



## Risk-Management

### From the Alps to Wall Street ...

### Analogien aus dem Alpin Sport für den Businessalltag

Eric Hoffmann

Head of European Production Institute

**Ihr Erfolg – unser Ziel.**

# No Risk ... No fun!

Verantwortungsvolle  
Tourenskifahrer  
steigen nicht ohne  
Risikoanalyse  
in den Berg!



Abenteuer ja, aber mit professionellem Risikomanagement  
(Werner Munter)

# Das Risiko am Berg

- Wetter und Tageszeit
- Schneebeschaffenheit und Menge
- Geländeformen
- Exposition
- Mensch



Quelle: Werner Munter, Buch 2009

# Das Zitat

Es geht nicht darum, die Unsicherheit zu vermeiden. Wir müssen lernen, mit der Unsicherheit zu leben.

Edgar Morin (französischer Philosoph)



Das chinesische Schriftzeichen für  
Krise bedeutet:

Gefahr und Chancen!

# Restrisiko

Winter-Alpin-Sport birgt  
grosse Risiken...  
hat aber einen  
fantastischen Reiz!

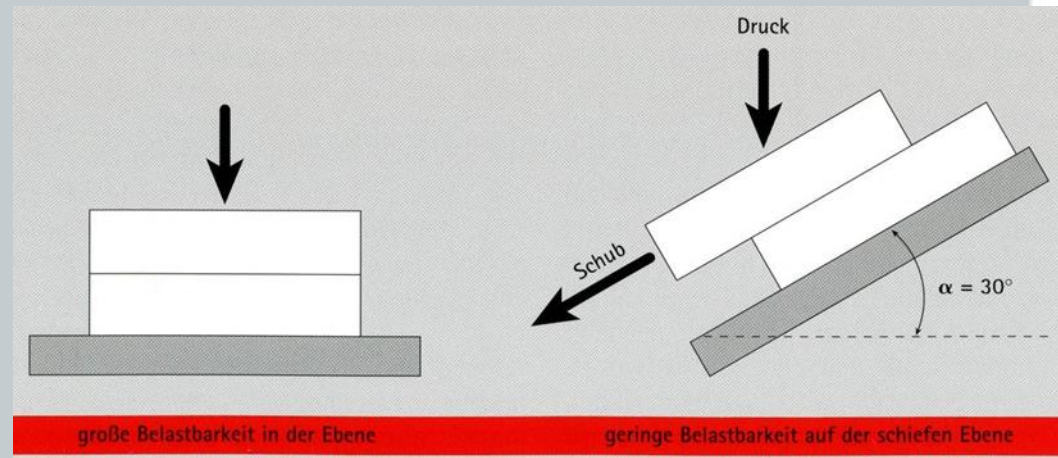


Der Mensch muss lernen mit dem Risiko umzugehen, es zu minimieren und sich mit dem Risiko auseinanderzusetzen.

# Die Lawine

Die Auslösung einer Lawine hängt von folgenden Faktoren ab:

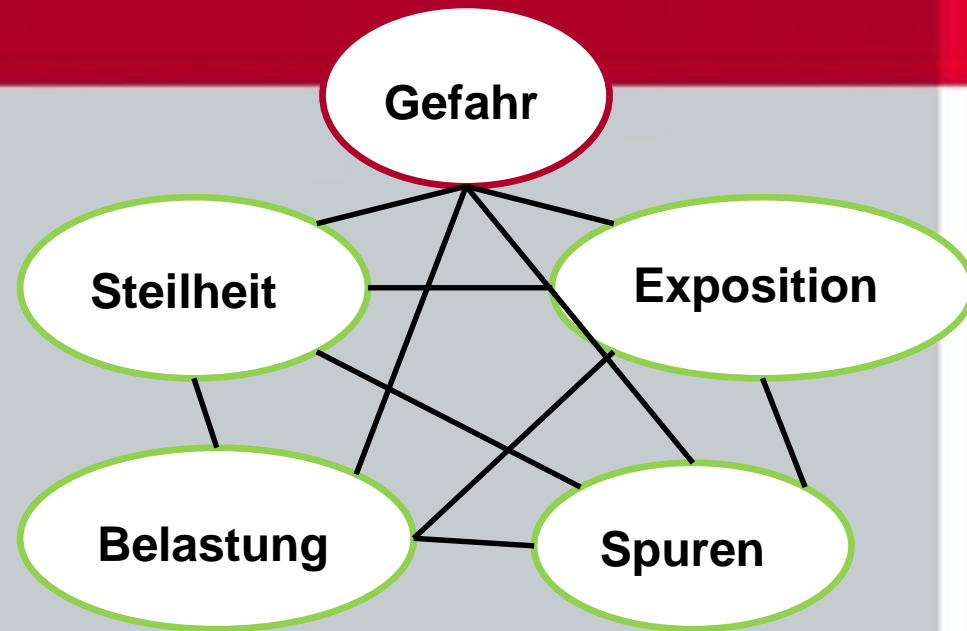
- Hangneigung
- Schneedeckenaufbau
- Temperatur und Wind
- Deckenbelastung (Mensch)
- Exposition (N,O,S,W)
- Mensch



Das Zusammenwirken dieser Faktoren lässt sich wissenschaftlich nicht einfach erklären.

# Die Beurteilung

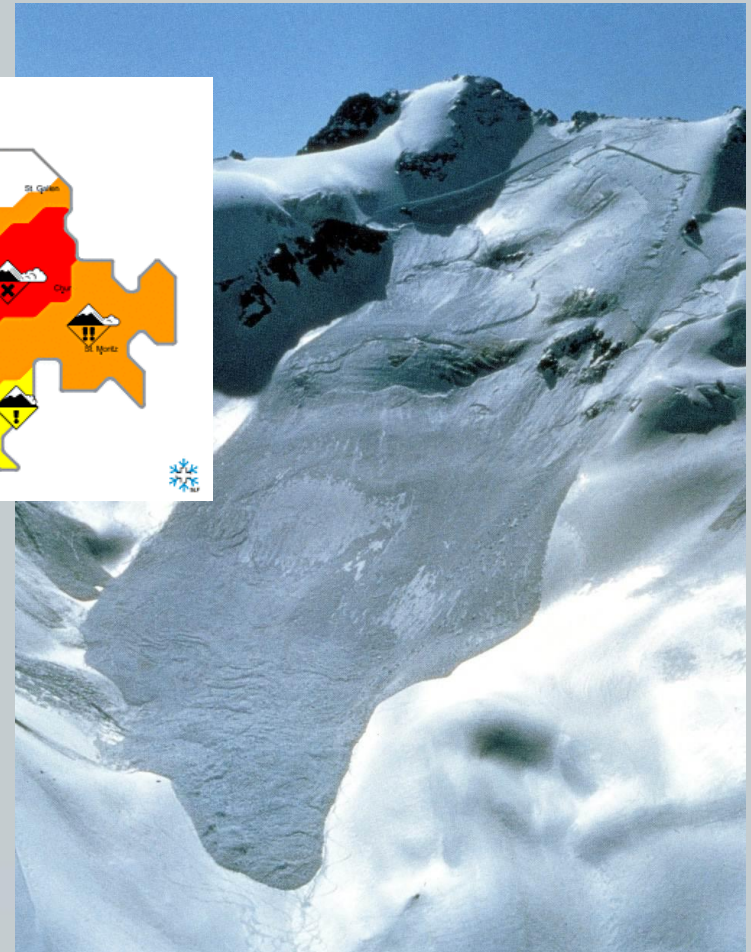
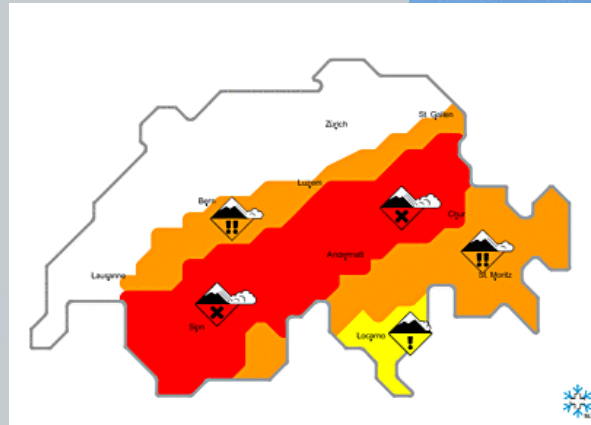
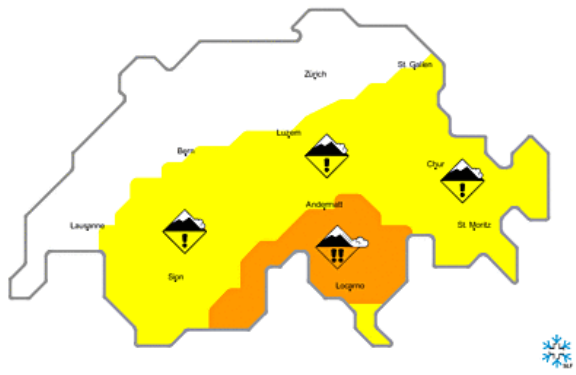
Kombination und Gewichtung der Lawinen relevanten Faktoren führt zu einem neuen Denk- und Handlungsmuster



|             |     | Gefahrenstufe          |        |                     |       |
|-------------|-----|------------------------|--------|---------------------|-------|
|             |     | gering                 | mässig | erheblich           | gross |
| Hangneigung | 40° |                        |        |                     |       |
|             | 35° |                        |        | <b>hohes Risiko</b> |       |
|             | 30° | <b>geringes Risiko</b> |        |                     |       |
|             |     |                        |        |                     |       |

# Die Entscheidung

## Das Lawinenbulletin



Faktoren:

Lawinenstufe: Erheblich

Hangneigung: extrem Steil  $> 40^\circ$

Exposition: Nord

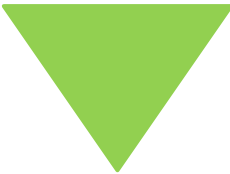


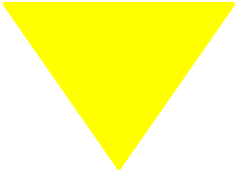
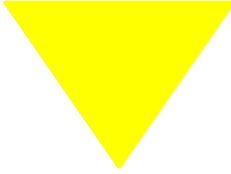
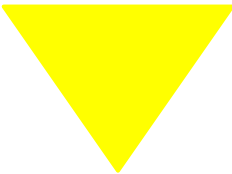
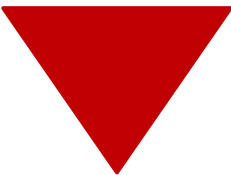
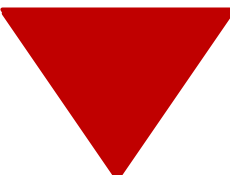
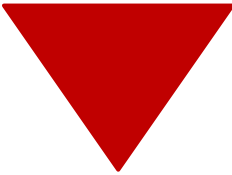
Quelle: Werner Munter, Buch 2009



# Die 3x3-Methode

Risiko schrittweise einschätzen

**Zoomsystem = immer detailliertere Beurteilung**

|          | Verhältnisse   | Gelände  | Mensch   |
|----------|--|--|--|
| Regional | Lawinenbericht<br>          | Karte<br>                 | Wer kommt mit uns?<br>      |
| Lokal    | Alarmzeichen<br>           | Relief<br>               | Wer ist ausser uns da?<br> |
| Zonal    | Frischer Triebsschnee<br> | Steilste Hangpartie<br> | Vorsichtsmassnahmen<br>   |

3 Ebenen  
3 Faktoren

# Die Unternehmung

- Die Unternehmung im dauernden Wandel der Märkte
- Die absolute Sicherheit auf Erfolg gibt es nicht
- Die Mitarbeiter sind das grosse Potential
- Hätte man die Probleme nicht frühzeitiger erkennen können?
- Wo bleiben das Management und die Chefs?

**Was können wir aus der 3 x 3 Methode lernen?**

# Die Alpin-Analogie

| Alpin   | ➔ Analogie  | ➔ Business  |
|---|---|---|
| Wetter <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wind</li> <li>• Temperatur</li> <li>• Niederschlag</li> </ul> | Bedingungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt</li> <li>• Technik</li> <li>• Rohstoffe</li> <li>• Arbeitsmarkt</li> </ul> | Bedingungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Logistik</li> </ul> |
| Tageszeit<br>Exposition<br>Gelände<br>Personen  | Prozesse<br>Maschinen   | Personal<br>Bevölkerung<br>Regierung  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gefahren</li> <li>➤ Risiko</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gefahren/Chancen</li> <li>➤ Risiko/Potential</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gefahren/Chancen</li> <li>➤ Risiko/Potential</li> </ul>                  |
| >> Beurteilung  | >> Beurteilung  | >> Beurteilung  |

Alpin-Analogie by Eric Hoffmann

# Die Alpin-Analogie

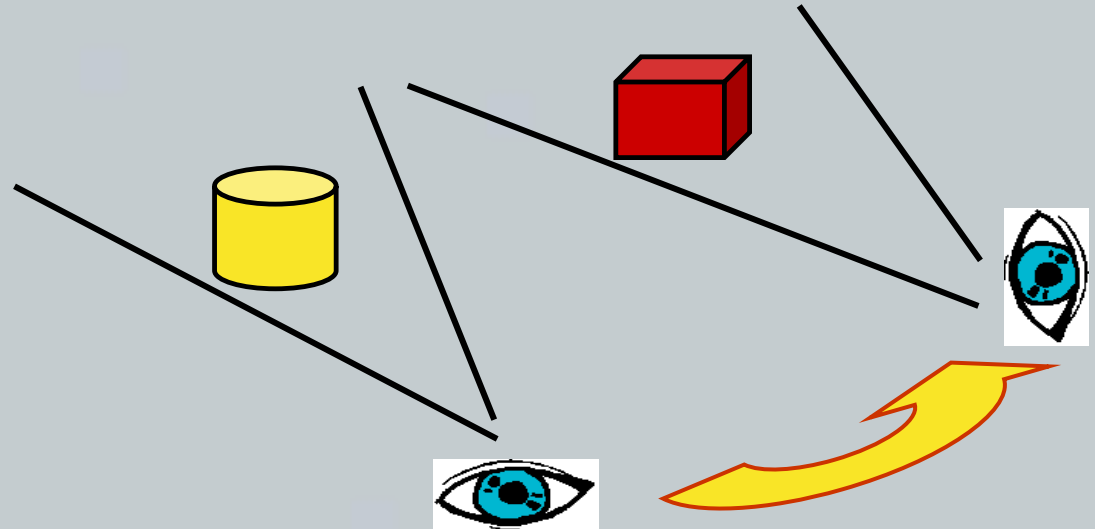
- Im Business Alltag können Gefahren als Risiko oder als Chancen erkannt werden!
- Ein Risiko kann auch Potenzial auf Erfolg haben!

Denken

Glauben

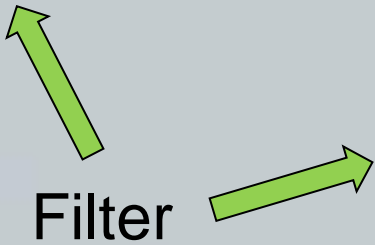
Handeln

**Ergebnisse**



# Business Filter

|           | Extern                 | Intern                | Intern               |
|-----------|------------------------|-----------------------|----------------------|
|           | Kunde<br>Lieferant     | Prozesse<br>Maschinen | Personal<br>Finanzen |
| Jahr      | Extern                 | Intern                | Intern               |
| Monat     | Kunde<br>Lieferant     | Prozesse<br>Maschinen | Personal<br>Finanzen |
| Woche/Tag |                        |                       |                      |
|           | Top<br>Management      |                       |                      |
|           | Middle<br>Management   |                       |                      |
|           | Operatives<br>Personal |                       |                      |



