

Orientierung im Nebel des Risikos

Risikomanagement zwischen Wissenschaft und Praxis

Beitrag zur „upDATE PROKORISK 2017“ Fachtagung der parclT GmbH am 11.05.2017

Einleitung

Seit Jahrzehnten ist Risikomanagement ein fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Entsprechende Werkzeuge wurden entwickelt und in die Steuerungssysteme der Unternehmen integriert. Praktisch alle größeren Unternehmen haben ein Risikomanagement als Funktion in ihrer Organisation verankert. Insbesondere Unternehmen der Finanzbranche schreibt der Gesetzgeber sogar detailliert Instrumente des Risikomanagements vor, mit regelmäßig steigenden Anforderungen.

Ungeachtet dessen ereignen sich immer wieder Krisen, vom Einzelunternehmen bis hin zur globalen Wirtschaftskrise, ausgelöst durch genau solche Risiken, die das Risikomanagement eigentlich verhindern sollte. Und dabei handelt es sich nicht um Einzelfälle, bei denen Unternehmen ihr Risikomanagement sträflich vernachlässigt hätten – das Problem liegt offensichtlich woanders, nämlich in der Wirksamkeit von Risikomanagement.

Dieser Widerspruch fordert dazu heraus, einmal gründlich über das Wesen und die Art von Risikomanagement nachzudenken, die wir betreiben:

- Betreiben wir Risikomanagement noch nicht gründlich und flächendeckend genug, damit es wirksam seinen Zweck erfüllen kann?
- Nutzen wir womöglich die falschen Werkzeuge, oder wenden wir ungeeignete Methoden im Risikomanagement an?
- Oder besteht vielleicht ein noch fundamentaleres Problem im Risikomanagement selbst?

Weil das Risikomanagement eine so hohe Relevanz für das einzelne Unternehmen wie auch für die Gesellschaft insgesamt hat, lohnt es, sich damit auseinanderzusetzen. Zunächst stellt man fest, dass es zwar eine Vielzahl von Werkzeugen und Methoden für das Risikomanagement gibt, dass es aber an einem geschlossenen Konzept mangelt. Viele grundlegende Fragen zum Risikomanagement sind noch nicht zufriedenstellend geklärt, beispielsweise

- Wie bewertet man Risiken für die keine statistischen Daten zur Verfügung stehen, weil sie sich beispielsweise noch nie ereignet haben? Wie kann man unter der Unsicherheit, die im Risikomanagement allen Informationen anhaftet, vernünftig Entscheidungen treffen?
- Welchen konkreten Nutzen hat Risikomanagement eigentlich, und wer sind die Nutznießer? Wie viel Risikomanagement ist ökonomisch sinnvoll?
- Was sind unsere Ziele im Umgang mit Risiken? Was bedeutet Risikokultur in Unternehmen wie in der Gesellschaft, und wie kann man sie beeinflussen?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen Risiko und Innovation? Sind Innovation und Fortschritt ohne Risiko überhaupt möglich?

Um diese und weitere Fragen zufriedenstellend zu beantworten, halten wir eine wissenschaftliche und interdisziplinäre Herangehensweise für erforderlich. Der Methodenkoffer der Betriebswirtschaft allein ist vermutlich dafür nicht ausreichend.

Zu diesem Zweck haben sich an der Ostfalia etwa dreißig Hochschullehrer und –lehrerinnen zusammengefunden und das Zentrum für wissenschaftliches interdisziplinäres Risikomanagement und Nachhaltigkeit (mit dem Akronym ZWIRN) gegründet. Sie stammen aus verschiedenen Fakultäten (Wirtschaft, Recht, Soziales, Informatik und Technik) und verfügen zumeist über eine langjährige Praxiserfahrung außerhalb der Hochschule. Gemeinschaftlich ist das Interesse an den Themen Risikomanagement und Nachhaltigkeit und die Lust auf interdisziplinäre Zusammenarbeit. Neben interdisziplinären Forschungsprojekten sowie der Teilnahme am akademischen und praktischen Diskurs streben wir auch die Etablierung eines professionellen Weiterbildungsprogramms mit Seminaren und einem Masterstudiengang zu dem Themengebiet an.

Auf den ersten Blick ist die Beziehung zwischen Risiko und Nachhaltigkeit nicht offensichtlich. Doch Nachhaltigkeit ist nichts anderes als das Management sehr langfristiger Risiken. Gefühlsmäßig überbewerten wir kurzfristige Risiken und tendieren dazu, langfristige Risiken zu ignorieren. Um nachhaltig zu handeln, muss man diesen Impuls durch Vernunft überwinden und kurz- und langfristige Risiken ausbalancieren. Die Herausforderungen an Unternehmen bezüglich Risikomanagement und Nachhaltigkeit sind zudem in mehrfacher Hinsicht ähnlich: Bei beiden Themen bestehen potenzielle Interessenunterschiede zwischen dem einzelnen Unternehmen und der Gesellschaft, was sich in regulatorischen Anforderungen äußert. Und beide Themen müssen intern organisatorisch verankert und extern konsistent kommuniziert werden, um wirken zu können.

Wissenschaftliches Risikomanagement – erste Überlegungen

Dieser Beitrag zielt nicht darauf ab, Lösungen zu präsentieren, sondern darauf, die Diskussion auf wesentliche Fragen zum Risikomanagement zu fokussieren und anzuregen. Deshalb präsentieren wir im Folgenden einige Themen, die wir für wesentlich halten, zusammen mit Thesen und Anmerkungen. Die Thesen sind teilweise bewusst provokant und im Widerspruch zur allgemeinen Praxis im Risikomanagement formuliert, um die Diskussion anzuregen. Vor dem Einstieg in die Themen seien aber noch die wichtigsten Begriffe definiert, um sicherzustellen, dass wir eine einheitliche Sprache sprechen.

Begriffsdefinitionen

Unter **Risiko im weiteren Sinn** sei die Möglichkeit verstanden, dass etwas anders läuft als geplant und beabsichtigt, auch im positiven Sinn. Häufig wird hierfür auch der Begriff Wagnis (englisch *Hasard*) verwendet. Eigentlich sollte man nicht von der Möglichkeit, sondern von der Gewissheit sprechen, denn letztlich lässt sich im komplexen System Wirtschaft kein Plan exakt so umsetzen wie er aufgestellt wurde.

Risiko im engeren Sinn sei die Gefahr, dass etwas schlechter läuft als geplant. Kann man hierfür eine Eintrittswahrscheinlichkeit und eine mittlere Schadenhöhe bestimmen, möchte ich von einem **quantitativen Risiko** sprechen. Für diese Art von Risiken vermisse ich in Risikomanagement-Systemen eine wichtige Unterscheidung – in geschlossene und offene Risiken.

Geschlossene Risiken sind solche, bei denen mit hoher Wahrscheinlichkeit ein bestimmtes Ergebnis exakt erreicht wird – ein Kredit wird zurückgezahlt, eine Maschine läuft störungsfrei, eine Lieferung erfolgt pünktlich und einwandfrei. Das Risiko besteht in der geringen Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls bzw. einer Störung. Das ist der Typ Risiko, der in Risikomanagement-Systemen meist abgebildet wird.

Offene Risiken sind solche, für die kein exakter Wert, sondern eine Bandbreite möglicher Ergebnisse erwartet wird – ein Wertpapier kann mehr oder weniger steigen, ein innovatives Produkt mehr oder weniger Erfolg haben. Das Risiko besteht hier darin, dass das Ergebnis meist schlechter ausfällt, als wir erwarten. Hier spielt Murphy's Law ("what can go wrong will go wrong") mit, und zwar in seiner eigentlichen, inversen Logik: Wenn wir planen, tun wir dies stets mit der Illusion, dass alles gut gehen wird, was gut gehen kann (auch Kölsches Prinzip genannt: „et hätt noch immer joot jejangen“). Das Risiko ist die Differenz zur Realität.

