

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Wer beschäftigt sich schon gerne mit dem Worst Case, dem schlimmsten Fall? Die drastischen Szenarien von Krisen und Katastrophen, die ein Unternehmen an den Rand des Zusammenbruchs bringen könnten, gehören selten zur bevorzugten Lektüre von Top-Managern. Zwar sind Krisenbewältigungspläne mittlerweile fester und zwingender Bestandteil des Risikomanagements, auf das heute kein solide geführtes Unternehmen mehr verzichten darf. Doch Management-Meriten lassen sich damit nur schwerlich erwerben – jedenfalls solange der Ernstfall nicht eintritt. Und das hoffen selbstverständlich alle Beteiligten.

Strategien und Maßnahmen zur Krisenbewältigung rücken daher auch bei manchem großen internationalen Unternehmen erst dann in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, wenn die globale Medienmaschine düstere Schlagzeilen produziert: Erdbeben und Flutkatastrophen, die weitreichenden Folgen eines Krieges, die Gefahren einer Vogelgrippe-Pandemie, Computerviren und Hacker-Attacken wecken ernste Besorgnis. Reflexartig versichert man sich dann der Existenz des eigenen Risikomanagements, um es anschließend gleichsam wieder auf die Ersatzbank der strategischen Unternehmensführung zu verbannen.

Eine wirklich umfassende *strategische* Beschäftigung mit dem Worst Case steht bei vielen Unternehmen noch aus – nicht zuletzt auch, weil die wissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit einem erweiterten Risiko- und Krisenmanagement als Führungsaufgabe und als integrales Element einer nachhaltigen Unternehmensstrategie bislang nicht sehr weit fortgeschritten ist. Professor Sheffis Arbeit am Massachusetts Institute of Technology (MIT) nimmt sich dieses Defizits an und ist dabei ebenso praktisch orientiert wie theoretisch fundiert. Seine jüngsten Studien, angestoßen auch von den dramatischen Ereignissen des 11. September 2001 und ihren schwer wiegenden wirtschaftlichen Folgen, weisen die Richtung, in die sich das strategische Risikomanagement der Zukunft in allen Branchen wird orientieren müssen.

Angesichts einer sich immer stärker auf regionaler und globaler Ebene vernetzenden Welt, in welche die Unternehmen so tief und umfassend eingebunden sind wie nie zuvor, gibt es dazu keine Alternative. Finanz- und Warenströme überschreiten heute nationalstaatliche und geografische Grenzen beinahe ebenso mühelos wie unsere Kommunikation via Telefon,

Internet und Videokonferenz. Internationale Organisationen wie die UNO, die Welthandelsorganisation, die Weltbank, der Internationale Währungsfond und die Europäische Union haben in den zurückliegenden 50 Jahren im Zusammenspiel mit internationalen nichtstaatlichen Akteuren wie Unternehmen und Nicht-Regierungsorganisationen ein äußerst dichtes Netz von politischen, wirtschaftlichen und sozialen Verflechtungen geknüpft. Man mag darüber diskutieren, ob diese Welt schon zu einem globalen Dorf geworden ist. Aber niemand wird bestreiten, dass die ökonomischen, ökologischen und sozialen Interdependenzen eine wirklich globale Dimension erreicht haben. Und nicht vergessen sollte man, dass wachsende Interdependenz immer auch erhöhte Anfälligkeit für externe Störungen bedeutet.

Verantwortungsvolle Unternehmer und Manager müssen angesichts dieser Entwicklung grundlegende Fragen zum Umgang mit Risiken und zur Organisation des Risikomanagements neu stellen:

- Wie umfassend, systematisch und vor allem *strategisch* ist das Krisen- und Risikomanagement des Unternehmens tatsächlich?
- Wie kann ein strategisch ausgerichtetes Risikomanagement – gleichsam im Normalbetrieb ohne Krisen- oder Katastrophenfälle – zur nachhaltigen Leistungsfähigkeit und Innovationskraft eines Unternehmens beitragen?
- Gibt es außer Risikoanalysen und kurzfristigen Notplänen auch wirksame Pläne zur schnellstmöglichen Wiedererlangung der vollen Leistungsstärke in der Folge eines Worst Case? Und sind die Systeme, Prozesse, Strukturen, Lieferketten und Lieferantenbeziehungen hinreichend flexibel und belastbar, um im Krisenfall schnell und effizient angepasst zu werden?
- Gibt es klare personelle Zuständigkeiten? Gibt es im Unternehmen beispielsweise einen Chief Security Officer mit klarer Verantwortung und weit reichenden Handlungsoptionen? Sind alle relevanten Mitarbeiter und Manager hinreichend eingebunden? Kennen sie ihre Bedeutung, Funktion und Rolle im Krisenfall?

Das sind die Fragen, die Professor Sheffi mit seiner Arbeit aufwirft und anhand von Fallbeispielen sehr einprägsam beantwortet. Verantwortungsvolle Unternehmer und Manager werden sich dieser Fragen nicht nur schnell und entschlossen annehmen; sie werden auch effiziente Antworten finden, ohne aufwändige neue Strukturen implementieren zu müssen. Denn der Erfolg eines strategischen Risikomanagements der Zukunft erfordert nicht zwingend zusätzliche Ressourcen.

Worum es im Kern geht, ist ein Wandel in unseren Köpfen – ein grundlegender Wandel im Verständnis des Risikomanagements: Es darf nicht bloß als notwendige Pflicht angesichts gesetzlicher Vorschriften und als Belastung angesichts einer Fülle mehr oder minder diffuser globaler Gefahren aufgefasst werden. Das strategische Risikomanagement der Zukunft muss vielmehr als wesentlicher Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsstärke, Widerstandsfähigkeit und Flexibilität eines modernen Unternehmens begriffen werden. Auch wenn der Worst Case nicht eintritt – was jedem Unternehmen zu wünschen ist –, wird die Beantwortung der von Professor Sheffi aufgeworfenen Fragen den Unternehmenserfolg nachhaltig stärken.

Düsseldorf, August 2006
Dr. Hans-Joachim Körber
Vorstandsvorsitzender der METRO AG