

Konzeption eines Frühwarnsystems

1	Ein Frühwarnsystem soll zukünftige Werte schützen.....	1
2	Szenarien zukünftiger Wertschöpfungsnetzwerke bringen neue Chancen und Risiken.....	1
3	Herausforderungen für moderne Informationsmanagement Systeme.....	2
4	Die konzeptionelle/ organisatorische/ technische Realisierung eines Frühwarnsystems.....	3
5	Konzept eines Frühwarnsystems.....	4
5.1	Schritt 1: Informationsbeschaffung.....	4
5.2	Schritt 2: Informationsbewirtschaftung.....	5
5.3	Schritt 3: Auswertung.....	5
5.4	Schritt 4: Bewertung/ Identifikation kritischer Unternehmenszustände.....	5
5.4.1	Frühwarnindikatoren, welche eine Veränderung der Risikoexposition erkennen.	7
5.4.2	Frühwarnindikatoren, welche kritische Risikosituationen erkennen.....	8
5.4.3	Frühwarnindikatoren, welche eingetretene Ereignisse und eine Veränderung der Ereignisschwere erkennen.....	8
5.5	Schritt 5: Frühwarnung/ Alarmierung.....	8
5.6	Schritt 6: Ereignisbewältigung.....	9

1 Ein Frühwarnsystem soll zukünftige Werte schützen

Aktuelle Informationen über Kunden, Lieferanten, Partner, Wettbewerber, Gesellschaft, Politik sowie über das eigene Unternehmen sind zentrale und in der Bedeutung wachsende Erfolgsfaktoren für zukünftige Geschäftserfolge. Die richtige Information zur richtigen Zeit ermöglicht einem Unternehmen, nachvollziehbare, fundierte und transparente Entscheide so zu fällen, dass erfolgversprechende Aktionen frühzeitig eingeleitet werden können und die Marktposition langfristig gesichert und ausgebaut werden kann.

Frühwarnsysteme sind, im Zusammenspiel mit Ereignismanagement, geeignete Instrumente, um unerwünschte Entwicklungstendenzen zu erkennen und anschliessend durch gezielte Massnahmen die Gefahren zu entschärfen bzw. neu aufkommende Geschäftschancen wahrzunehmen. Ein Frühwarnsystem soll daher nicht nur die gegenwärtige Unternehmensposition schützen, sondern auch Tendenzen erkennen, welche zukünftige Geschäftserfolge gefährden könnten. Somit können bei Bedarf strategische Entscheide überdacht und Aktionspläne entsprechend angepasst werden; dadurch kann eine Strategie sicher realisiert werden.

2 Szenarien zukünftiger Wertschöpfungsnetzwerke bergen neue Chancen und Risiken

Das rasante Tempo der Marktentwicklung zwingt Unternehmen, ihre Marktposition ständig zu überdenken und neu zu organisieren. So sind heute immer mehr Firmen an der Entwicklung, Herstellung und am Vertrieb eines einzelnen Produkts beteiligt. Die Wertschöpfungsketten einzelner Unternehmen werden bald die Unternehmensgrenzen überschreiten und sich zu globalen, komplexen Wertschöpfungsnetzwerken verknüpfen. Die Teilnehmer solcher Netze werden sich auf die unternehmensübergreifenden Ziele des Netzwerks ausrichten, die Interaktionen mit den anderen Teilnehmern optimieren,

gemeinsame Standards für das Netzwerke etablieren und einhalten, damit Synergieeffekte optimal genutzt werden können.

Die bewusste Steuerung und Entwicklung solcher unternehmensübergreifender Netzwerke hat in vielen Branchen erst begonnen. Diese neuen Formen der Zusammenarbeit eröffnen zwar neue Märkte und beinhalten grosses Potenzial, doch fehlen gegenwärtig noch übergreifende organisatorische Strukturen und Prozesse. Vielen, insbesondere KMU, ist nicht bewusst, dass sie Teil eines Wertschöpfungsnetzwerks sind. Das kann man an den relativ hohen Rückstellungen ablesen, die Konzerne vornehmen müssen, um etwaige Insolvenzen ihrer Lieferanten und Dienstleister überbrücken zu können. Die Steuerung erfolgt deshalb unkoordiniert und dezentral bei den einzelnen Mitgliedern. Viele Marktteilnehmer konzentrieren sich ausschliesslich auf ihren Aufgaben- und Verantwortungsbereich und bewirtschaften nur ihre direkten Schnittstellen mit dem Netzwerk. Einerseits ist ihnen nicht bewusst, dass ihr Handeln Auswirkungen auf das gesamte Wertschöpfungsnetz, andererseits, dass das Agieren der anderen massiven Einfluss auf ihr Unternehmen haben kann. Dieses eindimensionale Verhalten führt zu linearen Wirkungsbeziehungen und schwachen Strukturen im Netzwerk, welche nur geringe Redundanzen aufweisen. Der Ausfall eines Einzelnen kann in solch strukturschwachen Systemen zu Kettenreaktionen führen, die sich schnell ausbreiten und nur schwer kontrollierbar sind, da übergeordnete Zuständigkeiten für den Ernstfall nicht definiert und Ausweichmöglichkeiten nicht vorhanden sind.

Die Risiken solcher Wertschöpfungsnetze sind weitgehend nicht versicherbar und gefährden sämtliche Mitglieder, vom spezialisierten Zulieferer bis hin zum Endproduzent.

Für Endproduzenten, welche für die Wirtschaftlichkeit, die gesellschaftspolitische Verträglichkeit sowie die Umweltverträglichkeit des gesamten Netzwerks verantwortlich sind, ist diese Situation äusserst unbefriedigend. Die bewusste Gestaltung und Steuerung des Wertschöpfungsnetzwerks durch Definition von Aufnahmebedingungen, Festelegung von einzuhaltenden Sicherheitsstandards und Verpflichtung der Teilnehmer durch entsprechende Vertragswerke bietet ihnen die Möglichkeit, das Marktgewicht auszubauen, die eigene Risikoexposition zu verringern und sich gegen andere Netzwerke zu behaupten.

3 Herausforderungen für moderne Informationsmanagementsysteme

In Zukunft werden sich solche Wertschöpfungsnetzwerke organisieren, verknüpfen und gegenseitig konkurrenzieren. Teilnehmer müssen künftig klar definierte Bedingungen für eine Aufnahme erfüllen und damit rechnen, durch wettbewerbsfähigere Teilnehmer ersetzt zu werden. Andererseits müssen auch Wertschöpfungsnetzwerke darauf vorbereitet sein, dass ihre wettbewerbsfähigsten Teilnehmer von anderen Netzwerken abgeworben werden, sie globalen Wertesystemen zu genügen haben und lokale gesellschaftspolitische Verantwortung wahrnehmen müssen.

Aus heutiger Sicht stellt sich die Frage nach den Optionen der Unternehmen, damit sie in solchen Wertschöpfungsnetzwerken akzeptiert werden und optimal agieren können.

Heutige Managementmethoden und Informationssysteme scheitern an der Realisierung von unternehmensübergreifenden Zielen von Wertschöpfungsnetzwerken. Beispiele dafür sind:

- Der Versuch, einen einheitlichen Qualitätsstandard im Netzwerk, mit voneinander losgelösten Systemen und Prozessen in den einzelnen Unternehmen, zu etablieren, scheitert an den unterschiedlichen Vorstellungen von Qualität und Sicherheit.
- Eine Krisenstabsübung zum Szenario „Ausfall eines wichtigen Lieferanten“ ohne die Teilnahme des Lieferanten durchzuführen, bedeutet einen hohen Nutzenverlust der Übung.
- Es verfehlt das Ziel, grosse Investitionen zu tätigen um den höchsten Umweltschutzkriterien zu genügen, wenn gleichzeitig die Sub-Produzenten elementare Umweltschutzkriterien ignorieren.
- Das Bewerten der Ausfallrisiken von Kunden / Lieferanten kann keine fundierten Ergebnisse liefern, ohne die dazugehörigen Prozesse und Produktionsstandorte zu kennen.

Wer in modernen Wertschöpfungsnetzen akzeptiert sein möchte, sollte hohe Anforderungen bezüglich der kritischen Ausfallzeiten seiner Prozesse und der Verfügbarkeiten seiner Produkte gewährleisten und transparent nachweisen können. Zudem muss ein Unternehmen in der Lage sein, seine Unter-

nehmensinformationen mit denen des Wertschöpfungsnetzwerks über standardisierte Informationsschnittstellen zu verknüpfen und auszutauschen. Weiter sind die Marktüberwachung und das frühzeitige Erkennen kritischer Tendenzen in Netzwerken zentral, damit die eigene Marktposition verteidigt und ausgebaut werden kann.

Am Beispiel des nachfolgenden Konzepts für ein Frühwarnsystem soll anschaulich aufgezeigt werden, wie ein Unternehmen sich und sein Umsystem überwachen und organisatorische Strukturen bereitstellen kann, damit Frühwarnungen erkannt und genutzt werden können.

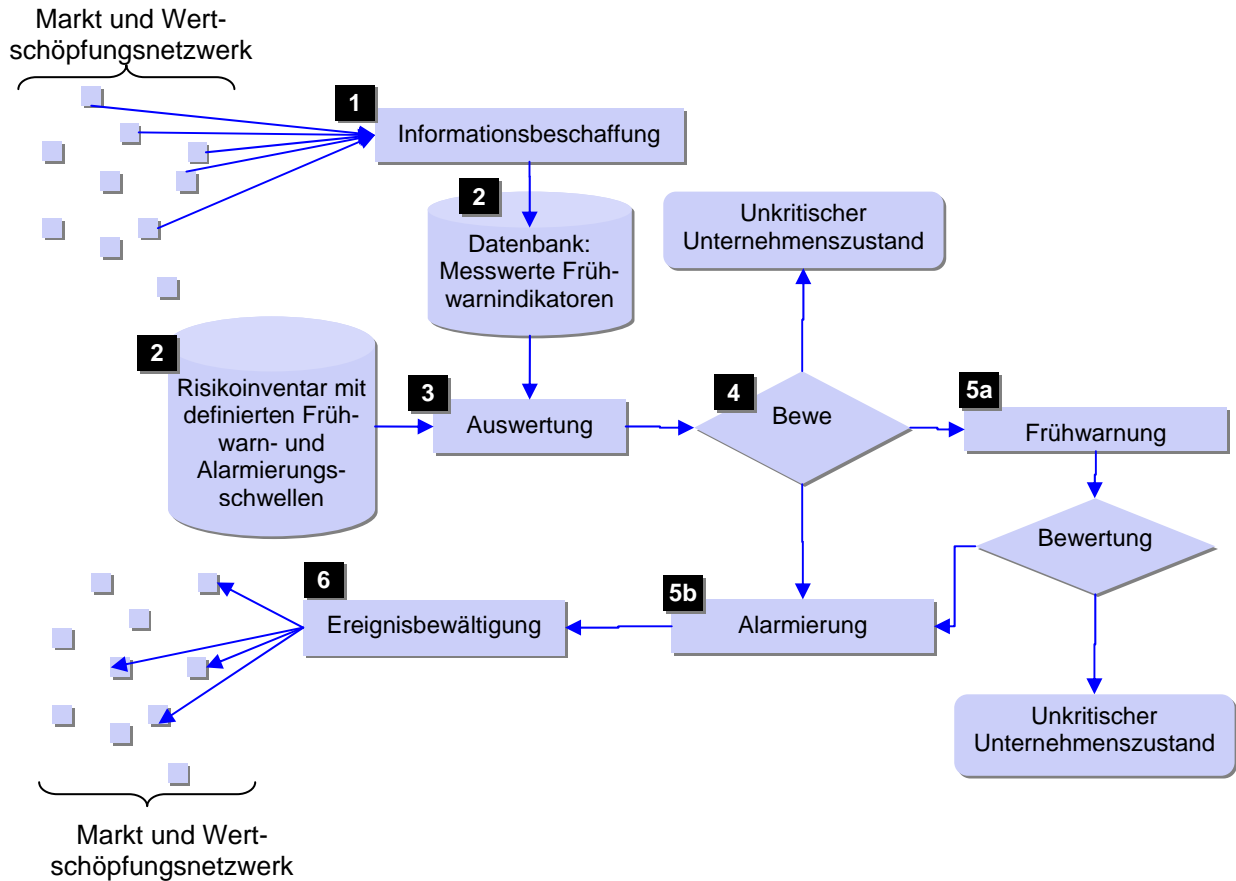
4 Die konzeptionelle / organisatorische / technische Realisierung eines Frühwarnsystems

Viele Unternehmen sind einerseits mit der Fragestellung konfrontiert, wie mit einem relativ geringen Aufwand externe und interne Informationen überwacht und bereitgestellt und wie andererseits geeignete Interventionen bei kritischen Unternehmenszuständen rasch eingeleitet werden können.

Anhand folgender Kriterien kann die Wirksamkeit und der Erfolg eines Frühwarnsystems gemessen werden.

