

Weltunordnung rückt Risikomanagement näher an den Strategietisch

Risikomanager handeln jetzt!

Risikomanagement redet viel über Gefahren. Über Ausfälle. Über Verlustvermeidung. Aber wie steht es um die Chancen? Oft wird das Positive dem Strategiebereich überlassen – da, wo glänzende PowerPoint-Zukunftsvisionen entstehen. Und der Risikomanager? Der darf später absichern. Was für eine Verschwendung!

Rebecca Gerth

Risikomanagement gilt traditionell als Disziplin der Vorsicht. Der Bereich, der bremst, warnt und schützt. Doch eine Frage drängt sich zunehmend auf: Wie viel unternehmerische Chance geht uns eigentlich verloren, weil das Risikomanagement nicht am Strategietisch sitzt? Diese Frage stand im Zentrum mehrerer Fachdiskussionen mit Risk Managern globaler Unternehmen.

Die Zwei-Seiten-Medaille mit einem Denkfehler

In der Welt der Unternehmensführung gilt ein einfaches Diktum: Risiken gehören minimiert, Chancen maximiert. In der Realität sind beide jedoch zwei Seiten derselben Medaille. Wer Risiken versteht, erkennt oft auch versteckte Potenziale – z. B. in neuen Märkten, Technologien oder veränderten Rahmenbedingungen. Doch die traditionelle Denkweise ist eine andere. Risk Manager werden oft reflexhaft gefragt: «Warum solltet gerade ihr am Strategieprozess teilnehmen?» Die Frage zeigt ein Missverständnis: Risiko- und Opportunitätsarbeit sind keine Gegensätze. Sie folgen lediglich unterschiedlichen Denkmustern:

- Risiko verlangt Vorsicht, Stabilität, Szenarien, Grenzwerte.
- Opportunitätsmanagement denkt in Neugier, Wandel, Kreativität.

Beide erfordern unterschiedliche Kompetenzen – aber keine zwei Silos, denn Risiko ≠ Negativ. Und Opportunity ≠ Spielwiese. Warum also nicht die Kompetenzen kombinieren? Denn es wird uns gerade heute vor Augen geführt: Die Disruption der alten Weltordnung mit globalen Verschiebungen und Auswirkungen selbst auf das lokale KMU nebenan verändert das Risikomanagement – und hinterfragt alte Rollenbilder.

Mit spürbarer Unsicherheit und beobachtbarer Ratlosigkeit in den obersten Führungsebenen von

Wirtschaft und Politik gibt es für Risikomanager eine selten dagewesene Chance, die zweite Seite der Medaille aufzudecken. Durch ein proaktives Angebot zum Chancen-Dialog kommen wir weg von der rein defensiven Haltung hin zur Rolle des Sparringpartners der Strategen.

Was sich gerade im Begriff ist zu verändern

a) Risiken sind nicht mehr nur entkoppelte Datenpunkte im Silo der Risikoabteilung, die das Thema in zeitraubenden Workshops mit dem nur mässig motivierten Business mühsam moderieren und durchprügeln müssen. Risiken haben nun einen neuen Status quo: Sie sind jetzt «Prioritäten» des Managements, wenn es gerade mal keine Krise meistern muss. Das Management rückt somit automatisch näher an den Tisch des Risikomanagers. Auf einmal ist jeder Topmanager ein Krisen- oder Risikomanager und interessiert sich für Ursache, Szenarien, Konsequenzen, Heatmaps und Handlungsempfehlungen.

b) Lineare Risikolisten, isolierte Diskussionen in einzelnen Silos oder die klassischen «Three Lines of Defense» sind weiterhin hilfreiche Strukturierungsinstrumente – doch sie reichen für die heutige Realität kaum mehr aus. Immer engere Zusammenhänge zwischen Cyberrisiken, physischer Sicherheit, Personalfragen, KI-Systemen, geopolitischen Spannungen und global vernetzten Lieferketten erzeugen hochgradig vernetzte Risikodynamiken. Ein geopolitischer Konflikt in einer einzelnen Region kann Exportrestriktionen auslösen, wodurch kritische Komponenten plötzlich nicht mehr oder nur noch sehr teuer verfügbar sind. Was früher ein isoliertes Lieferkettenproblem gewesen wäre, wird so zu einer systemischen Krise mit multiplen Ursachen, Wechselwirkungen und Rückkopplungen. In solchen Situationen verlieren klassische Risikokategorien ihre klare Trennschärfe. Risiken müssen im Kontext gesamter Ökosysteme verstanden werden.



Unsere Welt aus Sicht des Risikomanagements: Neben vielen Risiken gibt es auch Chancen.



