

# tempa<sup>365</sup>

DAS MAGAZIN  
FÜRS OFFICE  
MANAGEMENT

Bundesverband Sekretariat und Büromanagement e.V. (bSb)

## KAIZEN

### KAIZEN – DAS MANAGEMENTSYSTEM

Perfektion und Effizienz für Management und Assistenz

Ein Beitrag von Isa Bertram

### NO RISK, NO BUSINESS

Im Gespräch mit Verbindungsexperte Jean-Claude Leclère

### SELBSTOPTIMIERUNG IM SOCIAL WEB

Der Weg zum neuen Ich

# NO RISK, NO BUSINESS

IM GESPRÄCH MIT VERBINDUNGSEXPERTE JEAN-CLAUDE LECLÈRE

Offene Forderungen, ungeplante Kosten, Datenverluste oder Shitstorms – unternehmerisches Handeln birgt Risiken an allen Ecken und Enden. Um diese minimieren, umgehen oder gar beseitigen zu können, ist es erforderlich, Gefahren frühzeitig zu erkennen. Wie nachhaltiges Risiko-Management in der Praxis aussehen kann, vor welchen Herausforderungen Unternehmen dabei stehen und welche Chancen sich wiederum für vorausschauend agierende Firmen ergeben können, erläutert Unternehmensberater Jean-Claude Leclère im Interview mit *tempra365*.

**HERR LECLÈRE, WAS MUSS PASSIEREN, DAMIT SICH UNTERNEHMEN AN SIE WENDEN, UM RISIKEN KÜNFTIG BESSER VORZUBEUGEN?**

Sobald ein Unternehmen Veränderungen in seinem Umfeld bemerkt, seien es auch nur kleine, ist die Notwendigkeit da, seine Aufmerksamkeit auf potenzielle Risiken zu richten. Was könnten diese sein? Gesetzänderung, neue Umweltrichtlinien, neue innovative Fertigungstechniken, erhöhter Marketing-Aufwand bei gleichbleibendem Umsatz, Zunahme der Konkurrenzaktivitäten, Verhaltensveränderungen der Kunden, Zunahme der Reklamationsquote, Engpässe bei den Rohstoffen, Digitalisierung der Abläufe, Lieferschwierigkeiten bei Lieferanten und viele mehr. Die Liste kann belie-

big erweitert werden – abhängig von Branche und Aktivität der Unternehmen. Bedenken Sie, dass die Komplexität und die Geschwindigkeit der

len eine Rolle bei der Fähigkeit eines Unternehmens, mit Risiken beziehungsweise Krisen umzugehen. Flexibilität in der Struktur des Unternehmens und

und Umfeld untersucht. Anschließend werden konkrete Handlungsfelder gemeinsam mit dem Unternehmen ausgewählt. Nichts passiert am grünen Tisch, sondern im permanenten Dialog mit allen Akteuren im Unternehmen. Maßnahmen werden gemeinsam erarbeitet. Ich lege besonderen Wert auf die Mitwirkung jedes Einzelnen. Einerseits, weil sie später das Ganze umsetzen müssen, andererseits weil sie am besten beurteilen können, was umgesetzt werden kann. Dies beeinflusst maßgeblich die Akzeptanz des gesamten Projekts positiv.



Jean-Claude Leclère berät Unternehmen unter anderem im Bereich Unternehmensresilienz

Geschäftsabläufe ständig zunehmen. Das Ganze wird durch Unbeständigkeit noch verschlimmert. Das Einrichten eines Risiko-Managements ist eine sinnvolle Maßnahme. Es ist allerdings aus meiner Sicht ein Trugschluss, sich ausschließlich auf das Einrichten von Frühindikatoren und die Planung von Rettungsmaßnahmen zu begrenzen. Die Komplexität, mit der wir heute konfrontiert werden, überfordert die modernen betriebswirtschaftlichen Instrumente. Weitere Themenfelder spie-

in den Köpfen gepaart mit Eigenverantwortlichkeit rüsten zusätzlich Unternehmen gegen Krisen aus. Es ist heute die Aufgabe eines Beraters, Unternehmen darauf aufmerksam zu machen.

**WIE GEHEN SIE IN SOLCHEN FÄLLEN VOR UND WIE LANGE DAUERT EINE IMPLEMENTIERUNG ERFAHRUNGSGEMÄSS?**

Eine gründliche Analyse ist die Voraussetzung. Dabei werden Unternehmen

**WAS EMPFEHLEN SIE UNTERNEHMEN, DIE AM ANFANG STEHEN UND VORAUSSCHAUENDER AGIEREN WOLLEN?**

Mein Rat: Fangen Sie an! Ohne Anspruch auf Perfektion. Danach verbessern Sie kontinuierlich weiter. Nehmen Sie möglichst viele im Unternehmen mit. Erlauben Sie sich und der Belegschaft Fehler. Lernen Sie daraus. Holen Sie sich die notwendige Kompetenz – entweder durch Beratung oder Einstellung qualifizierter Mitarbeiter.

**FÜR WELCHE BEREICHE IN UNTERNEHMEN IST RISIKO-MANAGEMENT BESONDERS WICHTIG?**

Ein Unternehmen ist ein organisch lebendiges System. Beispiel: Sie können Zahnprobleme haben und davon

Rückenschmerzen bekommen. So auch bei Unternehmen. Ursachen in einem Bereich können Auswirkungen in anderen haben. Betrachten Sie Ihr Unternehmen als System. Somit werden Sie der Komplexität, auf die ich bereits hingewiesen habe, gerecht. Kommunikation und Kooperation sind ausschlaggebend.

