

Risikomanagement: IN DER RISIKOKULTUR LIEGT DIE KRAFT



Stefan Hunziker, Leiter Kompetenzzentrum Risk and Compliance Management, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Unbestritten dominiert eine positive Risikokultur formale Risikomanagement-Prozesse, -Systeme und -Strukturen. Nur eine Risikokultur, in der alle im Interesse einer nachhaltigen Unternehmensführung handeln, ermöglicht wirksames Risikomanagement. Die Krux an der Sache ist, dass sich eine positive Risikokultur nicht einfach so «implementieren» oder «erwerben» lässt, sie erfordert Überzeugung und viel Zeit.

RISIKOMANAGEMENT MIT ZWEIFELHAFTEM IMAGE

Die für die Risikokultur so wichtige Vorbildfunktion der Unternehmensführung ist nachweislich nicht immer gegeben. Medienwirksame Unternehmenszusammenbrüche liessen sich im Kern auf eine unreife Risikokultur auf oberster Führungsebene zurückführen. Viele Verwaltungsräte sind sich ihrer alleinigen Verantwortung für das Risikomanagement nicht bewusst, was zu Mängeln in der Überwachung des Risikomanagements führt. Im schlechtesten Fall werden formale Risikomanagement-Prinzipien bewusst ausgehebelt oder ignoriert. So bleiben zum Beispiel die kritische Diskussion über Kernrisiken, das Hinterfragen von Risikoberichten, die Festlegung der Risikobereitschaft und konkrete Überwachungsaktivitäten oft aus.

Die Förderung einer positiven Risikokultur ist für die Unternehmensleitung kein Selbstverständnis. Risikomanagement wird oft erst dann ernst genommen, wenn damit die persönliche Integrität von Führungskräften geschützt (z.B. durch Vermeidung einer Strafverfolgung), die Bonusziele gesichert, den Investoren ein glaubhafter Nutzen (z.B. durch Vertrauensgewinn) vermittelt oder nachweislich Kosten (z.B. Versicherungskosten und Finanzierungskosten) eingespart werden können. Die Risikokultur hängt also stark vom «Image» des Risikomanagements ab, das es in der Unternehmensführung genießt: Wird es als Kostenverursacher und Geschäfts-Verhinderer oder als (persönlich) «erfolgsrelevantes» Führungsinstrument wahrgenommen?

RISIKOMANAGEMENT IST KEIN PROJEKT

Risikomanagement ist, wie oft fälschlicherweise angenommen, kein Projekt, das am Projektende eine bessere Risikokultur verspricht. Vielmehr ist es ein lebenslanger Prozess, Risiken in Abstimmung mit den Unternehmenszielen so zu steuern, damit unternehmerische Entscheidungen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen. Geld, komplexe Risikomodelle, umfassende Risikoberichte, Risikomanagement-Zertifizierungen und ausgeklügelte Softwareanwendungen lösen das Problem schlechter Risikokultur nicht.

Glücklicherweise können aber menschliche Verhaltensweisen – und damit die Risikokultur – positiv beeinflusst werden. So sind Anreizsysteme oft der Schlüssel zur Risikokultur, werden aber selten hinterfragt. Sie sollten so ausgestaltet sein, dass die persönliche Vergütung risikoangepasst ist und sich an den langfristigen Unternehmenszielen orientiert. Hingegen muss das bewusste Eingehen von inakzeptablen Risiken in jedem Fall sanktioniert werden, auch wenn daraus (zufälligerweise) ein positives Ergebnis resultiert. Fazit: Eigentlich einleuchtend, wenn da nur nicht der Faktor «Mensch» wäre. ◇