

Auf zu neuen Ufern!

Liebe Leserinnen und Leser,

der adäquate Umgang mit Risiken ist ein zentrales Aufgabenfeld von Managern. Diese konzentrieren sich dabei viel zu häufig auf die Einhaltung regulatorischer Vorgaben und das Reporting, die Quantifizierung und die Kontrolle bekannter operativer Risiken. Strategische Risiken und externe Unsicherheiten werden hingegen oft vernachlässigt. So haben auch im ersten Pandemie-Herbst 45 Prozent der Befragten einer Studie des WHU Controller Panels angegeben, dass sich das Management in ihrem Unternehmen sehr intensiv mit der Vermeidung von Verstößen gegen regulatorische Vorgaben und interne Richtlinien befasst, und 44 Prozent haben eine intensive Beschäftigung mit operativen Risiken konstatiert. Jedoch haben nur 29 Prozent berichtet, dass sich das Management intensiv strategischen Geschäftsrisiken widmet, und lediglich 18 Prozent haben eine intensive Beschäftigung mit externen, nur eingeschränkt prognostizierbaren Unsicherheiten beobachtet.

Genau hier müssen Controller und Risikomanager ansetzen und Sorge tragen, dass strategischen Risiken und externen Unsicherheiten die nötige Aufmerksamkeit zukommt. Damit ist es aber nicht getan. Sie müssen zudem sicherstellen, dass unterschiedliche Risikotypen auch unterschiedlich adressiert werden und entsprechend nicht Regeleinhaltung und Reporting den Umgang mit strategischen Risiken und externen Unsicherheiten dominieren, sondern ein produktiver Risikodialog des Managements im Mittelpunkt steht.

Controller und Risikomanager können einen solchen Dialog als wertstiftender Business Partner unterstützen, etwa durch die Bereitstellung von Methoden und Prozessen, die Durchführung von Szenario-Analysen und die Gestaltung von Workshops zur Diskussion strategischer Risiken. In diesen Workshops können sie den Dialog moderieren, als *Advocatus Diaboli* Aussagen von Managern hinterfragen und mit entsprechenden Techniken darauf hinwirken, dass kognitive Verzerrungen der Beteiligten möglichst in den Hintergrund treten. Sie sollten zudem sicherstellen, dass der Dialog auch in konkrete Entscheidungen und Maßnahmen mündet, dass die Ergebnisse der Risikoprozesse angemessen dokumentiert und berichtet werden und schließlich, dass die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und die Entwicklung von strategischen



Utz Schäffer

Risiken und relevanten Frühwarnsignalen laufend überwacht werden. Dabei ist es essenziell, dass Controller und Risikomanager nah am Management sind, das zugrunde liegende Geschäft auch wirklich verstehen und abteilungsübergreifend eng zusammenarbeiten. Parallele und überlappende Silostrukturen sind hingegen wenig hilfreich.

Bleibt zu hoffen, dass die Erfahrung der letzten Krisen dabei hilft, das Thema Risikomanagement neu zu denken. Dabei könnte es gerade auch die fortschreitende Digitalisierung Risikomanagern und Controllern erlauben, operative Routinen Schritt für Schritt zu automatisieren, den Fokus stärker auf strategische Risiken und unkontrollierbare Unsicherheiten zu richten und damit dem Risiko-Dialog und dem Business Partnering mehr Raum zu geben.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen