



Modul 1, Session 2

Risikomanagementprozesse und -instrumente

Jenny Kilpeläinen



Co-funded by
the European Union

Dieses Projekt wird im Rahmen des SMP-Programms der Europäischen Union unter der Finanzhilfvereinbarung Nr. 101181590 gefördert.



Inhalt

Ziel dieser Sitzung ist es, den **Prozess und die Instrumente des Risikomanagements** sowie dessen Anwendung im Tourismuskontext aus Sicht kleiner und mittlerer Unternehmen zu untersuchen.

Stichworte:

Risikomanagementprozess, Instrumente, Vorausschau



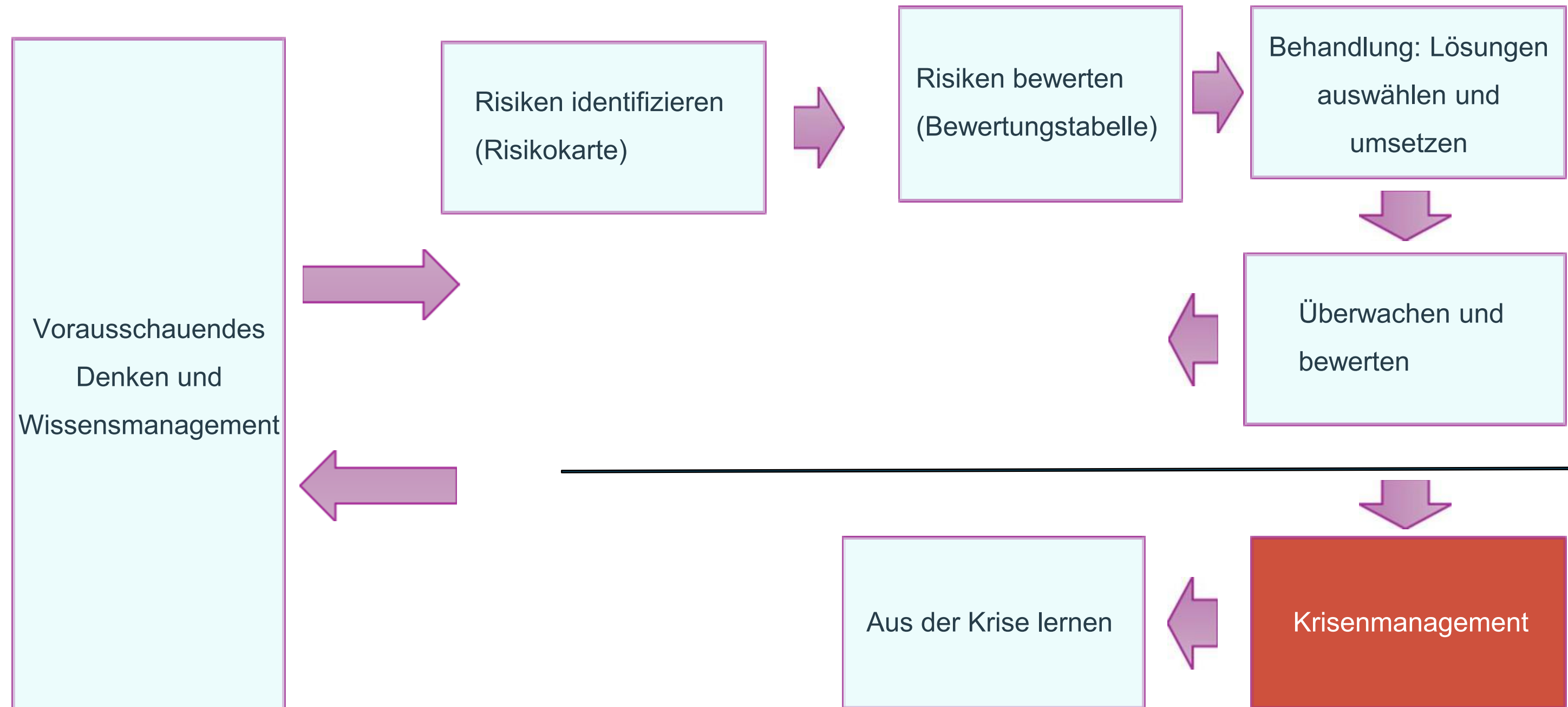
Schlüsselworte

Risikomanagementprozess = Systematischer und kontinuierlicher Ansatz zur Vorhersage und Steuerung von Risiken sowohl im internen als auch im externen Betriebsumfeld.

Vorausschau = Im geschäftlichen Kontext bezeichnet Vorausschau – oft auch als strategische Vorausschau bezeichnet – die disziplinierte Fähigkeit, zukünftige Trends, Störungen und Chancen zu antizipieren, damit Unternehmen heute fundierte Entscheidungen treffen können, die eine widerstandsfähigere und erfolgreichere Zukunft gestalten.



Risikomanagementprozesse im Tourismusgeschäft



Risikoklassifizierungssysteme und -instrumente



- COSO ERM
- IRM-Standard
- FIRM-Risikoscorecard
- PESTLE-Analyse
- Bow-Tie-Diagramm zum Risikomanagement
- Risikokarte und Risikobewertungstabelle (Lapland UAS)

Risikomanagementprozess Schritt für Schritt

1. Risikoidentifizierung

2. Risikobewertung

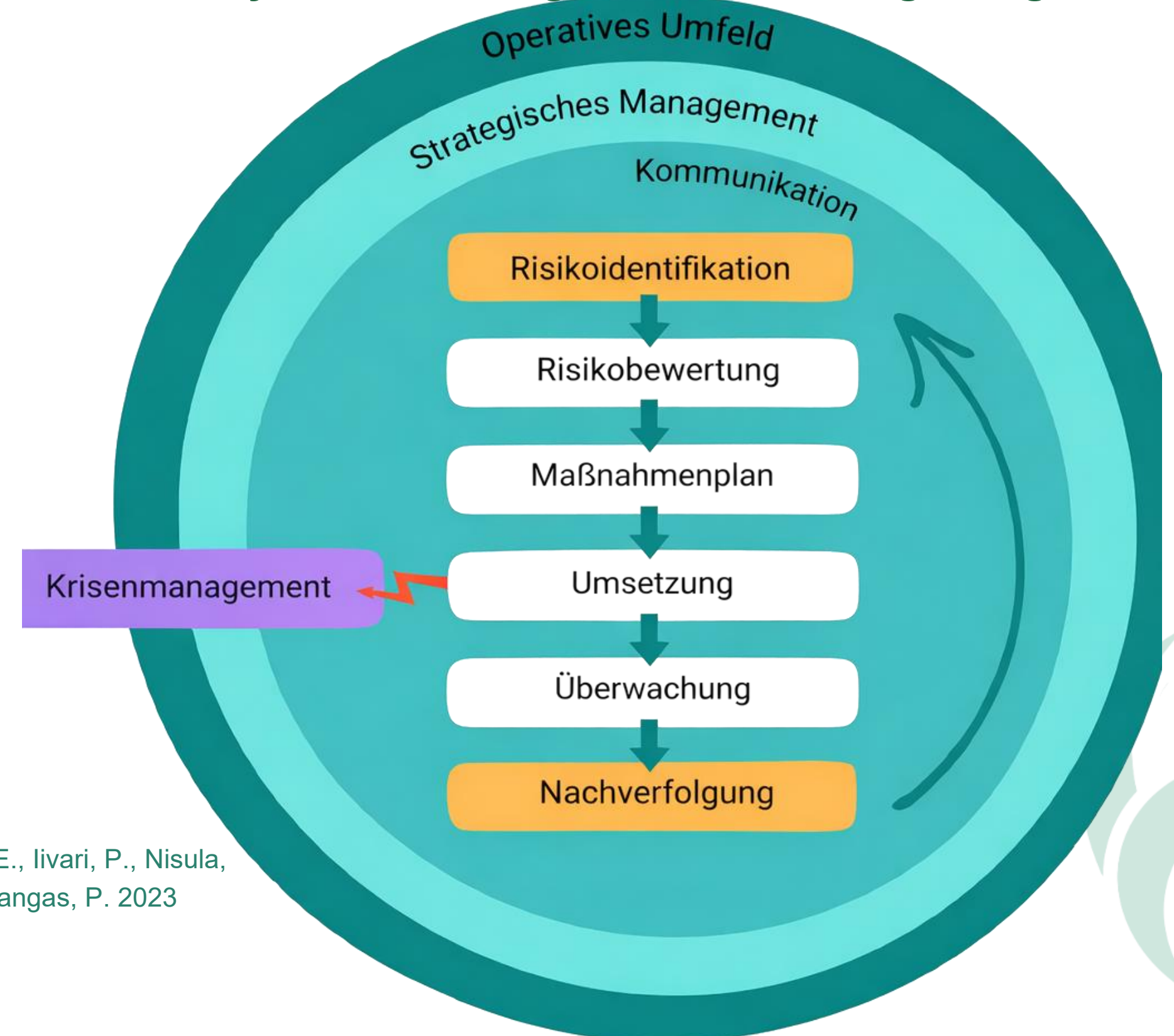
3. Aktionsplan

4. Umsetzung

5. Überwachung und Überprüfung

6. Weiterverfolgung

Physische und digitale Betriebsumgebung



Helameri, E., Iivari, P., Nisula, S. & Satokangas, P. 2023

1. Risikoidentifizierung

1. Risikoidentifizierung
2. Risikobewertung
3. Aktionsplan
4. Umsetzung
5. Überwachung und Überprüfung
6. Weiterverfolgung

- Basierend auf Kenntnissen über das **Betriebsumfeld**, proaktivem Handeln und Aufmerksamkeit sowie der Einrichtung von Systemen zur Nutzung der Daten und Informationen, die Sie von Ihren Kunden, Mitarbeitern, Netzwerken usw. erhalten.
- Finden, erkennen und beschreiben
- Die **Kategorisierung** von Risiken nach einem einzigen Risikoklassifizierungssystem ist nicht immer hilfreich -> es kann zu einfach sein und eine zu eingeschränkte Sichtweise bieten.
- Alle Organisationen müssen das/die **Risikoklassifizierungssystem(e) finden**, das/die ihren besonderen Bedürfnissen und der Art der Risiken entspricht/entsprechen.



Arten von Risiken



- Es gibt viele Möglichkeiten, Risiken zu kategorisieren: nach ihrer Ursache, ihrer Art, ihren Auswirkungen und anderen Faktoren. Eine gängige Klassifizierung basiert auf der **Quelle des Risikos** und unterscheidet zwischen **externen und internen Risiken**.
- Es gibt **kein einheitliches Risikoklassifizierungssystem**, das für alle Arten von Organisationen verwendet werden kann. Dennoch sind ISO-Normen für viele geeignet.

Arten von Risiken:

Zeitraahmen der Auswirkungen

Eine Möglichkeit ist die Einstufung von Risiken nach **langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Auswirkungen**.

- **Langfristig** = Auswirkungen auf die Fähigkeit der Organisation, die Kernprozesse aufrechtzuerhalten, Auswirkungen dauern mehrere Jahre an → strategische Entscheidungen. Z. B. Einführung eines neuen Produkts
- **Mittelfristig** = Einige Zeit nach dem Ereignis/der Entscheidung (Monate Jahre) → oft in Verbindung mit Projekten oder Arbeitsprogrammen (Taktiken). Z. B. ein neues Computersystem für das Unternehmen.
- **Kurzfristig** = Auswirkungen unmittelbar nach Eintritt des Ereignisses → führen zu einer sofortigen Störung des normalen, effizienten Betriebs und sind wahrscheinlich die am einfachsten zu identifizierenden Arten von Risiken (Betrieb), für die häufig Versicherungen abgeschlossen werden. Z. B. Feuer, Unfall



Risikoarten:

Herkunft, intern und extern

Definition:

Interne Risiken sind Risiken, die innerhalb der Organisation entstehen und mit ihren internen Abläufen, Prozessen, Entscheidungen oder ihrer Kultur zusammenhängen. Diese Risiken werden häufig durch interne Faktoren und Aktivitäten beeinflusst.

Beispiele: Betriebsstörungen, Managementfehler, Fehlverhalten von Mitarbeitern, finanzielle Misswirtschaft, technologische Mängel, Unterbrechungen der Lieferkette und organisatorische Konflikte sind Beispiele für interne Risiken.

Eigenschaften: Interne Risiken liegen in der Regel innerhalb der Kontrolle oder des Einflussbereichs der Organisation.

Definition:

Externe Risiken sind Risiken, die von Faktoren außerhalb der Organisation ausgehen und sich ihrer direkten Kontrolle entziehen. Diese Risiken werden häufig von externen Ereignissen, Bedingungen oder Interessengruppen beeinflusst.

Beispiele: Wirtschaftliche Abschwünge, Marktvolatilität, Veränderungen der Verbraucherpräferenzen, technologische Umbrüche, Naturkatastrophen, Unterbrechungen der Lieferkette, geopolitische Instabilität, regulatorische Änderungen und Wettbewerbsdruck sind allesamt Beispiele für externe Risiken.

Eigenschaften: Externe Risiken sind in der Regel unvorhersehbar, unsicher und werden von Faktoren beeinflusst, die außerhalb des Einflussbereichs der Organisation liegen.

1. Risikoidentifizierung
- 2. Risikobewertung**
3. Aktionsplan
4. Umsetzung
5. Überwachung und Überprüfung
6. Weiterverfolgung

2. Risikobewertung

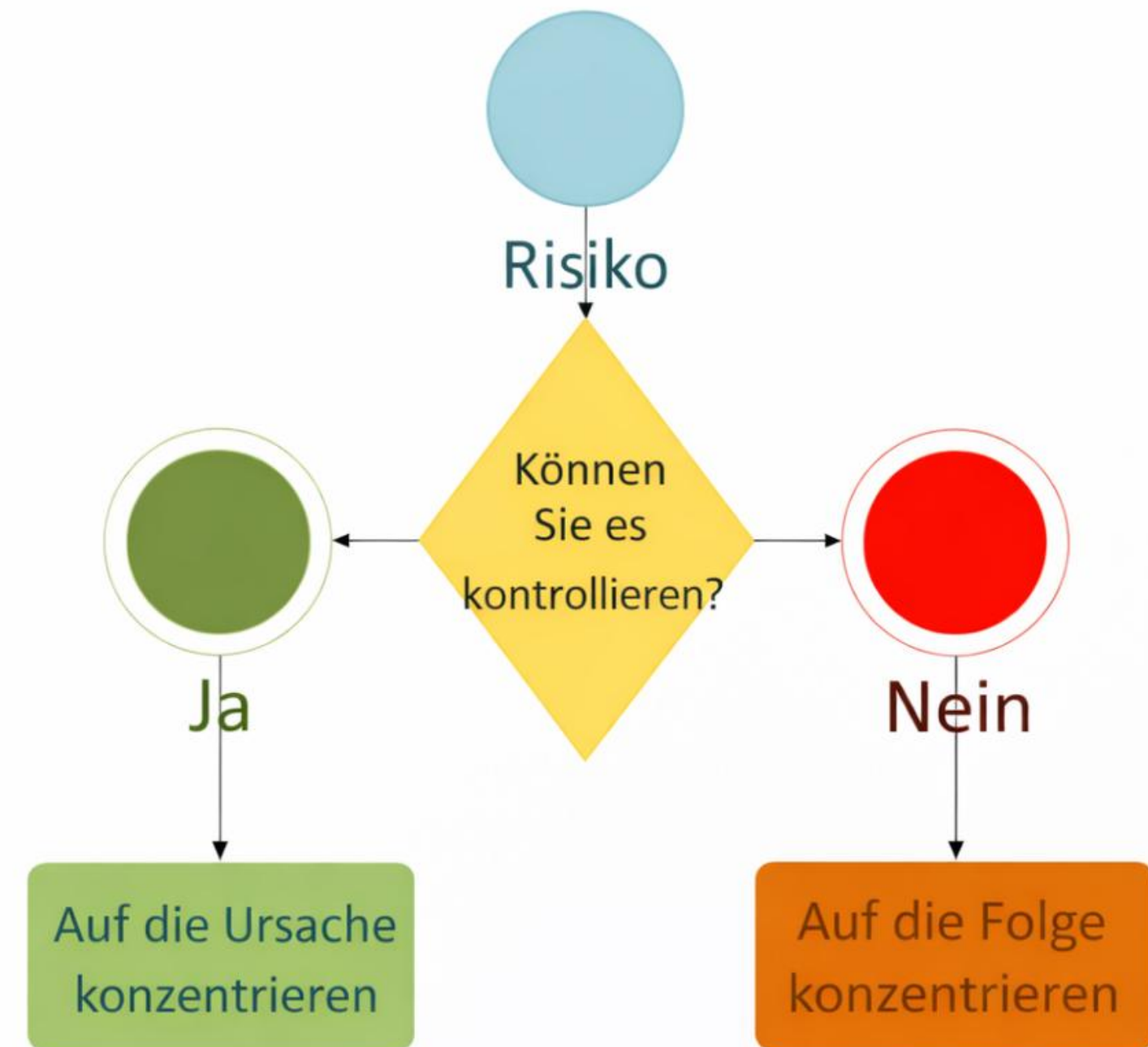


Risikobewertung ist der Gesamtprozess der Risikoanalyse und Risikobewertung.

Steuerung

Sie können das Wetter nicht kontrollieren.

Sie können jedoch kontrollieren, wie Sie die Gelder des Unternehmens einsetzen, um auf z.B. Extremwetter zu reagieren (z. B. zur Vorbereitung auf Überschwemmungen oder Waldbrände).



Tool: Risikokarte und Risikobewertungstabelle (Lapland UAS)

1. Risikoidentifizierung
- 2. Risikobewertung**
3. Aktionsplan
4. Umsetzung
5. Überwachung und Überprüfung
6. Weiterverfolgung

Entwickelt im Rahmen eines Projekts an der Fachhochschule Lapland
für Tourismusunternehmen:

- Ermöglicht einen einfachen Einstieg
- Teilt Risiken in fünf Kategorien ein :
 - **Strategische Risiken**
 - **Finanzielle Risiken**
 - **Personalrisiken**
 - **Operative Risiken**
 - **Schadens-/Unfallrisiken**
- Zur Unterstützung bei der **Identifizierung von Risiken**



Risikobewertungstabelle

Risk assessment table

Write down the risk you have identified here,
for example "Inexperienced guests in an accident on a snowmobile safari".

How to

does it seem likely that the risk will materialise?

- Unlikely
- Possible
- Probable

- Very likely

Risk

the operational implications of implementation

- Not affected
- Minor impact

- Affected by something - To be dealt with soon by
- Significantly affected

How soon to act is

take action to avoid the risk materialising?

- Not urgent
- Start preparing

- Acute

Risks can be, for example

point/distribute, move, delete or receive. Practical examples include e.g. expanding the customer base (decentralisation), providing customers with warm equipment in winter (removal), insuring (relocation) or deciding that financial

the carrying capacity to withstand the realisation of the risk (reception).

How can the development of risk and the follow-up of measures taken? for example, business

Does risk preparedness also include

opportunities for development? For example, efficiency gains, new customer groups, safety improvements, image benefits, etc.?