- **Überwachungsbereiche**
In globalen Märkten ist es schwierig, jene Unternehmens- und Marktereignisse zu lokalisieren, welche relevante Chancen und Gefahren darstellen. Die Fähigkeit, solche Ereignisse zu identifizieren und korrekt deuten zu können, stellt ein wichtiger Erfolgsfaktor dar.
- **Aktualität und Dynamik der Daten**
Informationen, welche in einem Frühwarnsystem ausgewertet werden sollen, müssen zeitnah erfasst und bewertet werden.
- **Integrität der Daten**
Eine vollständige und richtige Erfassung der Daten muss gewährleistet werden können, damit eine adäquate Interpretation dieser Daten möglich wird. Dies ist insbesondere bei der manuellen Erfassung von Daten ein kritischer Punkt. Aber auch bei einer automatischen Informationsbeschaffung, z. B. aus nicht strukturierten Informationsquellen wie dem Internet, besteht die Gefahr, dass falsche bzw. nicht vollständige Daten in das System gelangen.
- **Verfügbarkeit der Entscheidungsträger und Daten**
Frühwarnsysteme sind gekennzeichnet durch eine dezentrale Informationsbeschaffung und eine zentrale Informationsauswertung. Die Verfügbarkeiten der Entscheidungsträger, Informationen und Auswertungssysteme sind von grosser Bedeutung.
- **Interpretation der Daten**
Auch wenn die Integrität und Aktualität der Daten gewährleistet sind, besteht die Gefahr, dass die Informationslage falsch interpretiert wird. Dies kann zur Folge haben, dass entweder eine Fehlfrühwarnung oder fälschlicherweise keine Frühwarnung ausgelöst wird.
- **Ereignisbewältigung**
Ein Frühwarnsystem muss mit einem Ereignismanagement gekoppelt sein, welches über die notwendigen Kompetenzen verfügt, eine frühzeitige Entschärfung eines kritischen Zustands / Ereignisses herbeizuführen. Je nach Art und Ausmass des Ereignisses können durchaus unterschiedliche Organisationseinheiten für die Ereignisbewältigung zuständig sein. Mit der Eskalation des Ereignisses geht eine Eskalation der Entscheidungskompetenz einher (Incident Response-Teams, Notfallorganisation, Krisenmanagement).

5 Konzept eines Frühwarnsystems



5.1 Schritt 1: Informationsbeschaffung

Für das Frühwarnsystem sind interne wie auch externe Informationsquellen relevant. Die Informationsbeschaffung erfolgt oft dezentral, beispielsweise an jedem einzelnen Standort. Dabei ist für jeden Frühwarnindikator festzulegen, welche Information in welcher Messgröße wo beschafft werden soll. Die Informationsbeschaffung kann manuell oder automatisiert erfolgen. Es ist davon auszugehen, dass aufgrund des Erfolgs von XML-Sprachen und des Einsatzes von Web-Services zukünftig sehr viele Informationen in einer logisch strukturierten Form verfügbar sein werden, was eine Automatisierung der Informationsbeschaffung stark vereinfachen wird.

NR	Bezeichnung					
1	Auftragsbestand					
Beschreibung		Auftragsbestand, welcher in den nächsten 6 Monaten Einnahmen generieren wird				
Messquelle		Excel File-Auftragsbestand				
Messeinheit		Euro				
Messfrequenz		monatlich				
Messart		automatisch	Messverantwortlicher		keller@muster.com	
Frühwarn- und Alarmschwellen						
Risikopr.	Risikobeschreibung / kritischer Unternehmenszustand	Schwellentyp	Frühwarnschwelle	Frühwarnung an:	Alarmschwelle	Alarmmeldung an:
1	Liquiditätseingpässe	Bestandesgrösse	150'000 CHF	müller@muster.com	50'000 CHF	meier@muster.com
2	Verlust von Schlüsselkunden	%-Veränderung seit Zeiteinheit x	20%	schmid@muster.com	30%	schmid@muster.com
3	Marktanteilsverluste	Differenz zum Zeitpunkt x	300'000 CHF	müller@muster.com; schmid@muster.com	400'000 CHF	müller@muster.com; schmid@muster.com
...	Vergleich mit der Konkurrenz
Historie ausgelöster Frühwarnungen und Alarme						
Risikopr.	Risikobeschreibung / kritischer Unternehmenszustand	Schwellentyp	Schwelle	Datum	Art	Frühwarnung / Alarm an:
2	Verlust von Schlüsselkunden	%-Veränderung seit Zeiteinheit x	21%	13.04.2003	Frühwarnung	schmid@muster.com
3	Marktanteilsverluste	Differenz zum Zeitpunkt x	400'000 CHF	13.10.2003	Alarm	müller@muster.com; schmid@muster.com

Abb.: Strukturierung eines Frühwarnindikatormesswerts Frühwarnschwelle / Alarmierungsschwelle

5.2 Schritt 2: Informationsbewirtschaftung

Für die Informationsbewirtschaftung ist eine Datenbank notwendig, damit die Messwerte mit Messzeitpunkt, Messort und Messverantwortlichem strukturiert abgelegt werden können. Eine interessante Lösung ist eine integrierte Lösung, welche auch die Bewirtschaftung von Risiken ermöglicht.

5.3 Schritt 3: Auswertung

Die Informationsauswertungen dienen einerseits einer aussagekräftigen Historisierung der Informationen. Eine solche klärt z. B., wie oft ein Frühindikator eine Frühwarn- oder Alarmierungsschwelle überschritten bzw. beinahe überschritten hat. Andererseits vereinfacht die Konsolidierung / Aggregation der Informationen die Identifikation von kritischen Unternehmenszuständen (vgl. Schritt 4).

5.4 Schritt 4: Bewertung / Identifikation kritischer Unternehmenszustände

Ziel ist, anhand historischer und aktueller Messwerte der Frühwarnindikatoren kritische Unternehmenszustände und potenzielle Bedrohungen zu erkennen und zu bewerten. Im Allgemeinen stellen die Unternehmensrisiken im Ereignisfall solche kritischen Unternehmenszustände dar. Dies ist jedoch eine äusserst komplexe Problemstellung. Denn es ist zwar relativ einfach, nach einem Ereigniseintritt

aufzuzeigen, dass Frühwarnsignale auf das Ereignis hingewiesen haben. Der umgekehrte Weg, eine Ereignisvorhersage anhand von Messwerten der Frühwarnindikatoren zu treffen, ist jedoch erheblich schwieriger und aufgrund fehlender oder unbekannter Informationen oft sehr fehleranfällig. Ein Frühwarnsystem muss geeicht werden, um optimierte Ergebnisse zu liefern, denn je tiefer die Schwellen für die Auslösung einer Frühwarnung gesetzt werden, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit einer Fehlalarmierung. Setzt man die Schwellen andererseits zu hoch an, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine kritische Unternehmenssituation nicht erkannt wird und eine Alarmierung ausbleibt.

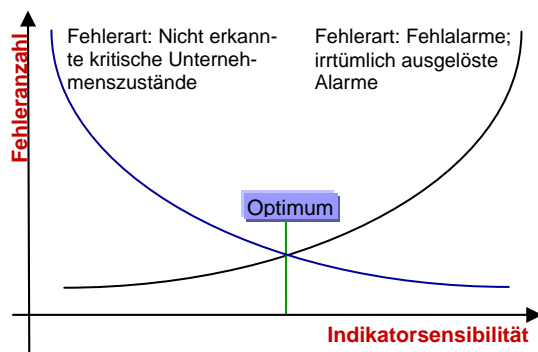


Abb.: Fehlerarten

Versuche mit neuronalen Netzen liefern bis anhin keine zufriedenstellende Lösungen. Deshalb empfehlen wir für das Erkennen von kritischen Unternehmenszuständen einen pragmatischen Lösungsansatz. Durch eine Koppelung des Risikomanagements mit dem Frühwarnsystem können folgende Synergien genutzt werden:

- Das Risikoinventar definiert für das Frühwarnsystem, was kritische Unternehmenszustände (Risiken des Unternehmens) sind.
- Das Frühwarnsystem ermöglicht ein Monitoring und eine Aktualisierung der Risikoexposition des Unternehmens bzw. reduziert den Aufwand für das Risiko-Monitoring. Die Prüffrequenz des Monitorings kann reduziert werden (vgl. unten stehende Abbildung).
- Die Risikoexposition wird durch eine Erhöhung der Entdeckungswahrscheinlichkeit der kritischen Unternehmenszustände reduziert.

Zu bedenken gilt, dass ein Risikoinventar nie vollständig sein kann und deswegen nie alle möglichen kritischen Unternehmenszustände abbilden wird. Ausserdem gibt es nicht für alle Risiken geeignete Frühwarnindikatoren, welche eine rechtzeitige Warnung / Alarmierung des Ernstfalls ermöglichen.

	Risiko 1	Risiko 2	Risiko 3	Risiko 4	Risiko 5
Frühwarnindikator 1	→	→	↘	↗	↗
Frühwarnindikator 2	↗	↘	↘	↗	↘
Frühwarnindikator 3	↗	→	↘	↗	↗
Frühwarnindikator 4	→	→	↗	→	→
↘: negative Korrelation (Frühwarnindikator nimmt ab, so nimmt das Risiko zu)					
↗: positive Korrelation (Frühwarnindikator nimmt zu, so nimmt auch das Risiko zu)					
→: keine Korrelation (Frühwarnindikator und Risiko entwickeln sich voneinander unabhängig)					

Abb.: Korrelationen zwischen Frühwarnindikatoren und mittelfristigen Risikoentwicklungen der Risiken

Aus obiger Tabelle wird ersichtlich, dass Frühwarnindikator 2 mit der mittelfristigen Entwicklung der Risiken gut korreliert. Eine positive Veränderung dieses Frühwarnindikators wirkt auf die Risiken 2, 3, 5 positiv und auf die Risiken 1 und 4 negativ. Der Frühwarnindikator 4 hingegen ist lediglich für die Risikoentwicklung des Risikos 3 interessant. Angenommen, Risiko 3 stellt eine grosse Bedrohung dar, kann es trotzdem interessant sein, diesen Frühwarnindikator zu bewirtschaften.

Ein interessantes Auswahlkriterium für Frühwarnindikatoren stellt die Sensitivität des gesamten Risikoinventars bezüglich eines Frühwarnindikators unter Berücksichtigung der Risikopriorität der einzelnen Risiken dar:

$$N_{ind_k} = \frac{\sum_i^n rpz_i \cdot \varepsilon_{r_i / ind_k}}{A}$$

N_{ind_k} : Nutzen des Frühwarnindikators k

rpz_i : Risikoprioritätsziffer des Risikos i

n: Anzahl der Risiken

$\varepsilon_{ri/indk}$: Absolutwert Korrelation zwischen dem Frühwarnindikator k und dem Risiko i

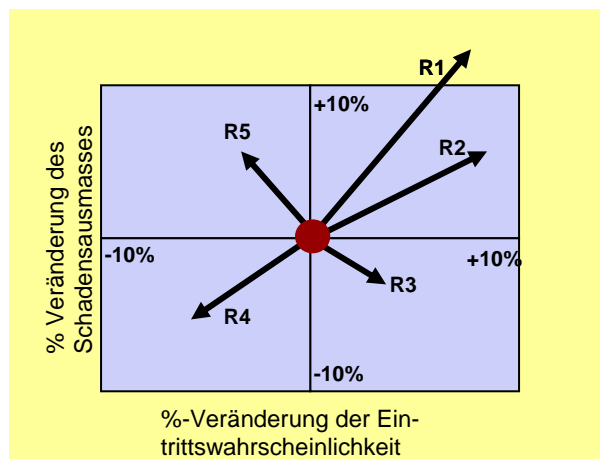
A: Aufwand für die Datenerhebung

Ausgehend von der klassischen Risikodefinition (Risiko = Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert mit dem Erwartungswert des Schadensausmasses) und den Erkenntnissen des Issue- und des Krisenmanagements kann folgende Klassifikation von Frühwarnindikatoren aufgestellt werden:

5.4.1 Frühwarnindikatoren, welche eine Veränderung der Risikoexposition erkennen

Ausgehend vom Risikobegriff können folgende Frühwarnindikatoren unterschieden werden:

- Frühwarnindikatoren, welche eine Veränderung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos erkennen;
- Frühwarnindikatoren, welche eine Veränderung des Schadensausmasses eines Risikos erkennen;
- Mehrdimensionale Frühwarnindikatoren, welche die Veränderung mehrerer voneinander unabhängiger Variablen berücksichtigen.



Der gelbe Bereich stellt im Beispiel denjenigen Bereich dar, welcher eine Frühwarnung auslösen sollte. Der Umriss des blauen Bereichs definiert eine zweidimensionale Frühwarnschwelle.

Dieses Diagramm sagt nichts darüber aus, wie oft eine Risikoerhebung durchgeführt werden sollte. Es ist ein wesentlicher Unterschied, ob sich ein Risiko in einem Jahr oder in einem Tag um 10% verändert hat. Damit die Veränderung der Risikosituation einerseits zeitnah und andererseits wirtschaftlich erfasst werden kann, ist unternehmensspezifisch eine geeignete Messfrequenz zu finden.

5.4.2 Frühwarnindikatoren, welche kritische Risikosituationen erkennen

In diesem Zusammenhang ist der Begriff des akzeptierten Restrisikos von Bedeutung. Das akzeptierte Restrisiko stellt einen Netto-Risikowert dar, welcher unternehmerisch getragen und nicht durch weitere Massnahmen reduziert werden muss. Risiken, welche grösser als das Restrisiko sind, bedingen eine Risikohandhabung und je nach Ausmass eine sofortige Intervention. Insbesondere für Risiken, welche sich schnell verändern können und bei denen keine Risikoentwicklung über eine längere Zeit beobachtet werden kann, ist dieser Typ von Frühwarnindikatoren interessant. Die Fehlerrate bei diesem Frühwarnindikator typ liegt im Allgemeinen höher. Sich zuspitzende Situationen sind wesentlich einfacher zu erkennen als stagnierende, kritisch vermeintlich sichere Situationen, die unmittelbar eskalieren. Beispielsweise bevorzugt man bei Bauwerken Konstruktionen, die ein Versagen der Tragsicherheit durch plastische Deformation ankündigen, gegenüber Konstruktionen, welche durch einen Sprödbbruch unmittelbar brechen. Das Auge kann bewegende Gegenstände wesentlich schneller identifizieren als ruhende. Das Chamäleon muss sich nicht nur optimal der Umgebung anpassen, es muss sich dazu auch sehr langsam bewegen, um nicht erkannt zu werden.

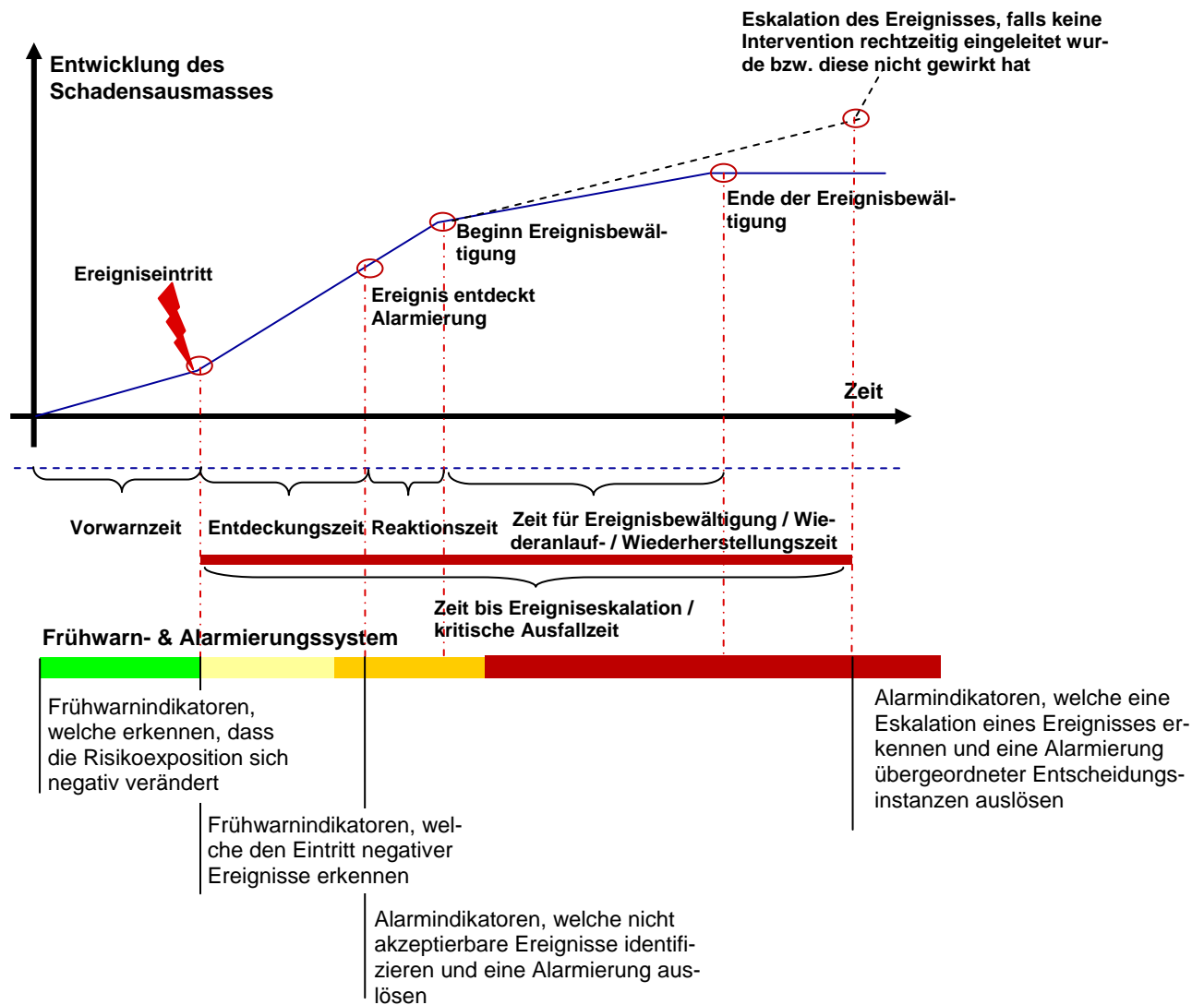
5.4.3 Frühwarnindikatoren, welche eingetretene Ereignisse und eine Veränderung der Ereignisschwere erkennen

