

## Risiko-Kultur

### Risikomanagement – nur eine Alibifunktion?

**Dr. Roland Franz Erben / Frank Romeike**

*Das KonTraG  
-Initialzündung zur Einführung des Risikomanagements*

Mit dem Inkrafttreten des „Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) wurden größere Unternehmen in Deutschland erstmals von gesetzlicher Seite verpflichtet, ein Risikomanagement- und Frühwarnsystem zu implementieren. Inzwischen dürften wohl auch alle hiervon betroffenen Unternehmen dieser Verpflichtung nachgekommen sein. Die Tatsache, dass die Initiative zur Einführung eines umfassenden Risikomanagement-Systems in vielen Fällen aufgrund gesetzlich-regulatorischer Vorgaben geschah bzw. geschehen musste, ist per se zunächst einmal positiv zu beurteilen. Obwohl die Notwendigkeit eines solchen Systems zur Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes wohl unbestritten sein dürfte, bestand bis Mitte der neunziger Jahre in Deutschland erheblicher Nachholbedarf beim Thema „Risikomanagement“. Dementsprechend hat das KonTraG einen nicht zu unterschätzenden Beitrag geleistet, um bestehende Lücken zu schließen und das Risikomanagement in Deutschland an international übliche Standards heran zu führen.

*Das KonTraG heute – Anspruch und Wirklichkeit*

Wer sich allerdings näher mit der konkreten praktischen Umsetzung der Bestimmungen des KonTraG in die Unternehmenspraxis befasst, wird sehr schnell feststellen, dass der Anspruch der gesetzlichen Vorgaben einerseits und der tatsächliche Stand des Risikomanagements in den Unternehmen andererseits in vielen Fällen immer noch eklatant auseinander klaffen. Diese ebenso unerfreuliche wie gefährliche Tatsache resultiert in allererster Linie daraus, dass die Einführung eines effektiven und effizienten Chancen- und Risikomanagement-Systems von einigen Unternehmen nach wie vor eher als gesetzlich aufoktroierte (und damit per definitionem lästige) Pflichtübung verstanden und nicht als sinnvolle und unverzichtbare Komponente der strategischen und operativen Unternehmensführung angesehen wird.

*Risikomanagement – Lust oder Last?*

In Anbetracht dieser weit verbreiteten Einstellung kann es dann auch nicht überraschen, dass dem Risikomanagement-System mitunter lediglich eine Art „Feigenblatt-Funktion“ zukommt: Zwar wurde in den letzten Jahren viel in den Aufbau von IT-Systemen und die Ausbildung bzw. Einstellung entsprechend qualifizierter Mitarbeiter investiert. Oftmals geschah dies jedoch weniger aus Eigeninteresse, um endlich die vielfältigen Chancen zu nutzen, die aus der Umsetzung eines ganzheitlichen und pro-aktiven Risikomanagements resultieren. Überspitzt formuliert, wird in manchem deutschen Unternehmen das Risikomanagement nur deshalb betrieben, um den formalen gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden und am Jahresende das begehrte „Häkchen“ des Abschlussprüfers zu erhalten.

Noch viel zu häufig laufen Abteilungsleiter-Sitzungen in der Praxis ungefähr folgendermaßen ab: Am Ende des Meetings (meist unmittelbar vor dem Mittagessen) wird auf die Schnelle noch dem Risiko-Manager das Wort erteilt – in aller Regel bereits verbunden mit der Aufforderung, er möge sich doch bitte kurz fassen. Auf seine Frage, ob sich in jüngster Vergangenheit im Vergleich zur aktuell dokumentierten Risiko-Situation irgendwelche Änderungen ergeben haben oder neue Risiken zu analysieren wären, erntet er jedoch entweder ein lang anhaltendes Schweigen oder wird mit der Aussage beschieden, dass alles immer noch wie beim letzten Mal sei. Diese Reaktion mag zwar aus menschlicher Sicht verständlich sein – schließlich ist allein schon der Begriff „Risiko“ in

der deutschen Sprache eher negativ besetzt und eine Auseinandersetzung mit künftigen Gefahren bereitet den Mitarbeitern naturgemäß ein gewisses Unbehagen. Das eigentliche Ziel des Risikomanagements – die Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes – lässt sich mit einer solchen Einstellung allerdings nicht einmal ansatzweise verwirklichen.

### *Bedeutung der Risiko-Kultur für das Risikomanagement*

Abgesehen von der einen oder anderen unvermeidlichen Schwierigkeit lässt sich insgesamt feststellen, dass den meisten Unternehmen die Einführung eines Risikomanagement-Systems, das die maßgeblichen gesetzlichen Vorschriften und die Anforderungen der Wirtschaftsprüfer erfüllt, keine unüberwindbaren Probleme bereitet hat. Getreu dem Motto „Vater werden ist nicht schwer, Vater sein dagegen sehr“ stellt dies allerdings eine zwar notwendige, aber lange noch nicht hinreichende Voraussetzung dar, um die vielfältigen Vorteile eines ganzheitlichen und pro-aktiven Risikomanagements auch tatsächlich realisieren zu können. Eine wesentliche Herausforderung (wenn nicht sogar „die“ Herausforderung schlechthin), um das KonTraG vor einem traurigen Schicksal als „potemkinsches Dorf“ zu bewahren, besteht vielmehr darin, das vorhandene System auch zum Leben zu erwecken. Risikomanagement muss zu einem integralen Bestandteil des täglichen Denkens und Handelns eines jeden Mitarbeiters gemacht werden – mit anderen Worten: Risikomanagement ist irreversibel in der Unternehmenskultur zu verankern.

Dies stellt beileibe keine einfache Aufgabe dar. Vielmehr ist die Etablierung einer (wie auch immer definierten) „guten“ Risiko-Kultur und einer offenen Risiko-Kommunikation ein kontinuierlicher Prozess, der in aller Regel mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Umso wichtiger erscheint es, diese Aufgabe so schnell wie nur irgendwie möglich in Angriff zu nehmen.

Um das abstrakte und unscharfe Konstrukt einer „offen Risiko-Kommunikation und guten Risiko-Kultur“ zumindest ansatzweise zu operationalisieren und im eigenen Unternehmen umsetzen zu können, sollten die im Folgenden dargestellten Prinzipien und Maßnahmen berücksichtigt werden.

## Komponenten einer guten Risiko-Kultur

### Risiko-Kultur als permanenter und interdisziplinärer Prozess

Zunächst einmal sind der Aufbau, die Verankerung und die Stärkung der Risiko-Kultur permanente Prozesse, die wohl niemals abgeschlossen sein werden. Dementsprechend reicht es bei weitem nicht aus, die Ziele und Grundlagen eines ganzheitlichen Chancen- und Risikomanagements einmalig gegenüber den Mitarbeitern zu kommunizieren. Vielmehr müssen diese Prinzipien wieder und wieder betont werden, um auch tatsächlich eine nachhaltige Wirkung entfalten zu können.

### *Risiko-Kultur entsteht nicht von selbst*

Im Gegensatz zum Wunschdenken vieler Unternehmen, dass sich die so genannte „Risk Awareness“ im Laufe der Zeit quasi automatisch herausbildet und im Denken und Handeln der Mitarbeiter verankert wird, zeigt die Erfahrung, dass in der Praxis ganz konkrete Prozesse und Handlungsanweisungen erforderlich sind, um dieses Ziel zu erreichen. Prozesse und Handlungsanweisungen, deren Umsetzung (oder Ignoranz) konsequenterweise auch in die Leistungsbeurteilung des jeweiligen Mitarbeiters mit einfließen sollten.

Eine wesentliche Komponente hierbei sind natürlich adäquate Ausbildungs- und Trainingsprogramme. Diese sollten allerdings nicht nur „hartes“ Risikomanagement-Know-how wie beispielsweise die wirkungsvolle Einrichtung einer Firewall zur Abwehr von Computerviren, die Anwendung statistischer und finanzmathematischer Methoden zur Prognose des Kreditausfallrisikos oder ähnliches Faktenwissen beinhalten. Mindestens ebenso große Aufmerksamkeit sollte vielmehr darauf gelegt werden, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zum ganzheitlichen, interdisziplinären Denken und Handeln zu fördern. Schließlich werden sie erst durch den berühmten „Blick über den Tellerrand“ in die Lage versetzt, Risiken nicht nur in ihrem eigenen Bereich zu suchen (und hoffentlich auch zu finden), sondern können gleichzeitig auch einschätzen, ob bzw. inwieweit diese auch Auswirkungen in anderen Abteilungen und Unternehmensfunktionen entfalten.

## Risikomanagement ist ein wertschöpfender Prozess

*Risikomanagement ist Mehr-Wert*

Wie bereits erwähnt, wird in vielen Unternehmen vor allem die negative Seite des Risikos betrachtet. Doch es gilt nach wie vor der Satz: „Risk is the sugar and salt of life“. Um eine angemessene Risiko-Kultur zu etablieren, ist es daher zu allererst erforderlich, auch die „süße“ Seite des Risikos deutlich zu machen. Schließlich gäbe es ohne Risiken auch keinerlei Chancen und der verantwortungsvolle Umgang mit Risiken stellt in Wirklichkeit einen wesentlichen Werttreiber für das Unternehmen und damit auch für alle seine Stakeholder dar.

