



Das Risikomanagement sollte durch konkrete Maßnahmen in Unternehmen oder Organisationen verankert werden.

## Ein Blick in die Zukunft

**Der systemische Umgang mit Risiken – Risikomanagement – ist modern geworden. Sich rechtzeitig mit Risiken zu beschäftigen, kann mit einem Blick in die Zukunft verglichen werden – nur ohne Glaskugel.**

Organisationen langfristig in die richtige Richtung zu führen und ihren Bestand bzw. ihre Handlungsfähigkeit nachhaltig zu sichern, erfordert strategische Entscheidungen und Planungen, die die Weichen für Zeiträume von zehn Jahren und mehr stellen. Die Zukunft ist aufgrund der steigenden Komplexität der gesellschaftlichen, technischen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in hohem Maß mit Unsicherheiten verbunden. Daher müssen Organisationsverantwortliche Methoden entwickeln, um Risiken abschätzen und ihnen entgegenwirken zu können, aber auch Chancen entsprechend zu nutzen.

**Auf Informationsnachfrage reagieren.** Diese steigende Systemkomple-

xität stellt auch für staatliche Verwaltungsapparate mit ihren öffentlichen Einrichtungen und Behörden eine große Herausforderung dar. Aufgrund dessen sowie der gleichzeitig sinkenden Vorhersehbarkeit, entsteht ein erhöhter Informationsbedarf bei den Verantwortungsträgern. Genau an diesem Punkt setzt das Risikomanagement an.

Durch das genaue und methodische Betrachten von Umwelten, Entwicklungen und Systemen, werden Unsicherheiten in Planungsprozessen identifiziert und in weiterer Folge laufend überwacht, um ihr Schadenspotenzial zu beurteilen. Methodisch bedeutet in diesem Zusammenhang die Anwendung von erprobten und standardisierten Analysen, in denen mögliche zukünftige Ereignisse bewertet werden.

Negative Bewertungen werden dabei als Gefahren und Risiken, positive Bewertungen als Chancen gesehen.

**Risiken und Chancen.** Um bei strategischen Planungen sowie der operativen Umsetzung von Strategien ungünstige Abweichungen oder Schadensereignisse zu verhindern bzw. deren Auswirkungen zu minimieren und günstige, positive Abweichungen zu nutzen, werden im Rahmen des Risikomanagements Maßnahmen festgelegt. Diese sollen die Zielerreichung sichern. Beispielsweise wurde für den Fall eines Stromausfalls („Black-out“) im Innenministerium ein Notstromaggregat angeschafft, sodass über einen längeren Zeitraum die autarke Stromversorgung und damit die Handlungsfähigkeit des

BMI sichergestellt ist. Entscheidend dabei ist, dass die Wirksamkeit dieser Maßnahmen laufend überprüft wird. Die Maßnahmen werden auf der Grundlage der Verarbeitung der besten verfügbaren Informationen getroffen. Dieser Grundsatz hat insofern eine besondere Bedeutung, da Entscheidungen nur so gut sein können, als es das Wissen, die Erfahrung und die Persönlichkeit von Entscheidungsträgern/-innen zulassen.

**Das Risikomanagement** kennt vielfach bewährte Methoden, die im Rahmen der Risikobehandlung eingesetzt werden können, ob Produktionstechnik, militärische oder politische Planung. Die Szenarioanalyse oder Szenariotechnik, wie sie auch bezeichnet wird, stellt dabei eine speziell zukunftsorientierte Anwendung des Risikomanagements dar. Die Szenarioanalyse wird auch in der Zukunfts-, Innovations- oder Trendforschung angewendet.

**Der Wunsch in die Zukunft zu schauen** und diese zu beeinflussen, beschäftigt den Menschen schon seit jeher. Erste Ursprünge der Auseinandersetzung mit möglichen zukünftigen Szenarien sind seit der Antike überliefert. Visionäre Werke wurden vor allem im Hinblick auf die Entwicklung und Optimierung des Gemeinwohls geschaffen. Dazu zählen Platons „Der Staat“ oder „Utopia“ von Thomas Morus. Im 19. Jahrhundert führten Moltke und Clausewitz die Planung mit Szenarien zur Entwicklung von Kriegsstrategien ein.

Die unmittelbaren Vorläufer der Szenarioanalyse finden sich in den 1950er-Jahren des vorigen Jahrhunderts. Herman Kahn, der gemeinhin als „Vater der modernen Szenarienplanung“ gilt, entwarf als Leiter eines amerikanischen Think-Tanks in Kooperation mit US Airforce und Douglas Aircraft Szenarien für das Raketenabwehrsystem der Vereinigten Staaten. Dass der Mehrwert der Szenarienplanung in der Vorbereitung von Maßnahmen für krisenhafte Ereignisse liegt, konnte *Royal Dutch Shell* in den 1970er-Jahren beweisen.

*Shell* kann unter Szenariotechnikern als Pionier angesehen werden. Der Konzern spielte eine plötzliche Angebotsdrosselung am Rohölmarkt durch und wurde daher von der in weiterer Folge eingetretenen damaligen Ölkrise

nicht unvorbereitet überrascht. *Royal Dutch Shell* konnte aufgrund der gezielten Vorbereitungen seinen Bestand in der Ölkrise sichern und seinen wirtschaftlichen Erfolg ausbauen. Seit der erfolgreichen Anwendung der Szenariotechnik lassen sich die Konzernverantwortlichen bei der Strategiefestlegung von Szenarien leiten.

**Die Szenarioanalyse** ermöglicht ein strukturiertes Herangehen, wodurch die bedeutenden Einflussfaktoren für Veränderungen identifiziert und bewertet werden können, sodass auf dieser Basis Maßnahmen entwickelt werden können, um Risiken zu minimieren bzw. Chancen zu nutzen. Die Prämisse dabei ist, dass die Zukunft an und für sich unsicher ist. Die Bandbreite der Szenarien umfasst wahrscheinliche und weniger wahrscheinliche zukünftige Entwicklungen, aber auch „Wildcards“, also Ereignisse, die in der Gegenwart noch als völlig unmöglich angesehen werden.

**Hauptziele.** Mit der Analyse von Zukunftsszenarien werden zwei Hauptziele verfolgt: alle möglichen Zukunftsaussichten zu untersuchen, um das wahrscheinlichste Szenario zu ermitteln, aber auch Extremszenarien zu entwerfen, um auf den Eintritt von sich dynamisch verändernden Systemzuständen mit effektiven Maßnahmen reagieren zu können. Diese werden auf Grundlage der Erkenntnisse aus dargestellten Worst-Case-Szenarien entwickelt und stehen im Ernstfall als Sofortmaßnahmen zur Verfügung. Die Szenariotechnik wird vor allem dann angewendet, wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit von wichtigen Faktoren nicht beurteilt werden kann.

**PESTEL-Analyse.** Bei der Ermittlung der bedeutenden Einflussfaktoren ist die PESTEL-Analyse hilfreich. Der Begriff PESTEL setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe Political, Economic, Social, Technological, Ecological und Legal zusammen. Sind die treibenden Einflussfaktoren bestimmt, wird eine Einflussmatrix erstellt, in der die Einflussfaktoren nach Auswirkungsgrad und Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet werden. Die Faktoren, die als hoch eingestuft werden, werden einer genaueren Analyse unterzogen.

Das Ergebnis der Szenarioanalyse ist ein Szenario- oder Zukunftstrichter,

der so dargestellt wird, dass er sich von der gegenwärtigen Ausgangslage auf der Zeitachse in Richtung Zukunft öffnet. Die obere Begrenzung des Szenariotrichters wird durch ein positives Extremszenario dargestellt. Bei einem „Black-out“ wäre dies etwa der Fall, wenn der Stromausfall nach wenigen Sekunden endet, sodass keine Maßnahmen notwendig werden, wie beispielsweise die Aktivierung des Notstromaggregates. Die untere Begrenzung zeigt ein negatives Extremszenario. Dieses tritt im zuvor genannten Beispiel ein, wenn die Stromversorgung über mehrere Tage ausfällt.

Zwischen diesen Extremmaßnahmen werden die übrigen entwickelten Szenarien je nach Tendenz abgebildet. Das wahrscheinlichste Szenario bildet dabei den Mittelpunkt. Bei einem „Black-out“ wäre dies ein Stromausfall von nicht mehr als zwei Stunden.

**Maßnahmen.** Die festgelegten Maßnahmen, die Störereignisse verhindern oder deren Auswirkungen abfedern sollen, tragen dazu bei, zukünftige Ereignisse in Richtung Best Case zu verschieben. Ein solcher Blick in die Zukunft lohnt sich für alle Organisationen, da auch eigentlich Undenkbares greifbar wird und über Lösungen für auftretende zukünftige Probleme schon in der Gegenwart entschieden werden kann – je früher Maßnahmen zur Problembekämpfung für Entscheidungsträger/-innen zur Verfügung stehen, desto geringer ist der Schockeffekt bzw. der Schaden bei Eintritt schwerwiegender Extremereignisse.

Im Hinblick auf das öffentliche Risikomanagement ergeben sich aufgrund der Aufgabenstellung und der damit verbundenen Verantwortung für politisch-administrative Systeme im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen eklatante Unterschiede. Vor allem im Hinblick auf die jeweilige Bedarfslage.

**Die Verantwortung** von (privat) wirtschaftlichen, gewinnorientierten Organisationen beschränkt sich lediglich auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen und deren Gewinnmaximierung. Politisch-administrative Systeme hingegen sind für die Sicherheit und den Schutz der gesamten Bevölkerung und die Widerstandsfähigkeit und Beständigkeit ganzer Gesellschaften verantwortlich. *Alfred Czech*