### VOR WELCHEN HÜRDEN STEHEN DEUTSCHE FIRMAN TYPISCHERWEISE BEI DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON MASSNAHMEN ZUR MINIMIERUNG IHRER UNTERNEHMERISCHEN RISIKEN?

Die Auftragsbücher sind voll. Die Aufmerksamkeit liegt zurzeit darin, die Aufträge abzuwickeln. Bei Personalknappheit ist es natürlich schwierig, sich strategischen, also nicht operativen Themen zu widmen. Aus einer positiven Situation heraus ist es problematisch, an Risiken oder potenzielle Krisen zu denken. Getreu dem Motto: „Warum soll ich etwas ändern? Es geht mir doch gut!“ Eine weitere Hürde liegt auch in dem Anspruch auf Perfektion deutscher Unternehmen. Wie oben beschrieben, ist es besser, mit dem Projekt anzufangen und diese dann kontinuierlich zu verbessern, als gar nichts zu tun. Eine weitere Hürde besteht darin, die Verantwortung auf wenige zu verteilen. Bei der zunehmenden Komplexität ist es ratsamer, auf die kollektive Intelligenz, die im Unternehmen potenziell vorhanden ist, zurückzugreifen. Dafür gibt es Techniken.

### WELCHE GEFAHREN UNTERSCHÄTZEN UNTERNEHMEN IHRER MEINUNG NACH AM HÄUFIGSTEN?

Nicht alle Faktoren sind messbar, dennoch müssen sie berücksichtigt

werden. Denken Sie zum Beispiel an Reputation oder Imageverlust. Demzufolge wäre es fatal, sich allein auf die Erstellung von Kennzahlen bei der Installation eines Risiko-Managementsystems zu verlassen. Unternehmer sollten sich nicht in Details verlieren, sondern die Zusammenhänge im Fokus behalten. Das impliziert aufgrund der Unbeständigkeit eine regelmäßige Verfolgung der identifizierten Risiken. Die Installation eines Risiko-Managementsystems verleitet Mitarbeiter dazu, ihre eigene Verantwortung bezüglich der Risiken zu vernachlässigen – und steigert somit das Risiko.

### WAS EMPFEHLEN SIE, WENN ENTSCHEIDERN DAS WASSER URPLÖTZLICH BIS ZUM HALSE STEHT?

In so einer Situation ist es schwierig, einen klaren Kopf zu behalten. Es ist traumatisch für den Unternehmer. Dennoch ist es wichtig, die Situation so realistisch und nüchtern wie möglich zu akzeptieren. Eine Verschiebung der Verantwortung oder der Schuld auf andere ist nicht hilfreich. Ich empfehle in solchen Fällen dringend, sich professionelle Hilfe zu holen. Hier gilt es schnell und sachlich zu handeln.

### REDEN IST SILBER, SCHWEIGEN IST GOLD? SOLLTE DAS HAUSEIGENE RISIKO-MANAGEMENT NACH INNEN UND AUSSEN KOMMUNIZIERT WERDEN – UND FALLS JA, WIE SOLLTE DIE KOMMUNIKATION IDEALERWEISE GESTALTET WERDEN?

Wenn Sie dokumentieren können, dass Sie Ihre Unternehmen vorausschauend führen, schaffen Sie Vertrauen. Durch Transparenz verbessern Sie Ihre Verbindungen mit den anderen Interessengruppen im und um das Unternehmen: Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden

oder Kapitalgeber. Das Einrichten eines Risiko-Managements ist je nach Gesellschaftsform sogar Pflicht. Es ist Teil des Geschäftsberichtes. Auch im Nachhaltigkeitsbericht können Sie über das Thema berichten und hierbei Vertrauenspunkte sammeln. Hierbei ist es wichtig, glaubwürdig zu sein. Manipulationsversuche werden sehr schnell entdeckt und führen zum gegenteiligen Effekt.

### WELCHE CHANCEN SEHEN SIE FÜR UNTERNEHMEN, DIE SICH VORAUSSCHAUEND RISIKOBEWUSST AUFSTELLEN?

Solche Unternehmer, die es ernst meinen, arbeiten am Unternehmen. Sie verbessern die Leistungsfähigkeit und steigern die Resilienz, also die Fähigkeit des Unternehmens, Krisen zu überwinden. Im übertragenen Sinn arbeiten sie an der Fitness des Unternehmens. Um bei dem Bild zu bleiben, Fitness ist ein Dauerthema. Sie müssen regelmäßig trainieren. Auch im Unternehmen müssen Sie am Ball bleiben und immer wieder an Ihrer Widerstandsfähigkeit arbeiten.

#### VITA

Jean-Claude Leclère, Jahrgang 1966, studierte Marketing und Informatik in Metz und Paris. Später fügte er dem noch einen MBA-Abschluss hinzu. Seit dieser Zeit beschäftigt er sich mit den Schwerpunktthemen Nachhaltigkeit und Innovationskraft. Er blickt auf über 27 Jahre Berufserfahrung in Industrie, Agenturen und der IT-Branche zurück. Seine berufliche Umtriebigkeit und Wertorientierung haben ihn zur Entwicklung des CS/IO-Modells zur Messung der Unternehmensresilienz inspiriert. Mit seiner Faszination für flexible Strukturen fokussiert er die Verbindungen aller Teile eines Unternehmens, um eine Kultur der Beweglichkeit und Innovation zu implementieren. Er ist ein gefragter Keynote-Speaker und Beitragsautor.