Autorin

Rebecca Gerth ist stellvertretende Leiterin der Risiko- und Compliance Funktion der MCH Gruppe und Vorstandsmitglied des Netzwerkes Risikomanagement. Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsserie, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagement beige-steuert wird.

> www.netzwerk-risikomanagement.ch



c) In stabileren Zeiten konnten Unternehmen strategische Optionen relativ breit diskutieren: neue Märkte, neue Technologien, neue Produkte. Heute sehen sich viele Führungsteams mit einer anderen Realität konfrontiert: nicht mehr «best case versus base case», sondern häufig worst case versus second worst case. Die Downside-Szenarien dominieren. Ressourcen sind begrenzt. Politische Entscheidungen können Geschäftsmodelle innerhalb weniger Monate verändern. Paradoxerweise führt genau diese Situation zu einer stärkeren Fokussierung. Viele «Fancy Topics» verschwinden aus den Strategiediskussionen, während grundlegende Fragen wieder in den Mittelpunkt rücken: Welche Risiken bedrohen unser Kerngeschäft wirklich? Welche wenigen Optionen bleiben uns, wenn mehrere Krisen gleichzeitig eintreten? Welche Massnahmen reduzieren mehrere Risiken gleichzeitig? Hier entsteht wieder Raum für eine Kompetenz, die lange unterschätzt wurde: den nüchternen, analytischen Blick des Risikomanagers, der Szenarien strukturiert, Prioritäten sichtbar macht und Entscheidungsgrundlagen liefert.

Welche Massnahmen die Risikodisziplinen jetzt brauchen

Neben diesen externen Entwicklungen entstehen auch innerhalb der Organisation neue Anforderungen an das Risikomanagement. Drei Faktoren sind dabei besonders entscheidend.

a) Wenn Risikomanagement glaubwürdig über Chancen sprechen will, reicht Intuition allein nicht

Le désordre mondial redonne un nouveau souffle au rôle du gestionnaire des risques

La gestion des risques doit passer d'une approche purement axée sur les dangers à un rôle de co-concepteur stratégique: celui qui comprend les risques de manière systématique sait également repérer les opportunités sur les marchés, dans les technologies et dans les bouleversements géopolitiques. Dans un monde de crises interconnectées, les silos de risques fusionnent pour former des écosystèmes dynamiques; le gestionnaire de risques se rapproche ainsi de la table des stratégies et structure des options d'ac-

tion limitées, au lieu de se contenter de traiter des listes. Cela nécessite des mandats formalisés, une gouvernance claire, une base de données partagée et des indicateurs d'opportunité qui rendent les opportunités mesurables. Ainsi, le gestionnaire de risques passe du rôle de gardien à celui de facilitateur dans de nouvelles fonctions: architecte de l'avenir, intégrateur de clusters de risques complexes, catalyseur de données et de modèles, coach en opportunités et connecteur au-delà des frontières de l'entreprise.

aus. Chancen müssen – zumindest in Ansätzen – greifbar und diskutierbar gemacht werden. Viele Organisationen beginnen deshalb, Chancen systematischer zu betrachten. Nicht mit komplizierten Modellen, sondern mit einfachen Fragen: Welche Initiativen schaffen echten Mehrwert? Und welche Investitionen lohnen sich langfristig wirklich? Daraus entstehen erste Formen von Opportunity Metrics. Solche Überlegungen ersetzen keine strategische Diskussion. Aber sie helfen, Chancen strukturierter und bewusster zu führen – statt sie nur als optimistische Annahme in Präsentationen stehen zu lassen.

b) Chancen entstehen durch bessere Daten – und deren Interpretation. Ein Unternehmen, das geopolitische Entwicklungen, Lieferkettenabhängigkeiten und regulatorische Veränderungen frühzeitig zusammenführt, kann daraus strategische Optionen ableiten. Ein anderes Unternehmen sieht dieselben Daten – erkennt aber den Zusammenhang zu spät. Der Unterschied liegt nicht in der Information, sondern im Kontextverständnis. Früh erkannte Risiken werden dadurch

zu strategischen Optionen – nicht zu Bedrohungen. Sie werden zu entscheidungsrelevantem Kapital.

c) Ohne Formalisierung und Inklusion bleibt Chancenmanagement im Risikomanagement ein Zufallsprodukt. Viele Organisationen erwarten zwar, dass Risikomanager strategische Beiträge und einen «Mehrwert» leisten – schaffen aber nicht die strukturellen Voraussetzungen dafür. Aus zahlreichen Diskussionen und Erfahrungen lassen sich einige zentrale Bedingungen ableiten:

- Ein klares Mandat für Risikomanagement in Strategie- und M&A-Prozessen
- Etablierte Kommunikationskanäle zwischen Strategie, Finance und Risikomanagement
- Definierte Rollen und Governance-Strukturen
- Vertrauen in die Rolle des Risikomanagers als vertraulicher Sparringspartner
- Anreizsysteme, die Chancen- und Risikodenken verbinden

Erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen werden, kann Risikomanagement vom Beobachter zum Mitgestalter werden.

Der Wandel vom Gatekeeper zum strategischen Enabler

Wenn sich Prioritäten, Entscheidungsdynamiken und Erwartungen im Unternehmen verändern, verändert sich zwangsläufig auch die Rolle des Risikomanagers. Fünf neue Rollen kristallisieren sich heraus:

Eine erste Rolle ist die des Zukunftsarchitekten. Moderne Risikomanager beobachten ganz ohne Glaskugel systematisch schwache Signale im Markt, führen Szenariosimulationen durch und übersetzen Unsicherheiten in strategische Optionen. Sie helfen Organisationen, Entwicklungen früher zu erkennen und Überraschungskosten zu reduzieren.

Eine zweite Rolle ist die des Integrators komplexer Risikocluster. Statt Risiken isoliert zu betrachten, verbindet der Risikomanager unterschiedliche Perspektiven – etwa Cyber, Lieferketten, geopolitische Entwicklungen oder Personalfragen. Dadurch entsteht ein integriertes Verständnis von Risiken als miteinander vernetzte Systeme und Handlungsfelder, anstelle von Silos und abgegrenzten End-to-End-Prozessen.

Drittens entwickelt sich der Risikomanager zum Katalysator für Modelle und Daten. Risikomanager, die in der Organisation ständig gut vernetzt sind und Impulse, Trends, Wirtschafts- und Politikgeschehen in Analysen und Interpretationen einbeziehen, organisieren sich und ihre Teams

als Wissensträger. In einer zunehmend datengetriebenen Welt unterstützen sie den Aufbau robuster Datenstrukturen, sorgen für Transparenz bei Modellannahmen und wirken an Governance-Strukturen für KI-basierte Entscheidungsmodelle mit.

Eine vierte Rolle ist die des Opportunity Coaches. Risikomanager helfen Führungskräften mit den richtigen Fragen, ihren Risikoappetit zu hinterfragen und gegebenenfalls neu zu definieren, sowie Risiken in Investitionsentscheidungen zu übersetzen. Sie ermöglichen damit nicht nur Schutz vor Verlusten, sondern auch die bewusste Diskussion von Chancen.

Schliesslich entsteht eine fünfte Rolle: der Connector. In einer zunehmend vernetzten Welt bauen Risikomanager Kooperationen zwischen Unternehmen, Branchen oder Institutionen auf, um gemeinsam Informationen auszutauschen oder Resilienzprogramme zu entwickeln. Sie vernetzen geschickt die Akteure der Risikocluster untereinander und animieren deren Kooperation.

«Chancen müssen greifbar und diskutierbar gemacht werden.»

Neue Weltordnung als neue Chance für das Risikomanagement

Die Diskussionen der letzten Jahre zeigen deutlich: Der Wandel vom defensiven zum strategischen Risikomanagement hat bereits begonnen. Viele Führungskräfte erleben derzeit ein Gefühl, das lange selten geworden war: strategische Orientierungslosigkeit. Disruptive Technologien, geopolitische Machtverschiebungen, Fake News, Reputationskrisen, Korruption, Handelsbarrieren oder militärische Konflikte erzeugen eine Dynamik, die die Rahmenbedingungen für Unternehmen fundamental verändert und klassische Planungsmodelle zunehmend überfordert. Gerade in solchen Situationen wird eine Kompetenz plötzlich besonders gefragt: die Fähigkeit, Unsicherheit zu strukturieren. Hier liegt die grosse Chance für Risikomanager, das Zepter in die Hand zu nehmen und direkt und proaktiv auf das Business zuzugehen, ihr Framework mit Chancenmetrics zu erweitern und häufige informelle Gespräche zu suchen. Chancen sind deshalb kein Fremdkörper im Risikomanagement, sie sind seine logische Weiterentwicklung, ohne die Strategie zu ersetzen, sondern ihr zu helfen, klarer, robuster und mutiger zu werden. Für das Risikomanagement bedeutet das: Die Zeit der Nebenrolle ist vorbei. In einer Welt zunehmender Unordnung ist der Moment gekommen: Risikomanager handeln jetzt. ■

Quellenangaben

- (1) Gleissner, W. / Klein, A.: Risikomanagement und Controlling – Chancen und Risiken erfassen, bewerten und in die Entscheidungsfindung integrieren. München: Vahlen, 2017.
- (2) Taleb, N. N.: The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable. Random House, 2010.
- (3) Courtney, H. / Kirkland, J. / Vignerie, P.: Strategy under Uncertainty. Harvard Business Review, November–Dezember 1997.