

Issue Management – ein Beitrag für das integrale Risikomanagement

1.	Issue Management sein Beitrag für das integrale Risikomanagement	1
1.1.	Notwendigkeit eines Issue-Management-Systems	1
1.2.	Zusammenspiel zwischen Issue Management und Risikomanagement.....	2
1.3.	Unternehmensrisiken werden komplexer und die Risikovorsorge schwieriger	4
1.4.	Beobachtungsfelder des Issue Managements	4
1.5.	Issue Management unterstützt auch das Interventionsmanagement.....	4

1. Issue Management – ein Beitrag für das integrale Risikomanagement

Immer wieder stellen wir fest, dass Risikoinventare zwar erstellt werden, deren laufende Aktualisierung aber nicht erfolgt. Bei der Ausarbeitung von Risikoanalysen steht oft die aktuelle Aussagekraft der Analyse im Vordergrund. Dies führt zu relativ detaillierten Risikoberichten, wobei nicht berücksichtigt wird, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen für das regelmässige Aktualisieren der Risikoanalysen knapp sind. Dies hat zur Folge, dass viele Unternehmen zwar über Risikoanalysen verfügen, diese jedoch nicht ausreichend pflegen. Auf detaillierte Analysen kann nicht verzichtet werden. Es stellt sich aber die Frage nach der Balance: Wie kann man einerseits die notwendige Detailtiefe aufrechterhalten und andererseits eine stete Aktualisierung der Risikoanalyse erreichen? Aus unserer Sicht eignet sich dafür die Koppelung eines einfachen Issue Managements mit dem Risikomanagement-Prozess.

1.1. Notwendigkeit eines Issue Management-Systems

Es ist eine zentrale Unternehmensfunktion, mögliche Risiken frühzeitig zu identifizieren und die mit ihnen verbundenen Gefahren für das Unternehmen abzuwenden – oder sich im Umkehrfall Chancen zuzuwenden. Schwache Signale („weak signals“) in Form von internen und externen Hinweisen bilden oft den Vorläufer von kritischen Reputationsrisiken.

Reputationsrisiken begegnet man am besten präventiv mit dem Fokus auf Vermeidung. Sie können viele Ursachen haben und entsprechend komplex äussert sich das Vorhaben, Reputationsrisiken rechtzeitig zu entdecken und zu handhaben. Durch ein Issue Management-System können diese schwachen Signale frühzeitig identifiziert, bewertet und zur Unternehmenssicherung genutzt werden. Folgende Sachverhalte zeigen die Notwendigkeit eines bewussten Umgangs mit Reputationsrisiken deutlich auf:

- Steigende Spezialisierung und sinkende Fertigungstiefe der Unternehmen führen zu gegenseitigen Abhängigkeiten. Um ihre Wertschöpfung zu erbringen sind viele Unternehmen auf Dienstleistungen und Produkte anderer Unternehmen angewiesen. Entsprechend kann Ihre Reputation nicht nur durch das eigene Handeln, sondern auch durch das Verhalten Ihrer Lieferanten und Handelspartner gefährdet und beschädigt werden.
- Reputationsrisiken können die Folgen eskalierender Ereignisse sein und werden zum Teil durch andere Risiken ausgelöst. Z. B. kann eine mangelhafte Qualitätssicherung in der Produktion dazu führen, dass fehlerhafte Produkte auf den Markt kommen und die Konsumenten gefährden. Ein zum Schutz der Konsumenten notwendiger Rückruf der Produkte ist oft von hohem öffentlichen Interesse, verunsichert die Konsumenten und kann, insbesondere wenn er unglücklich organisiert und kommuniziert wird, die Reputation des Unternehmens massiv und nachhaltig gefährden.
- Die moderne Medienwelt ringt um die Gunst der Leser und steht in einem erbitterten Wettbewerb um Aufmerksamkeit. Im Fokus steht immer weniger, das öffentliche Interesse optimal, also angemessen zu befriedigen, sondern durch Simplifikation und Polarisation einen hohen Unterhaltungswert zu erzielen und damit ein möglichst grosses Publikumsinteresse hervorzurufen. Die Berichterstattung kann daher in einer Art und Weise erfolgen, die dem Unternehmen eher

schadet als nützt. Es gilt dann: „Bad news are bad news.“ Nicht selten wird die Reputation ganzer Branchen durch negative Medienpräsenz der Branche oder eines der Marktteilnehmer zu Unrecht der Skandalisierung, sprich der Verkaufszahlen halber beschädigt.

