmens-Strategie und Ziele ausgerichtet und verstehen wir die Zusammenhänge mit diesen Programmen?
5. Wissen wir, was wir für Resilienz aufwenden?
6. Wie geschärft ist unsere Aufmerksamkeit für Situationserfordernis – das heißt, haben wir genug interne und externe Informationssysteme und sind diese auf die angemessenen Handlungsfelder ausgerichtet?
7. Filtern wir diese Information richtig und zeitnah genug um zu reagieren?
8. Wer ist für Resilienz verantwortlich und wie treffen wir Entscheidungen und messen Fortschritte?

Die drei wesentlichen Umsetzungsschritte:

1.) Diagnose unternehmensweiter Risiken und Interdependenzen mit dem Ziel: die Risikoquellen sind für die Führungskräfte transparent und verständlich. Interventionsmöglichkeiten sind gegeben.

2.) Anpassung der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells mit dem Ziel: Kosten-Nutzen-Analysen und cross-funktionale Risikominimierungsprogramme mit der Unternehmensstrategie zu verbinden. Für alle Beteiligten ist dabei wichtig, ein gleiches Vokabular und dessen gemeinsames Verständnis zu nutzen.

3.) Akzeptieren anwachsender Risiken und Komplexität mit dem Ziel:

Entwickeln einer Organisationsstruktur, die Informationssysteme und Risiko-Verfolgung integriert. Die Instrumente für Entscheidungsfindung und Reaktion auf Risiken liegen vor, Benchmarks für die Entwicklung von Reaktionsverbesserungen auf Risiken sind transparent. Durch verbessertes Wahrnehmen wird das unternehmerische Selbstbewusstsein zur verbesserten situativen Aktion/Reaktion genutzt.

Daher ist ein wichtiger erster Schritt die Etablierung eines **drei-Phasen Unternehmensresilienz Audit Prozederes**, welches dem Führungsstab in der Entwicklung eines Risikomilderungsprogramms hilft; basierend auf den wirklichen Bedürfnissen der Firma und sich um die tatsächlichen Gewinntreiber herum bildend.

Schritt 1: Unternehmensstruktur und Klassifizierung von Gewinntreibern

- Identifikation der Gewinntreiber und ihrer einhergehenden Risiken
Vorschlag: Ein Bild zeichnen, wie die Organisation Systeme, Prozesse und Beziehungen innerhalb und außerhalb ihrer Wände organisiert um Ertrag und Gewinn zu generieren.
- Interviews mit Entscheidungsträgern und dem Führungsstab führen.
- Beziehungen zwischen Kunden, Partnern und Lieferanten untersuchen.
- Bestandsaufnahme der IT Netzwerk-Schutzmaßnahmen machen.

Schritt 2: Erstellung eines Resilienz-Profiles und von Richtwerten

- Nachdem die Gewinntreiber abgebildet wurden, sollte die Firma Unternehmensdesign-Modelle und Best Practice nutzen, um erste Eindrücke des Unternehmens-Resilienz-Profiles in jedem einzelnen Aspekt der Firma zu generieren: Finanzen, operatives Geschäft, Technologie, Personal, Sicherheit.
- Dann sollte das bestehende Profil des Unternehmens mit einem Optimalstadium von Resilienz verglichen werden.
- In diesem Stadium werden die laufenden Risiko-Entschärfungspläne, Prozedere und Kosten untersucht.
- **War-Gaming** als nützliche Übung, um ein solches Resilienz-Profil zu erstellen:
War-Gaming bedeutet Krisensimulation – d.h. die Firma wird auf unterschiedlichen Ebenen von verschiedenen Stakeholder-Gruppen getestet: mittels einer Echtzeit-Simulation können so Schwächen erkannt und Entschärfungsstrategien entwickelt werden.
Firmen können so die notwendige Balance zwischen just-in-time Produktion und just-in-case-Resilienz finden und wichtige Fragen wie diese beantworten: Wie würden unsere Gewinne beeinflusst, wenn wir drei Materialbedarf für drei Wochen lagerten? ...
Der größte Wert des War Gaming ist der, dass es den Teilnehmern Ideen zeigt, von denen sie vorher nicht wussten, dass sie sie hatten!
- Entwicklung einer „Interdependenzen Landkarte“: um interdependente Risiken im Gesamtunternehmen zu identifizieren: Gefahren bei den Gewinntreibern, die sich aus unvorhergesehenen Regulationen, Veränderungen in den Lieferantenbeziehungen, Kundenproblemen oder anderen externen Effekten ergeben.
- Es können neue Bereiche für Neuinvestment oder Disinvestment entstehen.
- *„ Such profiling and baselining helps identify gaps between existing risk mitigation programs and identifiable needs, allowing management to visualize at a glance weaknesses and strenghts in the firm’s current risk exposure and resilience posture.“*

Schritt 3: Resilienz Strategie

- Die Endphase einer Unternehmensresilienz Auditierung zielt darauf ab, ein neues Resilienz-Programm zu entwickeln.
- Eine Kosten-Nutzen-Analyse hilft Investitionsbedürfnisse zu rationalisieren, um eine optimale Balance zwischen den Komponenten des Risiko-Entschärfungsaufwands zu finden.
- Die Berechnung der Kosten der Unternehmensresilienz erfolgt anhand von drei Gesichtspunkten: Personen, Operationen (Prozess und Technologie) und Interdependenzen.
- Nach der Entwicklung einer Risikoentschärfungsstrategie sollte das Führungsteam einem Zeitplan zustimmen, der kurzfristige sowie langfristige Ziele beinhaltet.

Die Etablierung eines Unternehmensresilienz-Managements involviert nicht nur diejenigen, die routinemäßig verantwortlich für Risikomanagement und Sicherheit sind, so wie CFO, CIO und Chief Security Officer, sondern auch die Geschäftsführer der Geschäftsbereiche und die Vorstände.

Quelle: Randy Starr, Jim Newfrock, Michael Delurey: "Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy"