

Es müssen nicht immer Risiken sein

Chancenmanagement – die andere Seite der Medaille

Risikomanagement ist etabliert, aber welche Vorteile bringt es, die positive Seite von Ereignissen zu betrachten? Das Beispiel der SKAN AG zeigt, wie Chancenmanagement in der Praxis funktioniert und welchen Mehrwert es für Unternehmen bringt.



Autor/-in

Eric Montagne und Gesa Tepe beraten mit i-Risk Unternehmen der Gesundheitsbranche in den Bereichen Risiko-, Chancen- und Business Continuity Management. Das ETH-Spin-off hat dafür einen toolgestützten Prozess entwickelt, der fundierte Gruppenentscheidungen ermöglicht.

> www.i-risk.ch

Eric Montagne und Gesa Tepe

Im etablierten Risikomanagement lautet die zentrale Frage: Welche zukünftigen Ereignisse könnten zur Verfehlung der strategischen Ziele führen? Diese Perspektive ist nicht nur sinnvoll, sondern essenziell. Doch sie trägt eine systematische Blindstelle in sich: Sie blendet die Möglichkeit positiver Abweichungen – also von Chancen – weitgehend aus.

In der Realität verlaufen Entwicklungen selten rein negativ oder neutral. Ereignisse wie technologische Durchbrüche, Markttrends, regulatorische Änderungen oder auch Personalentwicklungen können nicht nur Risiken, sondern auch erhebliche Chancen darstellen. Wer sie frühzeitig erkennt und bewertet, kann Wettbewerbsvorteile schaffen und gezielt investieren.

Gerade weil die Zukunft ungewiss ist, lohnt es sich, auch über positive Abweichungen systematisch nachzudenken. Chancen sind gewissermassen die Spiegelbilder der Risiken, denn sie entstehen im selben Ereignisraum. Die obige Abbildung verdeutlicht, dass viele stra-

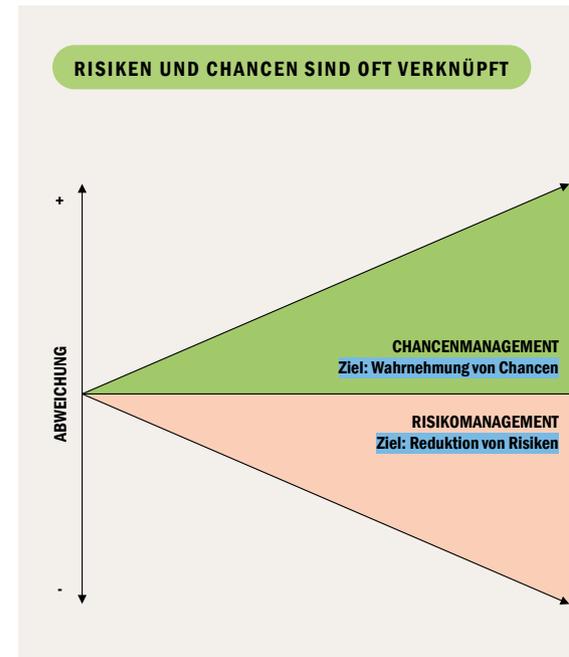


Illustration 1: Beispielhafte Darstellung von Themenfeldern, die sowohl negative als auch positive Abweichungen vom Planwert erzeugen können.

tegisch relevante Themen sowohl negativ als auch positiv wirken können. Diese Perspektive legt den Grundstein für ein integratives Management von Unsicherheiten mit Risikomanagement und Chancenmanagement als zwei Seiten derselben Medaille.

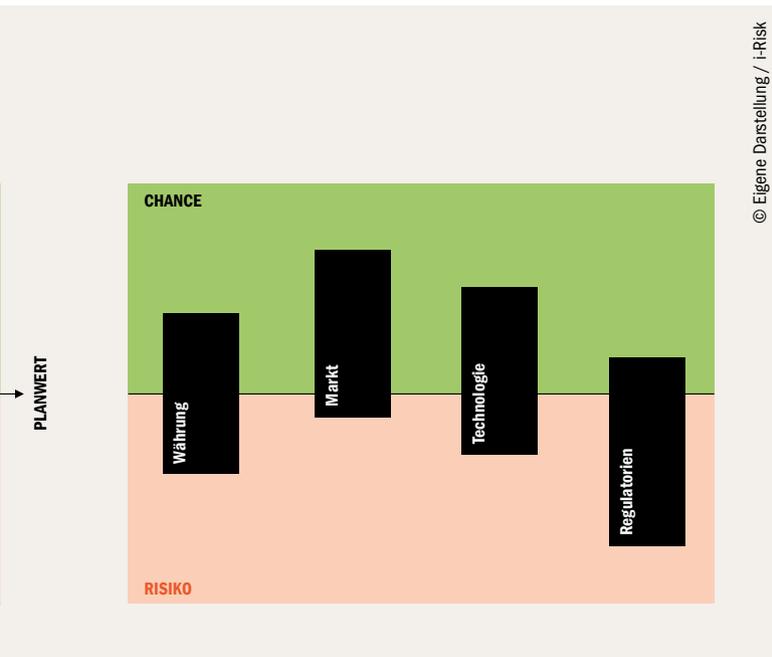
Chancenmanagement in einem wachstumsstarken Umfeld

Hierzu ein Fallbeispiel: Die SKAN AG ist ein international tätiges, dynamisch wachsendes Unternehmen in der pharmazeutischen Zulieferindustrie. Als Anbieter von Isolatoren und Reinraumanlagen trägt SKAN entscheidend zur

Sicherheit von Medikamenten bei und agiert somit in einem Geschäftsfeld mit hohen regulatorischen Anforderungen und starkem Innovationsdruck.

Das Unternehmen verfügt über einen seit Jahren etablierten Risikomanagementprozess, der im Einklang mit dem Wachstum der Organisation kontinuierlich weiterentwickelt

«Chancenmanagement ist kein Widerspruch zum Risikomanagement.»



Gérer les opportunités plutôt que les risques

La gestion des opportunités complète la gestion des risques établie en se concentrant sur le côté positif des incertitudes. Alors que la gestion des risques identifie les risques qui pourraient nuire aux objectifs stratégiques, elle passe souvent à côté d'opportunités potentielles. Celles-ci peuvent résulter de percées technologiques, de tendances du marché ou de l'évolution du personnel et procurer aux entreprises des avantages concurrentiels si elles sont identifiées à temps. L'exemple de SKAN AG montre comment la gestion des opportunités fonctionne dans la pratique. SKAN, une entreprise à forte croissance dans l'industrie de la sous-traitance pharmaceutique, a intégré avec succès la gestion

des opportunités dans sa gestion des risques. Les opportunités ont été identifiées, évaluées et classées par ordre de priorité grâce à des entretiens structurés et des ateliers avec les cadres. Le processus était basé sur des méthodes connues, ce qui a favorisé l'acceptation par les collaborateurs. La matrice des opportunités a été combinée avec la matrice des risques, ce qui a permis d'obtenir une vue d'ensemble des incertitudes. Les principaux enseignements tirés de l'approche de SKAN montrent que les opportunités ont des effets à plus long terme que les risques et que les deux perspectives devraient être considérées de manière intégrée afin d'identifier les potentiels à un stade précoce et de les exploiter de manière stratégique.

wurde. Die Zusammenarbeit mit i-Risk, einem Spin-Off der ETH Zürich, sorgt für wichtige Strukturen, ohne die notwendige Flexibilität zu verlieren. In der Umsetzung wurde das Vorgehen deshalb bewusst jährlich leicht angepasst, um die Kreativität der Beteiligten zu fördern und einer möglichen Betriebsblindheit entgegenzuwirken. Auf dieser fundierten Basis wurde bei SKAN ein systematisches Chancenmanagement eingeführt – nicht als separate Übung, sondern als integrativer Bestandteil des bestehenden Managementsystems.

Der zentrale Erfolgsfaktor war die Übertragung der etablierten Risikomethodik auf die Chancenperspektive. Dadurch konnten Prozesse, Begriffe und Denkweisen übernommen werden, die den Mitarbeitenden vertraut waren. Dies förderte die Akzeptanz und lenkte den inhaltlichen Fokus auf das Wesentliche: «Ein gutes Management von Unsicherheiten – also von Risiken und Chancen – schafft Klarheit und Verbindlichkeit. Es bringt Struktur in unsere strategischen Diskussionen und hilft uns, Potenziale ebenso wie Gefahren frühzeitig zu er-

kennen und zu priorisieren», sagt dazu Thomas Huber, CEO, SKAN Group.

Vorgehen: Einzelinterviews und Workshops

Der Startpunkt war eine qualitative Chancenaufnahme in Form von strukturierten Interviews mit Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen. Dabei wurden potenzielle positive Entwicklungen identifiziert – von der Nutzung neuer Technologien über sich abzeichnende Marktchancen bis hin zu organisationellen Hebeln.

Die gesammelten Chancen wurden anschliessend im Rahmen eines interaktiven Management-Workshops gemeinsam diskutiert, bewertet und priorisiert. Die Bewertung erfolgte nach drei bewährten Parametern:

- Finanzielle Auswirkung
- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Reputationswirkung

Die daraus entstandene Chancenmatrix wurde im Anschluss mit der bestehenden Risikomatrix gespiegelt. Das Ergebnis war ein ganzheitlicher Überblick über die Unsicherheiten, differen-

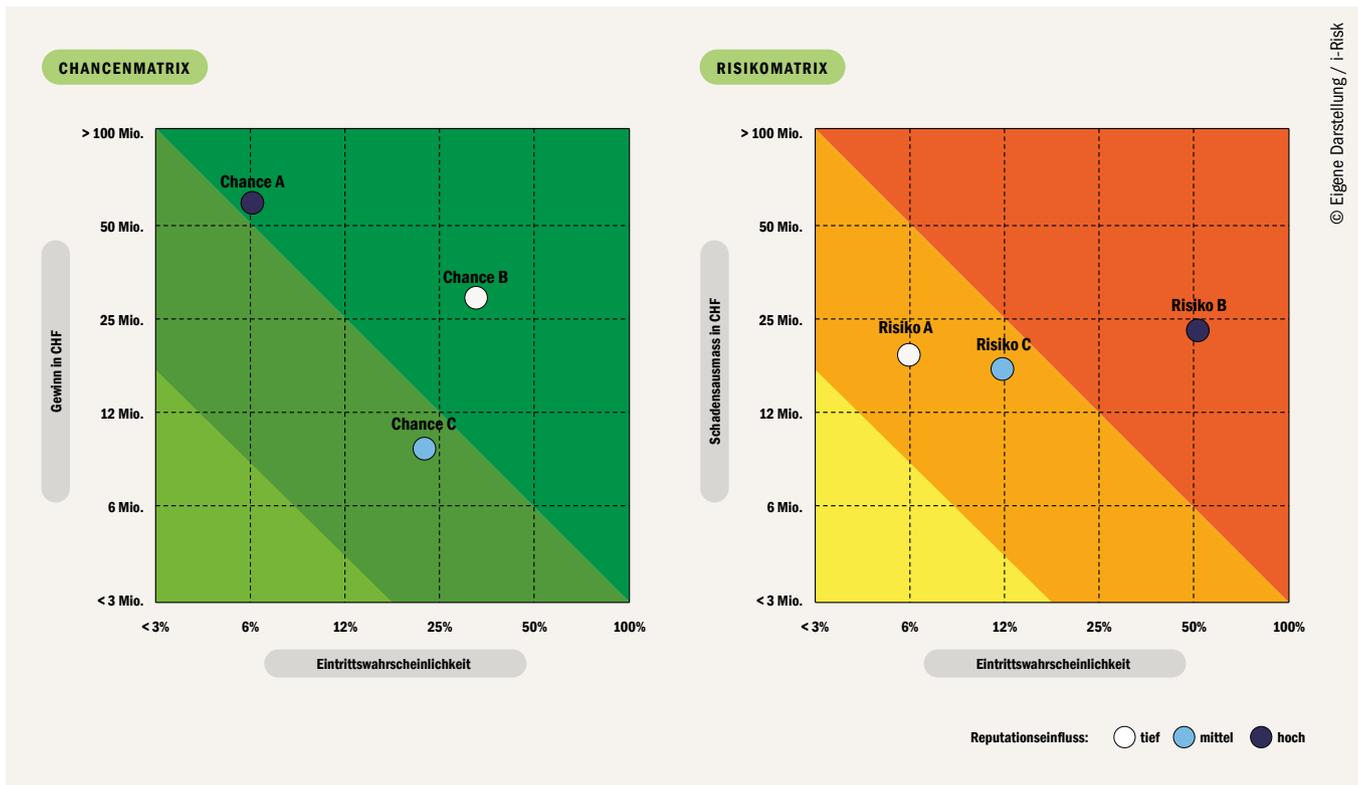


Illustration 2: Gegenüberstellung von Risiko- und Chancenmatrix.

ziert nach negativem und positivem Potenzial.

Diese Visualisierung verdeutlicht, dass das Chancenmanagement eine Ergänzung und Erweiterung der etablierten Risikoperspektive darstellt und dabei auf dem gleichen methodischen Fundament basiert.

Key Learnings und Handlungsanregungen

Aus dem Projekt bei SKAN lassen sich zentrale Erkenntnisse ableiten, die sowohl für die strategische Unternehmenssteuerung als auch für die Weiterentwicklung bestehender Managementsysteme relevant sind:

- Chancen wirken oft langfristiger als Risiken: Während viele Risiken auf kurzfristige Störungen abzielen (z. B. IT-Ausfall), entfalten Chancen ihre Wirkung meist über mehrere Jahre (z. B. neue Märkte, Produktinnovationen).
- Nicht jedes Risiko hat eine Chance, aber jede Chance hat Risiken: Naturgefahren oder Cyberangriffe bergen

häufig nur Verlustpotenzial. Umgekehrt sind chancenreiche Entwicklungen wie neue Technologien, Märkte oder Geschäftsmodelle in der Regel auch mit Risiken verknüpft. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer integrierten Betrachtung.

- Bewährte Methoden übertragen: Wenn Mitarbeitende ein System bereits kennen, sinken Reibungsverluste.

«Nicht jedes Risiko hat eine Chance, aber jede Chance hat Risiken.»

Dasselbe Vorgehen für Risiken und Chancen ermöglicht konsistente Bewertungen und erhöht die Effizienz im Prozess sowie die Glaubwürdigkeit des Ergebnisses.

- Faktor Mensch ist entscheidend: Interviews, partizipative Workshops und eine offene Kultur sind zentrale Erfolgsfaktoren. Chancenmanage-

ment ist nicht nur analytisch, sondern auch kreativ und kommunikativ.

- Wertvolles Werkzeug zur Strategieentwicklung: Die priorisierten Chancen liefern einen direkten Beitrag zur strategischen Ausrichtung. Sie zeigen, wo Potenziale bestehen, was realistisch erreichbar ist und wo investiert werden sollte.

Fazit: Gleiche Logik, neue Perspektive

Chancenmanagement ist kein Widerspruch zum Risikomanagement, sondern dessen konsequente Erweiterung. Unternehmen, die diese Perspektive einnehmen, stärken ihre strategische Handlungsfähigkeit und nutzen die Unsicherheit als Gestaltungsraum.

Gerade in einem Umfeld, das von Wandel, Komplexität und hoher Dynamik geprägt ist, wird Chancenmanagement zur unternehmerischen Notwendigkeit. Nicht um die Risiken zu verdrängen, sondern um das volle Potenzial zu erkennen, das in der Unsicherheit liegt. ■