- Frühwarnindikatoren, welche die Auslösung eines Ereignisses erkennen;
- Frühwarnindikatoren, welche eingetretene Ereignisse identifizieren;
- Frühwarnindikatoren, welche die Weiterentwicklung eines Ereignisses vorzeitig erkennen können.

5.5 Schritt 5: Frühwarnung / Alarmierung

Damit die Identifikation von potenziell kritischen Unternehmenszuständen möglich wird, sind folgende Voraussetzungen notwendig:

- Für jedes Risiko / jeden kritischen Unternehmenszustand ist festgelegt, welche Frühwarnindikatoren relevant sind.
- Für jedes Risiko sind die Kombinationen der relevanten Frühwarnindikatormesswerte definiert, welche eine Frühwarnung bzw. Alarmierung auslösen sollen (sog. Frühwarn- und Alarmierungsschwellen).



Je nach Schwere des identifizierten kritischen Unternehmenszustandes soll entweder eine Frühwarnung des verantwortlichen Entscheidungsträgers oder sofort eine Alarmierung der zuständigen Ereignisbewältigungsorganisation erfolgen. Das bedeutet, dass das Frühwarnsystem mit einem Alarmierungssystem interagieren muss, welches bei nicht gegebener Verfügbarkeit der zuständigen Person / Organisation in der Lage ist, das Ereignis an eine übergeordnete Stelle weiterzuleiten. Die Aktualität und Vollständigkeit der Kontaktinformationen bilden die Voraussetzung dafür, dass eine erfolgreiche Alarmierung durchgeführt werden kann.

5.6 Schritt 6: Ereignisbewältigung

Der Nutzen einer Frühwarnung ist der Zeitgewinn, welcher für die Ereignisbewältigung erreicht wird. Präventive Massnahmen (Massnahmen vor dem Ereignis) sind wesentlich wirksamer als Interventions-Massnahmen, welche nach Ereigniseintritt ergriffen werden. Im Ereignisfall entscheiden die ersten Stunden, ob sich ein Ereignis zur Krise ausweitet. Der Zeitgewinn durch frühzeitige Identifikation von kritischen Situationen hilft dem Unternehmen, auf negative Ereignisse zu reagieren und frühzeitig effektive Interventionen zur Ereignisbewältigung einzuleiten. Der Zeitgewinn kann einige Stunden bis Tage betragen, z. B. im Ereignisfall eines Grossbrands bei einem wichtigen Zulieferer oder bei einer Insolvenz eines Kunden. Es gibt aber auch Fälle, in denen der Zeitgewinn einige Monate oder sogar

Jahre betragen kann, z. B. bei der Identifizierung einer wichtigen Technologie, welche zwar noch nicht marktreif ist, aber eine enorme Marktveränderung bewirken wird.

Diese Frühwarnung hat aber nur einen Nutzen, wenn das Unternehmen auch in der Lage ist, diesen Zeitgewinn für die Bewältigung des Ereignisses zu nutzen. Ein Frühwarnsystem kann entscheidungskritische Informationen liefern. Seine Wirkung kann es jedoch nur im Zusammenspiel mit unternehmensweiten Ereignisinterventions- und Change Management-Prozessen erzielen.

Der Vorgang der Identifikation eines kritischen Unternehmenszustands bis hin zur Alarmierung eines Ereignis- / Krisenstabs muss schnell und organisiert ablaufen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass der Zeitgewinn des Frühwarnsystems nicht genutzt werden kann. Der optimale Ablauf der Ereignisbewältigung / -nutzung kann je nach Ereignis sehr unterschiedlich ausfallen und ereignisspezifische Entscheidungskompetenzen und damit Zuständigkeiten beanspruchen. Der Umgang mit einem unerwarteten Innovationsvorsprung eines Konkurrenten ist anders zu gestalten als der Ausfall eines kritischen Produktionsstandorts.

Autor:

Dipl. Ing. ETH Marcel Read

marcel.read@secricon.com

Secricon GmbH

Weissenrainstrasse 6

8708 Männedorf