

## Risikomanagement heute

# Administrieren wir noch oder managen wir schon?

**In einem komplexen Entscheidungsumfeld benötigt das Management von Unternehmen klare Entscheidungsgrundlagen. Um dem gerecht zu werden, hat das Risk Management drei zentrale Handlungsfelder anzugehen: die Reduktion irrelevanter Informationen, den Aufbau eines interdisziplinären Risikomanagementsystems sowie die Installation eines automatisierten Korrektur- und Warnsystems.**

Christian Kalbassi

Unternehmen waren lange nicht für die Auseinandersetzung mit ausserordentlichen Situationen konzipiert. In den vergangenen Jahrhunderten handelte es sich bei Unternehmen in der Regel um prozessorientierte Bürokratien, die eher darauf ausgelegt sind, bekannte Probleme zu lösen. Die sich stets verändernde VUCA-Welt [1] mit ihren Herausforderungen rund um schnell wechselnde Kundenbedürfnisse, Digitalisierung und widersprüchliche Informationen führt die Unternehmen allerdings in immer höherer Schlagzahl in unbekannte Situationen mit ungewissem Ausgang.

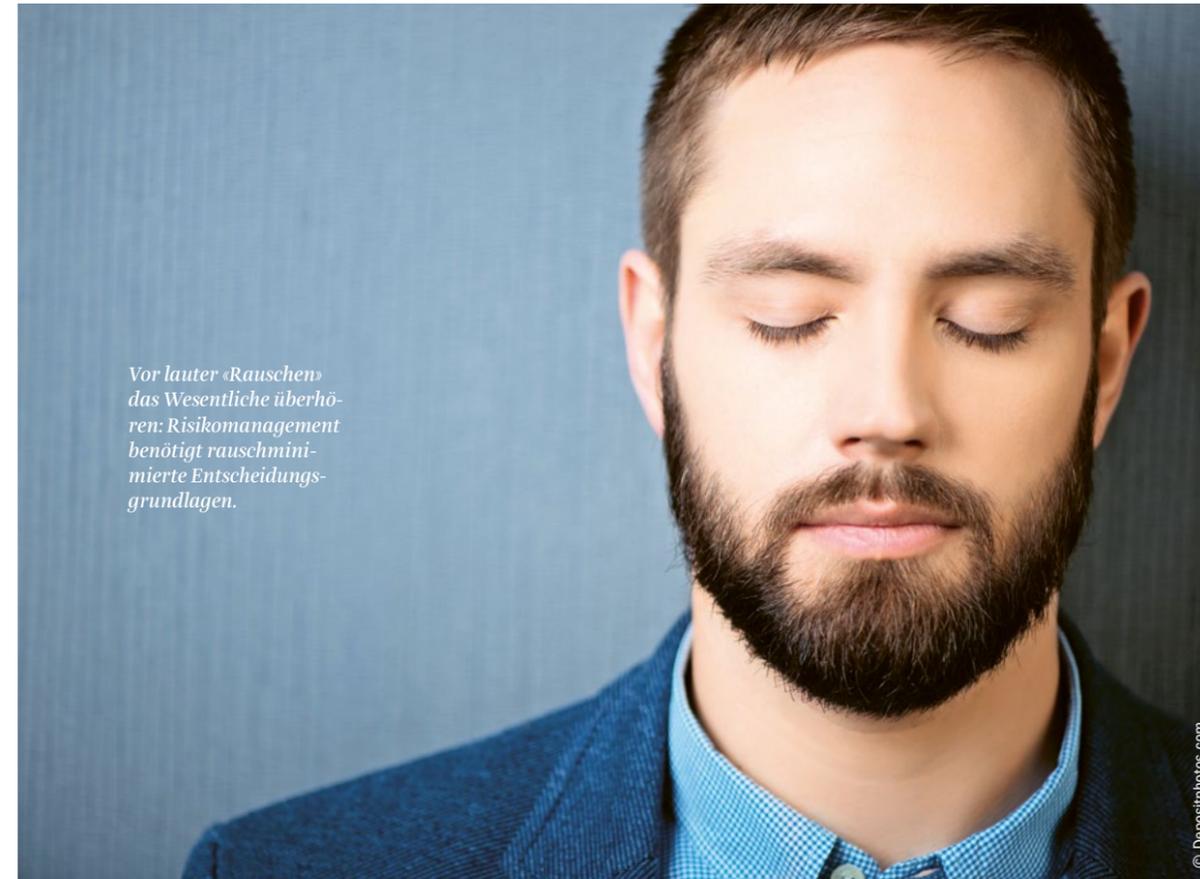
Angesichts dieses permanenten Risiko- und Krisenmodus scheitern Unternehmensstrategien oft nach kurzer Zeit – stetige Anpassungen sind notwendig (vgl. Straumann 2021). Weder Krisen- noch Risikomanagementliteratur liefern den Managerinnen und Managern dabei praktikable Lösungen zur Bewältigung ihrer Herausforderungen. Mangels Alternativen bleibt ihnen oft nichts anderes übrig, als mit der Risikomatrix ein jahrzehntelanges Instrument als Entscheidungsgrundlage einzusetzen, das erwiesenermassen zu wenig verwertbaren und oft irreführenden Resultaten führt (vgl. Cox 2008, Gleissner/Romeike 2011).

Der Bedarf an adäquaten Lösungen wird aber immer grösser. Gemäss einer Umfrage des US-Beratungsunternehmens

AlixPartners gehen 94 Prozent international befragter CEOs davon aus, dass sich ihr Geschäftsmodell in den nächsten drei Jahren radikal ändern muss. 72 Prozent fürchten gar um ihren Job (AlixPartners 2022). Will das Risk Management zu klaren Entscheidungsgrundlagen verhelfen und Ängsten im Management entgegenwirken, müssen zukünftig drei zentrale Handlungsfelder angegangen werden.

## Reduktion von Noise

In der heutigen Welt ist es für das Management wichtig, aus der Flut zahlreicher und mehrdeutiger Informationen die relevantesten zu identifizieren. Irrelevante Informationen können in diesem Zusammenhang als «Noise» bzw. Rauschen bezeichnet werden (vgl. Silver 2015). Rauschen bereitet dem Management in Entscheidungssituationen oft Kopfschmerzen: Haben wir Risiken übersehen? Sind unsere Einschätzungen objektiv? Würden wir morgen gleich entscheiden? Diese Fragen sind umso schwieriger zu beantworten, je mehr Rauschen im Spiel ist. Je nach Abfolge, Zeitpunkt und situativen Einflüssen ist Rauschen zudem dafür verantwortlich, dass dieselben Individuen unterschiedlich entscheiden. Meeting-Teilnehmende übernehmen oft unbewusst die Meinung ihrer Vorredner/-innen, Ärzte oder Ärztinnen verschreiben nachmittags häufiger Antibiotika als morgens und bei



*Vor lauter «Rauschen» das Wesentliche überhören: Risikomanagement benötigt rauschminimierte Entscheidungsgrundlagen.*

schlechtem Wetter fallen Richter/innen strengere Urteile (Kahneman/Sibony/Sunstein 2021).

Raten Sie nun, welche Lotterie es wird, wenn ein Risikomanagement-Meeting an einem regnerischen Nachmittag mit einem sich im Scheidungskrieg befindenden Erstredner beginnt. Um Rauschen, Fehlentscheide und willkürliche Dynamiken in Situationen mit vielen Unbekannten zu verhindern, müsste das Risk Management das Management mit praktikablen, schnellen und robusten Instrumenten zur Problemlösung beliefern. Weitverbreitete Ansätze wie die ISO-Normen beschränken sich eher auf allgemeine Richtlinien für den Risikomanagementprozess. Instrumente wie die Risikomatrix sind auf isolierte Prozessschritte (Risikobewertung) ausgerichtet. Das Management muss die kaum auf Entscheidungsprozesse ausgerichteten Ansätze aufwendig interpretieren. Ambitionierte Unternehmen riskieren, bei der Informationsaufarbeitung mehr Schaden anzurichten als untätige, indem sie Aufwände im Unternehmen erhöhen, ohne Risiken effektiv zu minimieren.

## Administrons-nous encore ou gérons-nous déjà ?

Dans un environnement décisionnel complexe, le management des entreprises a besoin de bases de décision claires. Pour y répondre, la gestion des risques doit s'attaquer à trois champs d'action centraux.

Il s'agit tout d'abord de réduire les informations non pertinentes, également appelées «bruit». Ce bruit donne souvent des maux de tête au management dans les situations de décision : avons-nous négligé des risques ? Nos estimations sont-elles objectives ? Pour l'identification des risques, la procédure suivante permettrait d'obtenir une base de décision minimisant le bruit: le management procède à une évaluation structurée des domaines de l'entreprise. Il est important de mettre à sa disposition un instrument ou une évaluation qui soutiennent une évaluation aussi efficace, objective et globale que possible et qui soient orientés vers des objectifs stratégiques. La mise en place d'un système interdisciplinaire de gestion des risques vient

en deuxième position. Ici aussi, la solution réside dans la réduction. Les informations relatives aux objectifs stratégiques, aux risques et à l'évolution de l'entreprise doivent être combinées de manière simple et compacte. Les options et les priorités stratégiques devraient servir de point de départ. Dans un deuxième temps, les risques sont attribués aux objectifs. L'évaluation de la stratégie de risque et de l'utilisation des ressources se fait ainsi en lien avec les objectifs de l'entreprise. Enfin, l'installation d'un système automatisé de correction et d'alerte : grâce à des microdécisions intelligentes, prises à temps et de manière automatisée, un tel système empêche le management de devoir s'occuper ultérieurement de situations de crise ou de problèmes qui auraient pu être évités. Si ces petits «assistants» sont installés à des points neuronaux de l'entreprise, ils contribuent dans leur ensemble à la robustesse ou à la résilience de l'entreprise.

Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsreihe, die von Experten/-innen des Netzwerks Risikomanagements beige-steuert wird.

> [netzwerk-risiko-management.ch](http://netzwerk-risiko-management.ch)

Das Risk Management muss da Hand bieten. Welche Daseinsberechtigung hat die Disziplin ansonsten? Für die Risiko-identifikation würde folgendes Vorgehen zu einer rauschminimierten Entscheidungsgrundlage verhelfen: Managerinnen und Manager führen eine strukturierte Bewertung der Unternehmensfelder durch. Wichtig ist, dass ihnen hierfür ein Instrument bzw. Assessment zur Verfügung gestellt wird, welches eine möglichst effiziente, objektive und ganzheitliche Bewertung unterstützt und auf strategische Zielsetzungen ausgerichtet ist. Ein solches Assessment wird unabhängig von den anderen Teilnehmenden durchgeführt. Das ist insofern wertvoll, weil stetige Richtungswechsel in Meetings von einer fokussierten und zielorientierten Analyse ablenken. Um einseitiges Gruppendenken zu verhindern, wird das Assessment mit weiteren Stakeholdern (z.B. Verwaltungsräte oder Mitarbeitende) angereichert. In einem letzten Schritt helfen Visualisierungstechniken, die Resultate einfach nachvollzieh- und vergleichbar aufzubereiten.

### Aufbau eines interdisziplinären Risikomanagementsystems

Ein isoliert gelebter Risikomanagementprozess ist nicht mehr zielführend. Die Aufgaben der Strategie- sowie Unternehmensentwicklung verschmelzen zunehmend mit denjenigen des Risk Management. Die verschiedenartigen Prozesse müssen folglich möglichst in einen Workflow integriert werden. Damit ist aber noch nichts gewonnen: In der Vergangenheit gab es vielversprechende prozessübergreifende Konzepte wie bspw. die Balanced Scorecard, die in der Praxis aber oft scheitern. Unternehmen als komplexe Systeme in Umgebungen mit vielen Unbekannten benötigen einfache, robuste Instrumente (Gigerenzer 2022). Viele theoretisch ausgearbeitete Instrumente und Tools funktionieren systemimmanent einwandfrei, scheitern aber zu oft, wenn sie auf komplexe Umgebungen treffen. Die aufwendige Beschaffung sowie Instandhaltung der Daten, fehlende Kollaborations- und Übersetzungsplattformen für Beteiligte und die schwierige Nachvollziehbarkeit des gesamten Apparats für das Management führen häufig zu einem schnellen Ende der Lösung.

Die verschiedenen Geschäftsbereiche verbleiben deshalb oft in ihren eigenen Welten. Das Rauschen, das durch die vielen Prozess- und Medienbrüche im Management entsteht, ist gewaltig. Das Management muss die Verarbeitung der unterschiedlich strukturierten Informationen in Schwerstarbeit kognitiv erledigen. Nun muss die Disziplin, will sie in der zunehmenden Informationsflut dem Management einen Mehrwert bieten, eine zeitgemässe Konsolidierung von Informationen vornehmen.

Die Lösung liegt wiederum in der Reduktion. Informationen zu strategischen Zielen, Risiken und Unternehmensentwicklung sind schlank und kompakt zu kombinieren. Strategische Optionen und Schwerpunkte müssten dabei als Ausgangspunkt gelten. Die Risiken werden in einem zweiten Schritt den Zielsetzungen zugeordnet. Die Abwägung der Risikostrategie und des Ressourceneinsatzes geschieht damit in Anbindung an unternehmerische Zielsetzungen. Ein auf dieser Systematik aufbauender, stets

intelligenter werdender Unternehmensradar unterstützt die Unternehmensentwicklung deutlich stärker als die isolierte Betrachtung von Risiken.

### Installation eines automatisierten Korrektur- und Warnsystems

Die wichtigste Aufgabe des Risk Management ist die Einbettung von relevanten Informationen in Entscheidungsprozesse. Untersuchungen zeigen, dass Manager/innen statistischen Verfahren, Big-Data-Analysen, Machine Learning oder künstlicher Intelligenz in Umgebungen mit vielen Unbekannten immer noch weit überlegen sind (Gigerenzer 2022). Dabei wurde allerdings festgestellt, dass etwa jede zweite Management-Entscheidung eine unter hoher Unsicherheit und meist mit Ängsten getroffene Bauchentscheidung ist.

Aufgabe des Risk Management wäre es, diese Ängste zu reduzieren. In einem Umfeld, in welchem die Verkettung von vielen Kleinstereignissen innert kürzester Zeit zur Existenzgefährdung eines Unternehmens führen kann (vgl. bspw. Lieferkettenunterbrechungen oder Shitstorms), werden automatisierte Korrektur- und Warnsysteme immer wichtiger. Diese verhindern durch intelligente, zeitgerecht und automatisiert getroffenen Mikro-Entscheidungen, dass sich das Management später mit vermeidbar gewesenen Problem- oder Krisenlagen beschäftigen muss. Beispielsweise passen Bots von Amazon die Preise unmittelbar an, sobald eine Konkurrentin die Preise senkt. Das ist eine frühe Form des Risikomanagements, mit welcher Umsatzverluste im Unternehmen verhindert werden. Werden diese kleinen «Helferlein» an neuronalen Punkten des Unternehmens installiert, tragen sie in der Gesamtheit zur Robustheit bzw. Resilienz des Unternehmens bei.

Aufgabe des Risk Management wäre es, diese neuronalen Punkte des Unternehmens systematisch zu identifizieren sowie möglichst effiziente bzw. automatisierte Lösungen an diesen Stellen zu installieren. Diese Installationen sind letztlich Teil des intelligenten und stetigen Monitoringsystems und erhöhen zugleich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. In Letzterem liegt ein



#### Autor

Dr. Christian Kalbassi ist Co-Founder & CEO von MinimalTools und Mitglied des Netzwerks Risikomanagement. MinimalTools bietet Beratung und Software für die Bereiche Strategie, Unternehmensentwicklung & Risikomanagement an.

➤ [www.minimaltools.ch](http://www.minimaltools.ch)

weiterer wichtiger Entwicklungsschritt für das Risk Management: die Perspektive des «Verhinderns» verlassen!

Inwiefern Unternehmen ihr Risikomanagementsystem mit den genannten Vorschlägen erweitern, wird darüber entscheiden, mit wie viel Rauschen sowie schlaflosen Nächten sich ihr Management in Zukunft rumschlagen muss.

[1] Herausforderungen der Gegenwart: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. ■

#### Literatur

- AlixPartners (2022), The AlixPartners Disruption Index, <https://disruption.alixpartners.com>.
- Cox, Louis Anthony Jr. (2008), What's Wrong with Risk Matrices?, in: Risk Analysis, Vol. 28, No. 2, S. 497-512.
- Gigerenzer Gerd, How to Stay Smart in a Smart World, München 2022.
- Gleissner Werner/Romeike Frank (2011), Die grösste anzunehmende Dummheit im Risikomanagement: Berechnung der Summe von Schadenserwartungen als Mass für den Gesamtrisikoumfang, in: Risk, Compliance & Audit, 01/2011, S. 21-26.
- Kahneman Daniel, Sibony Olivier & Sunstein Cass R., Noise: A Flaw in Human Judgement, New York 2021.
- Silver Nate, The Signal and the Noise: The Art and Science of Prediction, New York 2015.
- Straumann Tobias, Strategien scheitern fast immer, und doch wurden noch nie so viele Strategiepapiere verfasst, in: NZZ am Sonntag vom 5.12.2021, S. 41.