Wenn die Mitarbeiter erst einmal verstanden haben, welche überragende Bedeutung dem Risikomanagement im heutigen Wettbewerbsumfeld zukommt, werden sie mit Sicherheit auch eher bereit sein, mit den verantwortlichen Risiko-Managern zu kooperieren und ihnen die benötigten Informationen zur Verfügung zu stellen. Dieser Prozess kann ebenfalls durch ein geeignetes Anreizsystem beschleunigt und verbessert werden. Effektives und effizientes Risikomanagement stellt allerdings nicht nur für das Unternehmen insgesamt einen wertschöpfenden Prozess dar, sondern muss sich auch für den einzelnen Mitarbeiter oder zumindest die einzelne Abteilung auszahlen.

*Risikomanagement muss sich lohnen*

Was spricht dagegen, wenn ein Unternehmen einen Teil der Kosteneinsparungen, die es durch das risiko-bewusste Verhalten seiner Mitarbeiter realisieren kann, auch an diese weitergibt? Anstatt die Vergütung eines Mitarbeiters bzw. Abteilungsleiters oder das Budget eines Unternehmensbereichs ausschließlich am Ergebnis fest zu machen, sollte auch überlegt werden, welche Risiken zur Erreichung dieses Ergebnisses eingegangen werden müssen. Insgesamt kann ein Vergütungssystem (oder zumindest einige seiner Komponenten) durchaus in einer Art und Weise strukturiert werden, so dass es sich nicht an der absoluten, sondern an der risiko-adjustierten Performance des Einzelnen bzw. der gesamten Abteilung orientiert.

Auf diese Weise werden der vernünftige Umgang mit Risiken belohnt und das Eingehen oder die Inkaufnahme von (aus Sicht des Gesamtunternehmens) unerwünschten oder inakzeptablen Risiken gleichzeitig sanktioniert, selbst wenn letztere Strategie aufgrund glücklicher Umstände letztlich doch zu den gewünschten Erfolgen führen sollte. In der Praxis lässt sich eine solche „Bestrafung“ beispielsweise dadurch erreichen, dass bei fortgesetzter Missachtung von Sicherheits-Bestimmungen oder internen Vorgaben bzw. Policies (etwa der Verzicht auf die erforderlichen Schulungen zum Thema Virenschutz oder der Aufbau einer unzureichenden technischen Infrastruktur, um das Budget der Abteilung zu schonen).

Erfahrungsgemäß müssen derartige Konsequenzen aber auch rigoros durchgesetzt werden, damit das Thema „Risikomanagement“ wirklich ernst genommen wird. Eine gute Risiko-Kultur ist immer auch eine „wehrhafte“ Risiko-Kultur.

## Risikomanagement geht alle an

Leider haftet dem Risikomanagement in vielen Unternehmen immer noch der Nimbus des hoch spezialisierten, komplexen und weitgehend unverständlichen Expertenthemas an. Risikomanagement wird viel zu häufig als Spezialaufgabe von Mathematikern und Ingenieuren angesehen, die im stillen Kämmerlein über komplizierten statistischen Formeln brüten und deren (ohnehin meist unergründlichen) Erkenntnissen nur geringe Relevanz für die eigene tägliche Arbeit zukommt.

*Jeder Mitarbeiter ist Risiko-Manager*

Tatsächlich aber ist Risikomanagement nicht auf einen exklusiven kleinen Zirkel von Spezialisten beschränkt, sondern betrifft schlicht und einfach alle Mitarbeiter eines Unternehmens. Dementsprechend sollte die Geschäftsleitung auch das Idealziel, jeden einzelnen Mitarbeiter zu einem „kleinen Risiko-Manager“ zu machen, niemals aus dem Blickpunkt verlieren. Dies bedeutet nicht mehr und nicht weniger, als dass von jedem Mitarbeiter erwartet und gefordert werden darf, bei seiner alltäglichen Arbeit – zumindest bis zu einem bestimmten Grade – auch Risiko-Aspekte in seine Überlegungen mit einzubeziehen.

*Klare Definition von Verantwortlichkeiten innerhalb der Risikomanagement-Organisation*

Die Tatsache, dass sich jeder Mitarbeiter als Risiko-Manager für seinen Arbeitsbereich fühlen sollte, bedeutet allerdings nicht, dass auch jeder Mitarbeiter seine Risiken in Eigenverantwortung zu steuern hat. Vielmehr ist gleichzeitig sicher zu stellen, dass sowohl innerhalb der Aufbau- als auch innerhalb der Ablauforganisation klare Strukturen, Aufgabenverteilungen und Verantwortlichkeiten definiert sind und beachtet werden. Nur wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, kann auch gewährleistet werden, dass die Verantwortlichen über sämtliche erforderlichen Informationen sowie die unbedingt notwendige Transparenz verfügen, um eine – aus Sicht des Gesamtunternehmens – wirklich umfassende und ganzheitliche (und dadurch erst effiziente) Risiko-Steuerung durchzuführen. In jedem Fall ist durch adäquate Organisationsstrukturen sicherzustellen, dass auch im Risikomanagement nicht viele Teiloptima verfolgt werden, sondern sich alle Kräfte auf die Erreichung eines Gesamtoptimums konzentrieren.

Insbesondere Risiken, die stark interdisziplinär geprägt sind und in klassischen Querschnittsfunktionen (wie beispielsweise Finanzwesen, Recht, Informationstechnologie oder Personal) auftreten, müssen unter diesem Gesichtspunkt besonders sorgfältig analysiert werden. Ansonsten besteht die latente Gefahr, dass diese Risiko-Typen parallel von vielen unterschiedlichen Stellen innerhalb eines Unternehmens ge-„managed“ werden. Dies führt schon unter normalen Umständen zu einer Verwischung der Verantwortlichkeiten und resultiert daher vielfach in ineffizienten Prozessen und unnötigen Doppelarbeiten. Bei einer Verschärfung der Risiko-Situation oder aber dem Eintritt eines Risikos hat eine solche Matrixorganisation jedoch häufig zur Folge, dass die Verantwortung entweder auf andere Beteiligte abgeschoben und letztlich nichts unternommen wird oder aber die jeweiligen Beteiligten mit unterschiedlichen Stimmen sprechen. Letzteres kann erfahrungsgemäß dazu führen, dass unkoordinierte Gegenmaßnahmen ergriffen werden, die sich schlimmstenfalls gegenseitig neutralisieren oder die negativen Folgen des Risiko-Eintritts sogar noch verstärken.

Prinzipiell sollte daher jede Organisation bestrebt sein, ein bestimmtes Risiko immer möglichst klar und eindeutig einem einzelnen „Risk Owner“ zuzuweisen, der dann für alle Aspekte in vollem Umfang verantwortlich ist.

## Risikomanagement benötigt interdisziplinäres Wissen

Wie bereits erwähnt, kann sowohl der Aufbau eines ganzheitlichen Chancen- und Risikomanagements als auch die Etablierung einer offenen Risiko-Kommunikation und Risiko-Kultur nur gelingen, wenn möglichst alle Mitarbeiter eines Unternehmens in diesen Prozess eingebunden werden. In der heutigen Zeit ist Risikomanagement viel zu wichtig geworden, als dass man es nur den Risiko-Managern überlassen dürfte.

*Risk Management = Information Management*

Um sich aktiv an dieser Aufgabe zu beteiligen, benötigt die Belegschaft jedoch unbedingt ein das entsprechende Know-how sowie eine fundierte Informationsbasis. Neben adäquaten Trainings-Bausteinen im Rahmen der systematischen Mitarbeiter-Entwicklung spielt daher die interne Versorgung mit risiko-relevanten Informationen eine überragende Rolle. In fast allen Unternehmen stehen die hierfür erforderlichen Kommunikationskanäle bzw. eine geeignete Infrastruktur bereits zur Verfügung (beispielsweise Mitarbeiterzeitungen oder entsprechende Info-Seiten bzw. vielleicht sogar ein Risikomanagement-Portal im Intranet).

Ein sehr wirkungsvoller und vielfach bewährter Ansatz, das Risikomanagement auf eine möglichst breite Basis zu stellen und parallel in vielen unterschiedlichen Abteilungen Risiko-Bewusstsein zu schaffen, ist die Einrichtung eines so genannten „Risikomanagement-Komitees“ (häufig auch als „Risikomanagement-Zirkel“, „Risikomanagement-Task-Force“ oder „Risikomanagement-Ausschuss“ bezeichnet). In diesen Gesprächsrunden treffen sich in gleichmäßigen Abständen – wobei sich abhängig von der jeweiligen Hierarchieebene ein monatlicher, quartalsweiser oder (halb-)jährlicher Zyklus bewährt hat – die Risikomanagement-Beauftragten und/oder Fachspezialisten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Diese Risikomanagement-Komitees haben sich in der Praxis insbesondere aus mehreren Gründen gut bewährt:

*Risiko-komitees: Förderung des Informationsaustauschs*

Zunächst einmal ermöglichen sie eine Diskussion der Chancen und Risiken aus interdisziplinären Perspektiven. Allein schon die Gespräche und der Informationsaustausch an sich führen in aller Regel zu gewissen „Aha-Effekten“ bei den Beteiligten und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zu einer ganzheitlichen und möglichst vollständigen Risiko-Identifikation und -Bewertung. So mag beispielsweise ein vergleichsweise geringfügiges Qualitätsproblem aus Sicht des Entwicklungsingenieurs noch vernachlässigbar sein, wohingegen der Syndikus des Unternehmens hierin unter Umständen bereits enorme Produkthaftungsrisiken auf den Betrieb zukommen sieht. Oder der Leiter der IT-Abteilung ist bestrebt, einen möglichst umfassenden und lückenlosen Schutz des Unternehmens gegen Hackerangriffe und Viren zu implementieren, während der Personalchef in diesem Zusammenhang aufgrund der hiermit verbundenen Überwachung der Mitarbeiter arbeitsrechtliche Komplikationen zu bedenken gibt. Infolge der Tatsache, dass in einem Risikomanagement-Komitee Spezialisten aus den unterschiedlichsten Fachbereichen vertreten sein sollten, dürfte auch die Beurteilung eventueller Schäden, die ein eventueller Risiko-Eintritt zur Folge hat, wesentlich fundierter und vollständiger zu leisten sein als bei der Schätzung durch einen einzelnen Mitarbeiter. Der in der Praxis häufig zu beobachtende Fehler, dass die Mitarbeiter die Auswirkungen eines Risikos auf ihren eigenen Arbeitsbereich in der Regel überbewerten, während die Folgewirkungen auf andere Unternehmensfunktionen unterschätzt bzw. überhaupt nicht wahrgenommen werden,

kann auf diese Art und Weise relativ einfach reduziert oder gar vollständig eliminiert werden.

*Risikomanagement-Komitees: Multiplikatoren für die Risiko-Kultur*

Neben den vielfältigen Impulsen, die von einem solchen Risikomanagement-Komitee im Hinblick auf eine Optimierung der Risiko-Identifikation und -Bewertung ausgehen, weist es außerdem den Vorteil auf, dass das Thema Risikomanagement insgesamt wesentlich stärker innerhalb des Unternehmens verbreitet und verankert wird. In aller Regel fungieren die Mitglieder dieser Zirkel nämlich als wertvolle Multiplikatoren, die durch ihre Vorbildfunktion auch weitere Mitarbeiter in ihren Abteilungen zur Auseinandersetzung mit Risiken motivieren und so substantziell zu einer Verbesserung des Risikobewusstseins beitragen können.

*Risikomanagement-Komitees: Effizienterer Umgang mit Risiken*

Schließlich haben regelmäßige Treffen im Rahmen eines Risikomanagement-Komitees auch den Vorteil, dass die Koordination der unterschiedlichen Einzelinitiativen in den jeweiligen Unternehmensbereichen wesentlich vereinfacht und effizienter gemacht werden kann. So wird durch eine engere Kommunikation und Abstimmung beispielsweise erreicht, unnötige Doppelarbeiten zu vermeiden und eine konsistente und widerspruchsfreie Risikomanagement-Strategie zu verwirklichen. Risikomanagement-Komitees können also insgesamt einen entscheidenden Beitrag leisten, um das hehre Ziel „ein einziges unternehmensweites Gesamtoptimum statt einer Vielzahl von abteilungsbezogenen Suboptima“ besser und schneller zu verwirklichen.

Diejenigen Unternehmen, die bereits ein solches Risiko-Komitee gegründet haben, berichten fast ausnahmslos von äußerst positiven Erfahrungen. Zwar musste in fast allen Fällen zu Beginn des Prozesses schwierige Überzeugungsarbeit geleistet werden, da viele Führungskräfte (aus verständlichen Gründen) zunächst keine übermäßige Bereitschaft zeigten, einen weiteren Teil ihrer kostbaren Arbeitszeit in Besprechungsräumen zu verbringen. Bei einem gut strukturierten Vorgehen im Rahmen der Sitzungen wird der Nutzen – sowohl für den einzelnen Mitarbeiter bzw. die eigene Abteilung als auch für das Unternehmen insgesamt – allerdings sehr schnell deutlich werden. Dies wiederum sollte unmittelbar dazu führen, dass die Akzeptanz solcher Risikomanagement-Komitees im Unternehmen erhöht wird.

## Risikomanagement ist Aufgabe des Top-Managements

*Risiko-Kultur: Top-down statt bottom-up*

Die Etablierung einer offenen Risiko-Kommunikation und Risiko-Kultur sollte insgesamt eher „Top-down“ denn „Bottom-up“ erfolgen. Die Tatsache, dass die Mitglieder der obersten Führungsebene geschlossen hinter dem Thema „Risikomanagement“ stehen und ihm höchste strategische Priorität einräumen, stellt eine unbedingte Voraussetzung für das Gelingen dieses schwierigen Prozesses dar.

Allerdings wäre es ein äußerst schwerer Fehler, anzunehmen, dass sich eine gelebte Risiko-Kultur und offene Risiko-Kommunikation quasi „auf Befehl von oben“ entwickeln könnte. Insofern stellt das Engagement des Top-Managements zwar eine notwendige, aber noch lange keine hinreichende Voraussetzung für die Erreichung dieses hoch gesteckten Ziels dar. Vielmehr lässt sich dies nur dann verwirklichen, wenn der Nutzen eines ganzheitlichen Risikomanagements für jeden einzelnen Mitarbeiter offensichtlich und nachvollziehbar ist. Erst dann können entsprechende Denk- und Verhaltensweisen verinnerlicht werden und einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Wie in vielen Fällen, ist das Verhalten der „Basis“ auch beim Thema „Risiko-Kultur und Risiko-Kommunikation“ aufs Engste mit dem Risiko-Bewusstsein auf der Top-



Management-Ebene verknüpft. Werden die Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion nicht gerecht, kann nahe liegender Weise auch von den „normalen“ Mitarbeitern nicht erwartet werden, dass sie eine offene Risiko-Kultur pflegen und risiko-relevante Aspekte im Rahmen ihres täglichen Denkens und Handelns berücksichtigen.

### *Risiko-Kultur ist Führungsaufgabe*

Die Hauptaufgabe des Top-Managements besteht allerdings keineswegs in der Abgabe von Lippenbekenntnissen hinsichtlich eines überlegten Umgangs mit Risiken. Ebenso wenig reicht es aus, die Mitarbeiter mit den erforderlichen Informationen zu versorgen. Eine offene Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit muss sich insbesondere auch im Führungsstil niederschlagen. Vor allem in den nach wie vor eher hierarchisch strukturierten und inhabergeführten Unternehmen des deutschen Mittelstands fällt die praktische Umsetzung dieser Forderung mit Sicherheit vergleichsweise schwer. Allzu oft ist hier noch die Einstellung unter den Führungskräften zu finden, dass der Hinweis eines Mitarbeiters auf potenzielle Risiken gleichzeitig einen persönlichen Angriff auf die Kompetenz seines jeweiligen Vorgesetzten darstellt oder aber als Beweis für die Unfähigkeit des betreffenden Kollegen zu werten ist. In einer Unternehmenskultur, in der das Überbringen schlechter Nachrichten mit Nachteilen für den Überbringer verbunden ist, kann eine Risiko-Kultur nicht wachsen. Im Ergebnis werden sich die Mitarbeiter bemühen, eventuelle Gefahrenpotenziale zu bagatellisieren oder vielleicht sogar ganz unter den Tisch fallen zu lassen. Die Auswirkungen eines solchen Verhaltens zeigen sich in der Regel erst, wenn das von allen „totgeschwiegene“ Risiko dann tatsächlich eingetreten ist und entsprechende Schäden verursacht hat.

### *Risiko-Kultur muss organisatorisch verankert werden*

Neben diesen eher „weichen“ Voraussetzungen ist es jedoch auch eine wesentliche Aufgabe der Führungsriege, effiziente organisatorische Voraussetzungen für das Risikomanagement zu schaffen. Wenn ein Risiko-Manager nicht die erforderliche Autorität besitzt, um eventuelle Fehlentwicklungen offen und ehrlich anzusprechen oder keine Möglichkeiten besitzt, seine Bedenken direkt an die Mitglieder der Geschäftsführung zu adressieren, werden sie unweigerlich als sprichwörtliche „Papiertiger“ enden. Dies dürfte nicht nur für die betreffenden Risiko-Manager eine äußerst frustrierende Erfahrung sein, sondern hemmt auch die Effektivität und Effizienz des gesamten Risikomanagement-Prozesses.

## Risikomanagement akzeptiert Unsicherheiten und Ungenauigkeiten

Gerade in tendenziell „ingenieursgetriebenen“ Unternehmen und Branchen, wie beispielsweise dem Maschinen- und Anlagenbau oder der Informationstechnologie, haben es die meisten Mitarbeiter verinnerlicht, in eindeutigen Ursache-Wirkungsbeziehungen zu denken.

### *Risikomanagement erfordert neue Denkweisen*

Dementsprechend neigen sie dazu, diese Denk- und Handlungsmuster auch auf das Thema Risikomanagement zu übertragen und vergessen dabei nur allzu oft, dass der Faktor „Unsicherheit“ ein konstituierendes Merkmal von Risiko darstellt – in jedem Fall sind die möglichen Ergebnisse in diesem Bereich allenfalls (mehr oder weniger) wahrscheinlich, aber niemals sicher. Die entworfenen Szenarien sind weder Prophezeiungen noch Prognosen. Sie sollen lediglich deutlich machen, was alles geschehen könnte, aber nicht, was zwangsläufig auch geschehen wird. Sie stellen somit „nur“ ein hilfreiches Instrument dar, um den Blick auf besonders kritische Unsicherheiten und Risiken zu lenken.

Zu allererst gilt es, sich diese Unsicherheiten bewusst zu machen und entsprechend zu berücksichtigen. Dies bedeutet unmittelbar, dass einmal festgelegte Planungsprämissen in regelmäßigen Abständen auf ihre Validität und Konsistenz zu überprüfen und gegebenenfalls auch an veränderte Entwicklungen anzupassen sind. Eine der Kernaussagen der Chaostheorie lautet schließlich, dass eine – isoliert betrachtet – vernachlässigbar kleine Veränderung der Ausgangsbedingungen das Verhalten eines komplexen, interdependenten Systems bzw. das Ergebnis eines komplexen Prozesses auf geradezu dramatische Weise verändern kann.

*Prämissenkontrolle als zentrale Aufgabe des Risikomanagements*

Auf der Grundlage von klugen und sorgfältig ermittelten Annahmen zu arbeiten ist zweifelsfrei immer noch um ein Vielfaches besser, als ohne jede Informationsbasis zu planen. Aber die Unsicherheit der Annahmen sollte eben wieder und wieder deutlich gemacht werden. Fehler und Missverständnisse sind menschlich und somit schlichtweg unvermeidbar. Und nicht zuletzt zeigt sich in der Art und Weise, wie dann mit diesen Fehlern und Missverständnissen umgegangen wird auch die Qualität der Risiko-Kultur in einem Unternehmen.

## Risikomanagement hat quantitative und qualitative Aspekte

Ein klarer Trend im Rahmen des Risikomanagements geht derzeit zu einer möglichst weit reichenden Quantifizierung von potenziellen Risiken und Gefahren (bzw. konkret potenziellen Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten). Dies ist prinzipiell auch durchaus begrüßenswert. Schließlich schafft vielfach erst die Transformation von Risiken in „harte“ Zahlen und deren monetäre Bewertung die notwendige Voraussetzung, um die unterschiedlichen Faktoren vergleichbar zu machen, zu priorisieren und den – unter Kosten-Nutzen-Aspekten – optimalen Methoden-Mix für eine wirkungsvolle Risiko-Steuerung auszuwählen.

*„Nicht messbar“ heißt nicht „nicht vorhanden“*

Allerdings sollte beim Versuch einer möglichst umfassenden Quantifizierung immer im Hinterkopf behalten werden, dass zahlreiche Risiken schlicht und einfach nicht bzw. nur mit größter Willkür zu quantifizieren sind. Gerade bei Risiken, die sich einer exakten Messung entziehen, besteht erfahrungsgemäß die Gefahr, dass diese ignoriert oder unterschätzt werden.

Daher ist es auch ein wesentliches Element einer guten Risiko-Kultur, das Risikobewusstsein der Mitarbeiter nicht nur auf quantifizierbare Gefahrenpotenziale zu lenken. Vielmehr sollte sich die Aufmerksamkeit insbesondere auch auf Faktoren richten, die nicht messbar sind oder sich allenfalls durch subjektive Schätzungen bewerten lassen. Die Tatsache, dass qualitative Risiken existieren und daher ebenfalls zu beachten sind, muss fest in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden. Wie zahlreiche Beispiele zeigen, können nämlich gerade diese „weichen“ und nicht unmittelbar messbaren Risiken (wie etwa die Beschädigung der Marke, ein Reputationsverlust, negative Pressemeldungen etc.) eine weitaus gravierendere Wirkung entfalten als gut quantifizierbare Risiken (beispielsweise technische Störungen im Produktionsablauf, Forderungsausfälle oder Währungsverluste etc.).

Eine ganzheitliche Chancen- und Risiko-Analyse wird daher nur vollständig sein und damit ihren eigentlichen Zweck erfüllen können, wenn die Mitarbeiter nicht der Versuchung erliegen, sich auf die – zugegebenermaßen relativ praktisch handhabbaren – quantitativen Aspekte zu konzentrieren, sondern auch weniger handfeste Faktoren in ihre Überlegungen mit einzubeziehen.



## Die Risiko-Kultur ist definiert und kodifiziert

### *Risiko-Strategie als Voraussetzung für alle weiteren Schritte*

Eine der wichtigsten und gleichzeitig kritischsten Komponenten bei der Etablierung einer offenen Risiko-Kultur dürfte wohl darin bestehen, dass der „Risiko-Appetit“ der obersten Führungsebene klar und eindeutig formuliert und kommuniziert werden muss. In diesem Zusammenhang sind Fragen relevant wie beispielsweise: Welche Risiko-Strategie verfolgen wir prinzipiell? Wollen wir alles tun, um eventuelle Schäden von vorn herein zu vermeiden oder wägen wir mögliche Gegenmaßnahmen unter strenger Betrachtung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses ab? Agieren wir offensiv am Markt oder verfolgen wir eine eher konservative und sicherheitsorientierte Strategie? Wie hoch ist eigentlich die Risiko-Tragfähigkeit unseres Unternehmens, bis zu welcher Maximalhöhe können/wollen wir eventuelle Schäden verkraften? In welchem Umfang wollen wir uns überhaupt absichern bzw. wie hoch wollen wir eventuelle Selbstbehalte bei Versicherungslösungen wählen?

### *Operationalisierung strategischer Ziele*

Aus der Beantwortung dieser Fragen lassen sich zunächst zwar nur vergleichsweise hoch aggregierte (und damit in der Regel wenig konkrete) Aussagen im Hinblick auf den unternehmensindividuellen Risiko-Appetit ableiten. Sie lassen jedoch zumindest eine erste grobe Einschätzung der prinzipiellen Einstellung des Unternehmens zum Thema Risiko bzw. Risiko-Bereitschaft zu. In der Folge müssen diese Aussagen somit Stufe für Stufe herunter gebrochen und detailliert werden, um sich schließlich in ganz konkreten und operationellen Zielen für jede einzelne Abteilung bzw. jeden einzelnen Mitarbeiter zu manifestieren und in Handlungsanweisungen für die tägliche Arbeit einzufließen. In der Praxis kann dieser Prozess beispielsweise analog zur Vorgehensweise bei der Einführung einer Balanced Score Card geschehen, die ja letztlich auch dazu dient, relativ abstrakte strategische Zielvorgaben des Top-Managements in konkrete Aktionen für den Einzelnen zu übersetzen. Auch hier bleibt wiederum festzuhalten, dass diese Form der Information und Kommunikation nicht als einmalige Angelegenheit aufgefasst darf, sondern ebenfalls in einen kontinuierlichen Prozess münden muss.

### *Klare Definition von Begriffen und Inhalten*

Über die oben beschriebenen Aufgaben auf eher strategischer Ebene hinaus muss jedoch auch die operative Umsetzung der Risiko-Kultur gefordert und gefördert werden. Neben der bereits angesprochenen eindeutigen organisatorischen Strukturierung der Risikomanagement-Funktion und einer entsprechenden Festlegung von Arbeitsabläufen, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Berichtswegen etc., sind hierzu auch die zahlreichen unterschiedlichen Elemente innerhalb des Risikomanagement-Systems klar und verständlich voneinander abzugrenzen. Als nicht zu unterschätzender Faktor erweist sich hierbei die konsequente Verwendung von einheitlichen und klar definierten Begrifflichkeiten. Nur so kann gewährleistet werden, dass zwei Mitarbeiter auch dasselbe meinen, wenn sie dasselbe sagen. Bei Bereitstellung entsprechender Tools (etwa einem Risikomanagement-Glossar im Intranet) sollte dies allerdings keine unüberwindbare Hürde auf dem Weg zu einer guten Risiko-Kultur darstellen.

## Zu den Autoren:



**Dr. Roland Franz Erben** (Jahrgang 1970) studierte BWL an der Universität Würzburg. Dort war er anschließend als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre (Prof. Dr. Horst Koller) tätig und promovierte zum Thema Risikomanagement. Danach arbeitete Herr Dr. Erben als Risk-Management-Consultant bei einer der führenden deutschen Unternehmensberatungen. Seit 2004 ist er Chefredakteur der **RISKNEWS** ([www.risknews.de](http://www.risknews.de)), dem führenden deutschen Fachmagazin zum Thema Risikomanagement.



**Frank Romeike** (Jahrgang 1968) studierte Betriebswirtschaft in Köln und Norwich (UK) und anschließend Politikwissenschaften, Psychologie und Philosophie. Danach war er Risikomanager bei der IBM Central Europe, wo er u. a. an der Implementierung des weltweiten Risikomanagement-Prozesses der IBM beteiligt war und mehrere internationale Projekte leitete. Frank Romeike ist Herausgeber der Zeitschrift **RISKNEWS** ([www.risknews.de](http://www.risknews.de)) und stv. Chefredakteur der Zeitschrift RATINGaktuell. Mit RiskNET ([www.RiskNET.de](http://www.RiskNET.de)) hat er das führende, deutschsprachige Internet-Portal zum Thema Risk Management aufgebaut.