# Beispiel: Qualität

Thema: **Steigerung der Qualität** Stufenoptik / Planung / Ausführung

|             | Extern   | Intern   |   |
|-------------|--|--|---|
|             | Kunde / Lieferant  | Prozesse / Maschinen   | Personal  |
| Jahr        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenanforderungen kennen</li> <li>• Kundenaudits</li> <li>• Beschaffung: Material<br/>Hilfsmaterial etc..</li> <li>• Planung der Lieferantenaudits</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fertigungsprozesse</li> <li>• Maschinenfähigkeiten</li> <li>• Continuous improvements</li> <li>• Q-Reports » Ausschuss + Kosten</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesskenntnisse</li> <li>• Fähigkeitsanalyse zur Qualität</li> <li>• Schulungsprogramme</li> <li>• Q-Eigenverantwortung</li> <li>• Planung der Teammeetings</li> </ul> |
| Monat       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität und Termine der Materiallieferungen</li> <li>• Kenntnis und Planung der Kundenabrufe</li> </ul> <p><b>Lieferenpässe</b></p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserungen an Maschinen und Prozesse</li> <li>• Wartungen planen</li> <li>• Test an Maschinen</li> <li>• Kapazitätsplanung</li> <li>• Q-Report » Fehlerschwerpunkte</li> </ul> <p><b>Kapazitätsengpässe</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absenzen</li> <li>• Q-Schulungen planen</li> <li>• Q-Gespräche</li> </ul> <p><b>Mangel an Fähigkeiten</b></p>  |
| Woche + Tag | <p><b>Kunden Reklamation</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessstabilität</li> <li>• Versuche durchführen</li> <li>• Wartungen und Reinigung</li> <li>• Feinplanung der Rüstfolgen</li> </ul> <p><b>Sperrungen</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung der Schulungen</li> <li>• Krankheit + Unfall</li> <li>• Durchführung Teammeetings</li> <li>• Aufnahme der Q-Daten</li> </ul> <p><b>Ausfall Personal</b></p> |

Wo sind die Crash-Potentiale?

# Beispiel: Projekt - Management

Thema: Projekt

Stufenoptik /Planung / Ausführung

|               | Extern  | Intern  |  |
|---------------|---|---|--|
|               | Projekt-Kunde / Lieferant   | Technology / Budget / Planung   | Team / Ressourcen  |
| Projekt-Start | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektanforderungen des Kunden</li> <li>• Allgemeiner Projekt Masterplan</li> <li>• Projektbudget</li> <li>• Auswahl der Unterlieferanten und Ressourcen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Test der zu nutzenden Technologie</li> <li>• Budgetunsicherheiten</li> <li>• Planungsunsicherheiten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeit der Ressourcen</li> <li>• Auswahl des Projektleiters und der Teammitglieder</li> </ul>                                |
| Milestones    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abfrage der Projektanforderungen mit Kunde</li> <li>• Projektkontrolle mit Unterlieferant</li> </ul> <p><b>Projekt-änderungen</b></p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrolle der Technology mit Budget</li> <li>• Kontrolle der Planung</li> </ul> <p><b>Planungsprobleme</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität der Teamarbeit</li> <li>• Kontrolle der Verfügbarkeit der Ressourcen</li> </ul> <p><b>Verfügbarkeit der Ressourcen</b></p> |
| Projekt-Ende  | <p><b>Lieferverzögerung Unterlieferant</b></p>  | <p><b>Technologie Versagen</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaillierte Ressourcen Planung intern/extern</li> </ul> <p><b>Krankheit der</b></p>  |



- Frühzeitiges erkennen der Business Gefahren mit der 3x3 Risiko-Analyse.
- Oft gesagt oder gefragt:
  - Warum wurde das Problem (Risiko) nicht schon früher erkannt?
  - Man hat es schon längst gewusst, aber ...
- Risiko-Analyse im Team und nicht im Alleingang
- Nutzen der Werkzeuge des Verbesserungsprozesses



- Crash-Potenziale sind in der Unternehmung erkennbar, können reduziert oder gar gänzlich eliminiert werden.
- Probleme kündigen sich oft frühzeitig an.  
Wer im Unternehmen hört und sieht sie?
- In einer Unternehmung ist vieles planbar und lässt sich durch eine Stufenoptik / Planung / Ausführung zu Erfolg führen.

**3 x 3 – plus – Methode**

**by European Production Institute**



EUROPEAN  
PRODUCTION  
INSTITUTE