Or whether the realisation of the risk involves

also opportunities?

Identified risk	Probability	Impacts	Urgency	When will we come back? (date)	Measures: Who? What?	Monitoring: how? How often?	Opportunities related to risk?	Priority number
Strategic risks								
	Probable	Significant	Not urgent					
	Possible	To some extent	To be dealt with soon					
	Possible	To some extent	Start preparing					
Financial risks								
	-	-	-					
	-	-	-					
	-	-	-					
Staff risks								
	-	-	-					
	-	-	-					
	-	-	-					
Operational risks								
	-	-	-					
	-	-	-					
	-	-	-					
Risks of damage								
	-	-	-					
	-	-	-					
	-	-	-					

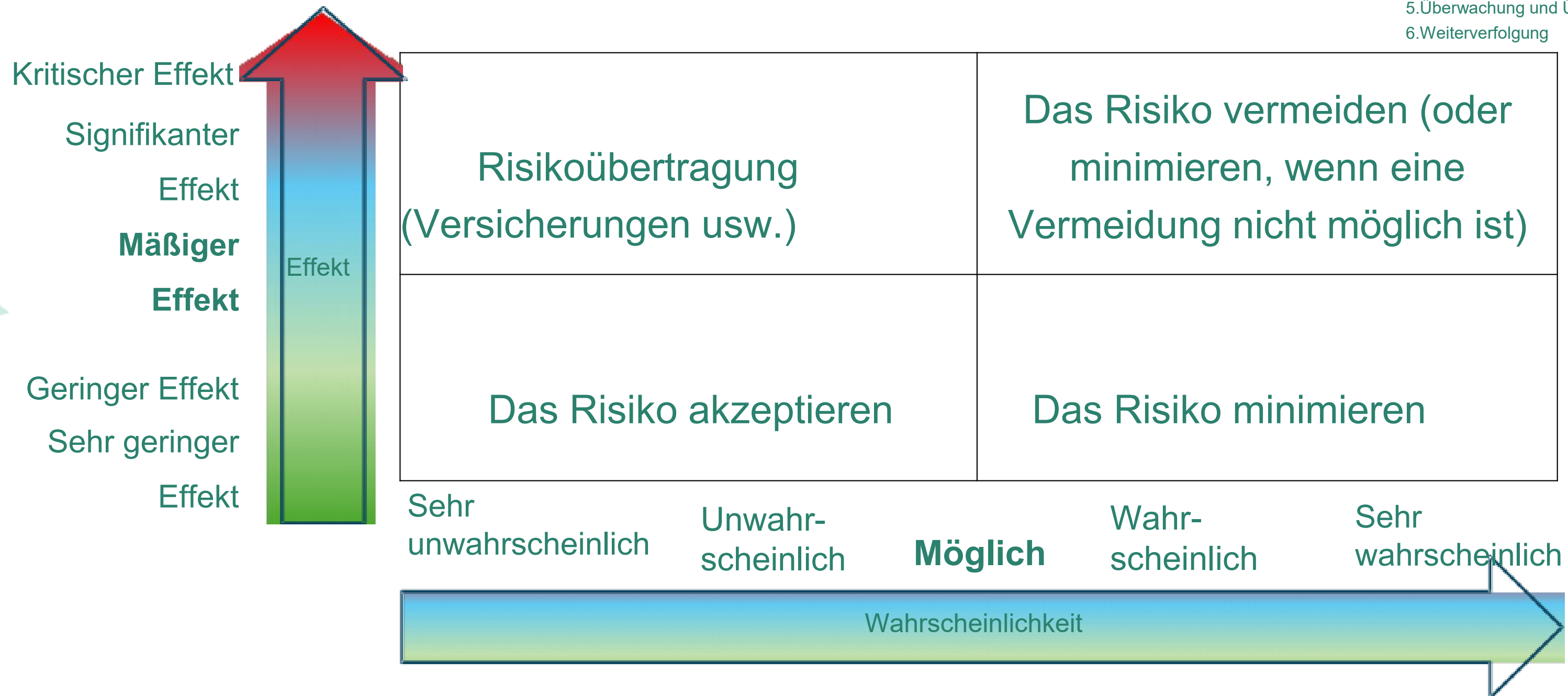
Kategorie

Beispiele für Risiken

Im Tourismussektor identifizierte Risiken

Strategic risks		
Business choices and their implementation	- Choices in relation to market needs, potential and your own capabilities. -The ways, directions and goals of business development. -Executing and succeeding in elections	Reliance on one market, no strategy in place
Global, national and regional environment and its changes	-Global crises, changes in the political climate -EU or national laws and regulations -cultural changes, -climate change -competitor monitoring, cyclical fluctuations, internationalisation	The war in Ukraine, climate change and fears, pandemics, inflation, local attitudes to tourism
Planning and decision-making	-information and processes -legislation, provincial and municipal decisions and planning -identifying, refining and implementing new business opportunities	no systematic risk management, lack of influence on local governance/planning
Sustainability and responsibility	Climate change and response, responsibilities and requirements	Climate change and the fear of it Social acceptability
Customers and suppliers	-Accessibility -changes and trends in consumer behaviour -the acceptability of the tourism industry -meeting customer expectations/needs	local attitudes to tourism, Lapland can be expensive in terms of price relative to quality
Organisational structure	-The governance and management model supports, flexes and evolves with the vision, strategy and life cycle of the business, -organisational structure evolves with changes in activities and priorities -company has defined values and ethical principles and implemented them in the day-to-day activities, they genuinely guide decisions.	concentration of skills and knowledge in one person, as part of a group, can lead to agility
Cooperation networks	-Selection and monitoring of partners -systematic monitoring and control of partnerships -the company knows the market and alternative partners -described principles for outsourcing activities.	the exact content of contracts with tour operators is often unknown, the quality of subcontractors, the responsibility of contractors the absence of
Financial risks		

Tool: Risikobewertungstabelle



Tool: Risikomatrix

1. Risikoidentifizierung
2. Risikobewertung
3. Aktionsplan
4. Umsetzung
5. Überwachung und Überprüfung
6. Weiterverfolgung



		Auswirkung				
		Sehr gering	gering	moderat	hoch	katastrophal
		1	2	3	4	5
Wahrscheinlichkeit	5 Sehr hoch	mittel 5	hoch 10	extrem 15	extrem 20	extrem 25
	4 hoch	mittel 4	hoch 8	hoch 12	extrem 16	extrem 20
	3 mittel	niedrig 3	mittel 6	hoch 9	hoch 12	extrem 15
	2 niedrig	niedrig 2	mittel 4	mittel 6	hoch 8	hoch 10
	1 Sehr niedrig	niedrig 1	niedrig 2	niedrig 3	mittel 4	mittel 5

https://www.researchgate.net/figure/A-standard-risk-matrix_fig7_323570642



Co-funded by
the European Union

Dieses Projekt wird im Rahmen des SMP-Programms der Europäischen Union unter der Finanzhilfevereinbarung Nr. 101181590 gefördert.

3. Aktionsplan

- Festlegung von **Zielen und Vorgaben** für das Risikomanagement.
 - Definieren Sie klare Ziele für **Risikomanagementinitiativen**, die auf die Unternehmensziele abgestimmt sind.
- Legen Sie **messbare Ziele** fest, um den Fortschritt und die Wirksamkeit der Risikomanagementmaßnahmen zu verfolgen.
- Risikomanagementziele sollten die **strategischen Prioritäten**, die Mission und die Werte der Organisation direkt unterstützen.
 - Unternehmen sollten **Risikobereiche priorisieren**, die für die Erreichung ihrer strategischen Ziele am wichtigsten sind → Teil der Risikobewertung
 - Ziele → **was möchte die Organisation mit ihrem Risikomanagement erreichen?** z.B. Stärkung der Widerstandsfähigkeit, Schutz von Vermögenswerten, Verbesserung der Entscheidungsfindung oder Maximierung von Chancen.



Aktionsplan

1. Risikoidentifizierung
2. Risikobewertung
- 3. Aktionsplan**
4. Umsetzung
5. Überwachung und Überprüfung
6. Weiterverfolgung

Messbare Ziele sorgen für Klarheit und Verantwortlichkeit, sodass Unternehmen die Auswirkungen ihrer Risikomanagementmaßnahmen bewerten und **datengestützte Entscheidungen** treffen können.

Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs):

Messbare Ziele sind oft an bestimmte Leistungskennzahlen (KPIs) geknüpft, die die von Risikomanagementaktivitäten erwarteten **Ergebnisse oder Resultate widerspiegeln**.

KPIs können Kennzahlen in Bezug auf Risikoexposition, Risikobereitschaft, Risikotoleranz, Wirksamkeit der Risikominderung, Reaktionszeit bei Vorfällen, Compliance-Niveaus und die allgemeine Risikokultur umfassen.

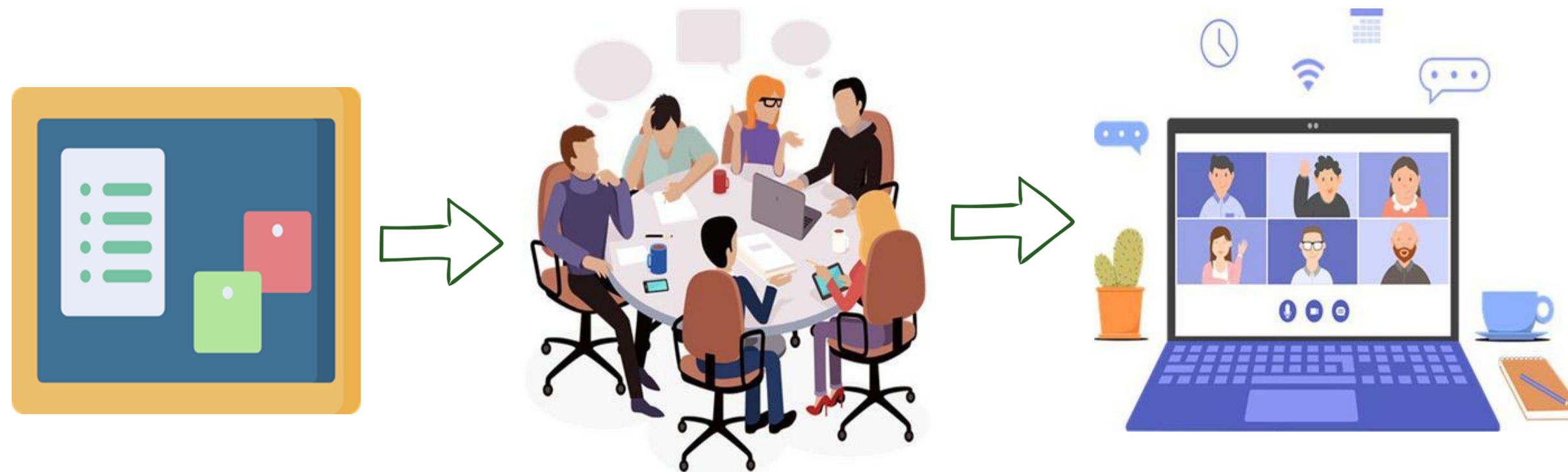


Co-funded by
the European Union

Dieses Projekt wird im Rahmen des SMP-Programms der Europäischen Union unter der Finanzhilfvereinbarung Nr. 101181590 gefördert.

4. Umsetzung

- Die Umsetzung sollte **alle internen Stakeholder** einbeziehen. In dieser Phase ist die **interne und externe Kommunikation** von großer Bedeutung.
- Der Aktionsplan sollte umgesetzt und den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern mitgeteilt werden.



5. Überwachung und Überprüfung

Der Zweck der Überwachung und Überprüfung besteht darin, die Qualität und Wirksamkeit der Prozessgestaltung, -umsetzung und -ergebnisse sicherzustellen und zu verbessern.

1. Risikoidentifizierung
2. Risikobewertung
3. Aktionsplan
4. Umsetzung
5. Überwachung und Überprüfung
6. Weiterverfolgung

1. Nachverfolgung (Follow-Ups)

Follow-ups sollten systematisch in Unternehmenssitzungen und in die Unternehmenskultur einbezogen werden.



Fall Lappland: Jahresplanung

Jahresplanung Fall Lappland



1. Risikoidentifizierung
2. Risikobewertung
3. Aktionsplan
4. Umsetzung
5. Überwachung und Überprüfung
6. Weiterverfolgung

Helameri, E., Iivari, P., Nisula, S. & Satokangas, P. 2023



Co-funded by
the European Union

Dieses Projekt wird im Rahmen des SMP-Programms der Europäischen Union unter der Finanzhilfvereinbarung Nr. 101181590 gefördert.

Zusammenfassung



Für ein Tourismusunternehmen ist es wichtig, einen klaren Risikomanagementprozess mit den folgenden Schritten eingerichtet zu haben: **Risikoidentifizierung, Risikobewertung, Aktionsplan, Umsetzung, Überwachung und Überprüfung sowie Nachverfolgung.**



Es stehen viele **Tools** zur Verfügung. Beginnen Sie mit dem einfachsten.



Vorausschauendes Handeln ist ein wichtiger Bestandteil des Risikomanagementprozesses.

Referenzen

Helameri, E., livari, P., Nisula, S. & Satokangas, P. 2023.

Hopkin, P. 2017. Fundamentals of Risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management.

livari, P. 2012. Business crisis and its management. Crisis management as a part of safety and security management in a tourism company.

ISO standard. <https://www.iso.org/standards.html>

Risk Matrix. https://www.researchgate.net/figure/A-standard-risk-matrix_fig7_32357064

Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism. <https://necstour.eu/>





inspires-tourism.eu



linkedin.com/company/inspires-tourism



facebook.com/INSPIRES-TOURISM

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**



**Co-funded by
the European Union**

Dieses Projekt wird im Rahmen des SMP-Programms der Europäischen Union unter der Finanzhilfvereinbarung Nr. 101181590 gefördert.



Aktivitäten



**Co-funded by
the European Union**

Dieses Projekt wird im Rahmen des SMP-Programms der Europäischen Union unter der Finanzhilfvereinbarung Nr. 101181590 gefördert.

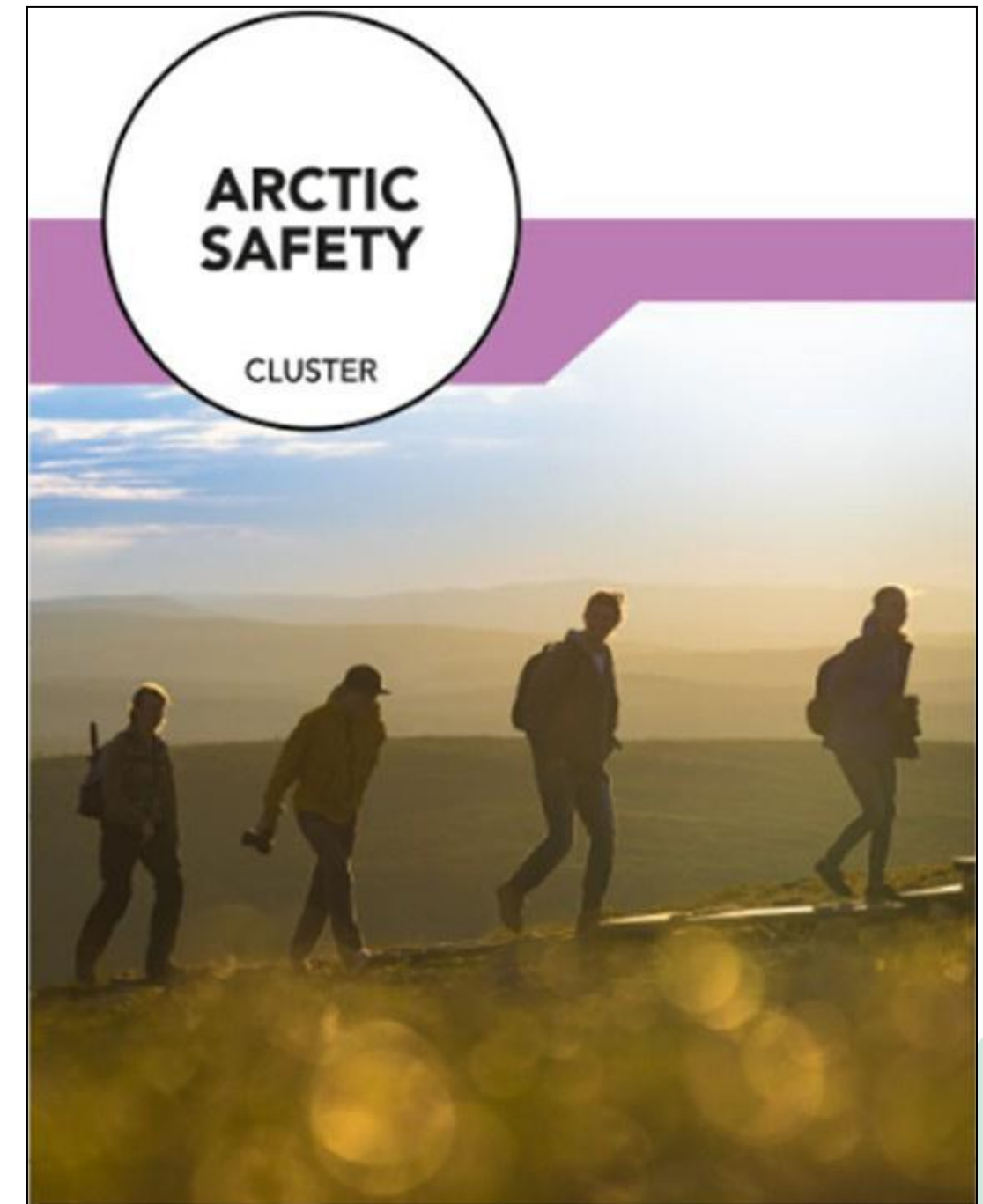
Fallstudie

Das Ziel des **Arctic Safety Clusters** ist es, geschäftliche Aktivitäten vorausschauend zu planen und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.

Die Lage Lapplands, die geringe Bevölkerungsdichte, die natürlichen Gegebenheiten und die große Zahl von Reisenden erfordern Fachwissen im Bereich Risikomanagement, Arktis-Expertise und Netzwerkkompetenz.

Gibt es in Ihrer Region einen Tourismus-Sicherheitscluster, dem Sie beitreten können?

<https://blogi.eoppimispalvelut.fi/matrix2/>



Aktivität I: Risikomanagement-Tools



- Machen Sie sich mit verschiedenen Instrumenten zur Risikoklassifizierung vertraut.



- Vergleichen und bewerten Sie, welches für Ihr Unternehmen am besten geeignet ist.



- Wenn Sie derzeit ein bestimmtes Instrument verwenden, vergleichen Sie es mit anderen verfügbaren Instrumenten.

Aktivität II

Erstellen eines Sicherheitsplans

- **Ziel:** Erstellung eines konkreten Sicherheitsplans für jedes Unternehmen.
- **Aktivität:** Die Teilnehmer füllen eine Vorlage aus, die folgende Punkte umfasst:
 - Verantwortlichkeiten der Mitarbeitenden
 - Sicherheitshinweise für Kund:innen
 - Notfallmaßnahmen
 - Versicherung und Dokumentation