- Der technologische Wandel geht rasant voran. Der Time-to-market-Druck nimmt kontinuierlich zu. Die Vermarktung fehlerhafter Produkte wird in Kauf genommen, um deren Marktanteil zu festigen und deren Weiterentwicklung zu finanzieren. Eine Update- und Release-Mentalität, wie sie sich in der Softwareentwicklung eingebürgert hat, könnte für Produkte aus anderen Technologiebereichen wie Gentechnik und Nanotechnologie verheerend sein. Ein Verlust des Vertrauens in moderne Technologien kann zu einer Technologieverweigerung der Gesellschaft führen und neue Technologie-Märkte lahm legen.
- Massnahmen zur Reputationssicherung wirken oft mit grosser zeitlicher Verzögerung und geringem Wirkungsgrad. Gerät die Reputation ins Wanken, kann ihre Wiederherstellung nicht immer garantiert werden.

1.2. Zusammenspiel zwischen Issue Management und Risikomanagement

Für das Risikomanagement kann als probates Detektionssystem das Issue Management dienen, welches die risikorelevanten Unternehmens- und -umweltveränderungen laufend sammelt und dem Risikomanagement in strukturierter Form zur Verfügung stellt. Die Schnittstelle zwischen dem Issue Management-Prozess und dem Risikomanagement erfolgt durch eine laufende Zuordnung von aktuellen Issues (etwa: kritische Hinweise) zu den einzelnen Risiken. Diese Informationen können dann in periodischen Risikoanalysen ausgewertet und bei der Risikobewertung berücksichtigt werden.

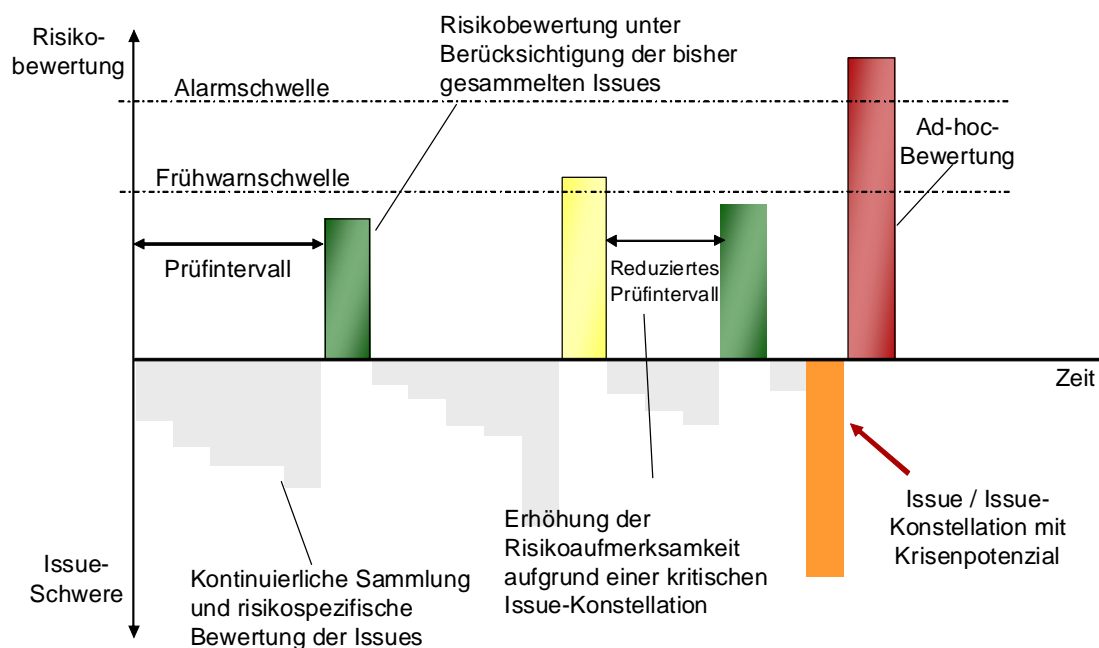


Abb. 1: Zusammenspiel zwischen Issue Monitoring und Risikomanagement

Wird bei der Erfassung der Issues zusätzlich eine erste Risikorelevanz-Bewertung durchgeführt, so kann das Issue Management eine Frühwarnung für das Risikomanagement ermöglichen, was bei Bedarf zu einer Alarmierung der verantwortlichen Stellen, zu einer Ad-hoc-Betrachtung des Geschehens und zu einer aktiven Gestaltung der Risikosituation führen kann (vgl. Use Case 1). Die Aufgabe des Risikoeigners ist es, die gesammelten Issues periodisch im Rahmen des Risikomanagements auszuwerten und diese Informationen bei der Bewertung der Risiken angemessen zu berücksichtigen (vgl. Use Case 2).

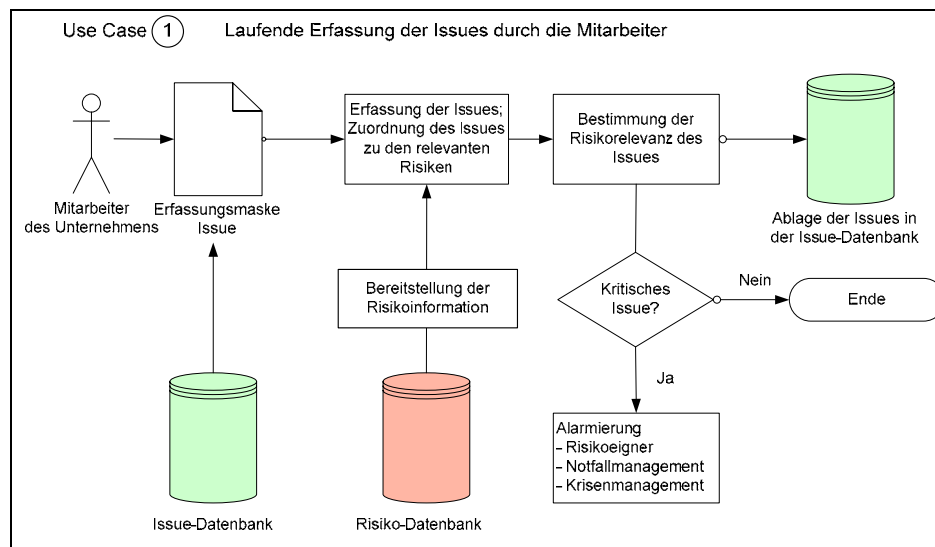


Abb. 2: Erfassung der Issues

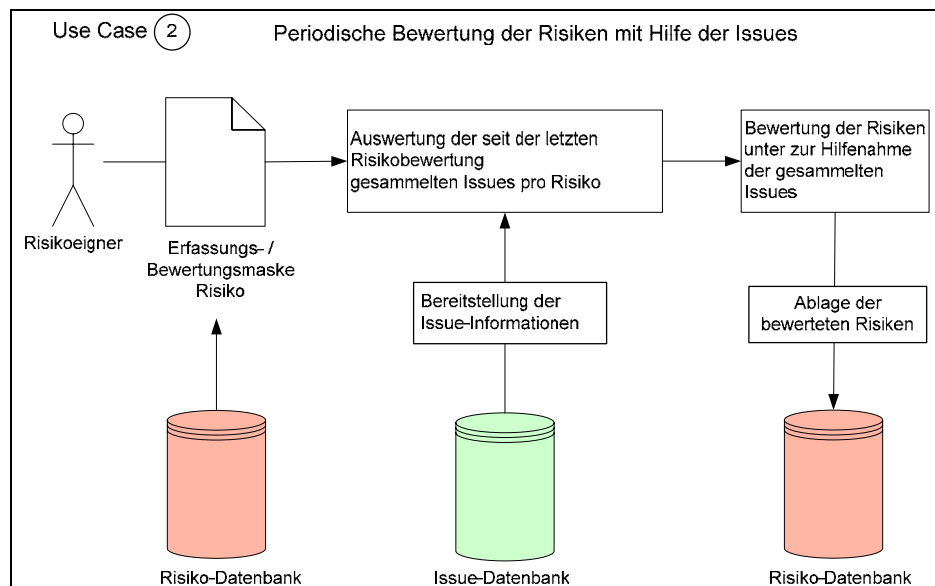


Abb. 3: Bewertung der Risiken mit Hilfe der Issues

Mit einem IT-Informationsmanagement-System für das Issue Management können sämtliche Mitarbeiter in die Erfassung der Issues des Unternehmens eingebunden werden. Die Hinweise sollten laufend und vor allem rasch erfasst werden können, damit die Mitarbeiter nur geringfügig durch das Issue Management belastet werden. Dieser Bottom-up-orientierte Ansatz bindet zwar Ressourcen, bietet aber handfeste Vorteile: eine lückenlosere Erfassung des Unternehmensumfeldes, grössere Unvoreingenommenheit und – nicht zuletzt – eine dadurch geförderte Identifikation der Mitarbeiter mit der Firma. Best-Practice-Studien zeigen denn auch deutlich, dass Issue Management am besten funktioniert, wenn grosse Teile der Organisation darin involviert sind.

In der Praxis haben sich konkret Web-Applikationen bewährt, welche einfach aufgebaut einen raschen Zugang zur Erfassungsmaske gewährleisten und einen geringen Ausbildungsaufwand für die Mitarbeiter aufweisen. Für die Zuordnung der Hinweise zu den relevanten Risiken ist zusätzliches Wissen notwendig und das Issue Management-System muss mit dem Risikomanagement-System kommunizieren können. Es gibt Software-Lösungen, welche sowohl den Risikomanagement-Prozess als auch den Issue Management-Prozess abbilden.

Die Identifikation, qualifizierte Prüfung, Zuordnung und Bewertung der Issues kann durch die Risikoeigner oder durch auf bestimmte Themen spezialisierte Issue Manager durchgeführt werden.

1.3. Unternehmensrisiken werden komplexer und die Risikovorsorge wird schwieriger

In einer komplexer werdenden Welt werden auch die Unternehmensrisiken komplexer. Es wird schwieriger, Risiken voneinander abzugrenzen, die wechselseitigen Abhängigkeiten unterschiedlicher Risiken voneinander zu erkennen sowie Risiken überhaupt zu identifizieren. Viele Risiken entwickeln sich über mehrere kleinere Elementarereignisse, deren Auswirkungen einzeln betrachtet zwar beherrschbar bleiben, deren gemeinsame oder gleichzeitige Zusammen- bzw. Wechselwirkung jedoch verheerende Folgen zeitigen kann. Klassische Risikokataloge mit einzelnen Risikoblättern für die strukturierte Erfassung und Bewertung von Einzelrisiken genügen den heutigen Anforderungen immer seltener. Ein Risikoblatt zur Dokumentation des Risikoinventars hat noch nicht ausgedient. Es ist aber auch klar, dass ein Risikoblatt nur Teilaspekte der Risikosituation erfassen kann.

Für komplexe Risikomodellierungen und Risikosimulationen fehlen in vielen Unternehmen das Wissen, die personellen Ressourcen und die notwendigen statistischen Risikodaten. Verschärft wird die Situation durch die Tatsache, dass für die Handhabung von komplexen Risikoexpositionen entsprechend komplexe Sicherheitsmassnahmen notwendig sind. Deshalb ist damit zu rechnen, dass zukünftig die Risikovorsorge / -prävention schwieriger und ihr Wirkungsgrad teilweise geringer sein wird. Die Agilität und Flexibilität eines Unternehmens, sich an veränderte Marktsituationen anzupassen, kritische Unternehmenszustände rasch zu erkennen und situations- und zeitgerecht zu bewältigen, wird in einer solchen komplexen, nur beschränkt planbaren Zukunft matchentscheidend sein. Sich auf das Nichtvorhersehbare vorzubereiten ist schwierig und funktioniert heute meistens über die Bildung von Reserven und Versicherungen, was teuer und aufgrund des Marktdrucks und des Versicherungsangebots teilweise nur unbefriedigend möglich ist.

Es ist wichtig, dass Unternehmen kritische Situationen rasch erkennen können und in der Lage sind, die Entscheidungsfindung und die notwendigen Sofortmassnahmen zur Verhinderung einer Risikoescalation zeitgerecht einzuleiten und durchzuführen. Das Issue Management stellt dabei eine wichtige Unterstützung dar und hilft, durch eine mögliche Frühwarnung, die kritische Reaktionszeit auf Risiken im Ernstfall einzuhalten.

1.4. Beobachtungsfelder des Issue Managements

Jedes Unternehmen nimmt eine einzigartige Stellung im Markt und der Gesellschaft ein. Entsprechend ist jedes Unternehmen anderen Risiken und Issues ausgesetzt. Folgende Liste von Beobachtungsfeldern für ein Issue Management-System ist deshalb unternehmensspezifisch zu verifizieren, auszuprägen und zu ergänzen.

Wir empfehlen beispielsweise, folgende Beobachtungsfelder für den Schutz der Unternehmen regelmässig zu überwachen:

- gesellschaftliche und politische Entwicklungen;
- Werteentwicklung in Politik und Gesellschaft;
- demographische Entwicklung und allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen;
- Technologieentwicklung und Technologieakzeptanz;
- Produkt- / Dienstleistungsakzeptanz bei den Kunden und in der Gesellschaft;
- Marktentwicklung (Kunden, Konkurrenz, Lieferanten);
- Änderungen von Gesetzen und allgemein anerkannten Richtlinien sowie deren Einhaltung;
- Akzeptanz der Unternehmenstätigkeit in der Region und in der Gesellschaft;
- Medien- und Öffentlichkeitsinteresse am Unternehmen.

Die relevanten Informationsquellen sind dabei vielfältig, die zu prüfende Informationsmenge ist gross und der Aktualisierungsbedarf sehr hoch.

1.5. Issue Management unterstützt auch das Interventionsmanagement

Der entscheidende Nutzen einer Frühwarnung durch das Issue Management liegt im Zeitgewinn, welcher für die Ereignisbewältigung erreicht wird. Denn ein Issue durchläuft eine Themenkarriere, vergleichbar mit einem Lebenszyklus, unterteilbar in verschiedene Phasen. Je früher nun der im Issue

Management integrierte Frühwarnmechanismus greift, desto höher sind die Handlungsoptionen der betroffenen Organisation und desto tiefer sind die Kosten für die Ereignisbewältigung.

Denn: Präventive Massnahmen (Massnahmen vor dem Ereignisfall) sind wesentlich wirksamer als Interventionsmassnahmen, welche erst nach Ereigniseintritt ergriffen werden. Im Ereignisfall sind die ersten Stunden entscheidend, ob sich ein Ereignis zur Krise ausweitet. Der Zeitgewinn durch eine 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 Grossbrandes bei einem wichtigen Zulieferer oder bei einer Insolvenz eines Kunden. Es gibt aber auch Fälle, wo der Zeitgewinn einige Monate oder sogar Jahre betragen kann, z. B. im Fall einer Identifizierung einer wichtigen Technologie, welche zwar noch nicht marktreif ist, aber eine enorme Marktveränderung bewirken wird.

Eine solche Frühwarnung zeitigt aber nur dann 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 Changemanagement-Prozessen entfalten.

Der Vorgang der Identifikation eines kritischen Unternehmenszustands 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 sich je nach Ereignis sehr unterschiedlich ausgestalten und ereignisspezifische Entscheidungskompetenzen und damit Zuständigkeiten beanspruchen. Der Umgang mit einem unerwarteten Innovationsvorsprung eines Konkurrenten ist anders zu gestalten als der Ausfall eines Kunden oder Zulieferers in der Wertschöpfungskette.

Autor:

Dipl. Ing. ETH Marcel Read
Secricon GmbH
Geschäftsführer
Weissenrainstrasse 6
8708 Männedorf
marcel.read@secricon.com