Besteht zwar eine konkrete Vorstellung von der Gefahr, aber keine Möglichkeit, ihre Größe zu quantifizieren, wird in der Literatur von Unsicherheit 1. Ordnung gesprochen. Diesen Begriff finde ich sehr unglücklich, weil er suggeriert, dass quantitative Risiken zum Bereich der „Sicherheit“ gehören. Deshalb möchte ich lieber von **qualitativen Risiken** sprechen. Zwischen quantitativen und qualitativen Risiken besteht offenbar ein Graubereich: Wie viel muss über ein Risiko bekannt sein, um eine Quantifizierung rechtfertigen zu können?



Ist nicht einmal die Gefahr konkret bekannt, sondern nur die allgemeine Präsenz von Risiko, spricht die Literatur von Unsicherheit 2. Ordnung. Diesen Begriff würde ich durch **abstrakte Risiken** ersetzen. Auch in diesem Bereich ist noch Information vorhanden, beispielsweise über die relative Riskantheit alternativer Vorgehensweisen. Hier interessiert die Frage, wie diese Informationen im Risikomanagement genutzt werden können.

Jenseits aller Information befinden wir uns im Bereich des reinen Zufalls, in dem uns kein Risikomanagement nützlich sein kann.

Thema 1: Wie zuverlässig sind Risikoabschätzungen?

Die Abschätzung von Risiken beruht stets auf Erfahrungen aus der Vergangenheit – egal ob man statistische Methoden auf vergangene Ereignisse anwendet oder Experten das Risiko abschätzen lässt. Das Ergebnis sind bestenfalls Wahrscheinlichkeiten, mit umso höherer Konfidenz, je mehr vergleichbare Daten aus der Vergangenheit vorliegen. Für das Risikomanagement entscheidend ist die Frage, wie viel Aussagekraft diese vergangenheitsbezogenen Wahrscheinlichkeiten für zukunftsgerichtete Entscheidungen haben.

Hier wage ich die These, dass statistische Aussagen im Risikomanagement oft fehlinterpretiert und meist überbewertet werden. Nur wenige Personen, auch unter Entscheidern und Risikomanagern, verfügen über ausreichend fundierte statistische Kenntnisse, um statistische Daten adäquat bewerten zu können (1).

Ein häufiger Fehler im Umgang mit statistischen Daten ist die Verwechslung von Korrelationen mit Kausalitäten. Statistische Korrelationen liefern wichtige Informationen über kausale Zusammenhänge zwischen Daten, aber sie begründen diese nicht. Solange nicht inhaltliche Kausalitäten bekannt sind, die für die Erzeugung der Korrelationen verantwortlich sind, sollten diese sehr vorsichtig bewertet werden. Statistische Korrelationen können

auch rein zufällig vorkommen – wenn ich ausreichend Daten untersuche, werde ich zwangsläufig zwischen einigen von ihnen Korrelationen entdecken.

Zudem ist anzumerken, dass Korrelationen stets nur lineare Zusammenhänge beschreiben. Die statistische Auswertung nichtlinearer Korrelationen wäre zwar prinzipiell möglich, erfordert aber derart gigantische Mengen an Daten und Rechenaufwand, dass sie in der Praxis nie angewendet wird. Kausale Zusammenhänge sind aber in der Regel alles andere als linear, so dass sie durch die Korrelationen bestenfalls in einem kleinen Wertebereich adäquat beschrieben werden.

Die Extrapolation von Vergangenheitsdaten in die Zukunft setzt zudem voraus, dass die Verteilung in der Zukunft die gleiche ist wie in der Vergangenheit, mithin die Rahmenbedingungen unverändert bleiben. Diese Annahme – die natürlich in der Realität kaum je gegeben ist – wird im Risikomanagement unhinterfragt vorausgesetzt. Ändern sich die relevanten Rahmenbedingungen, verlieren die darauf basierten Abschätzungen ihren Aussagewert.

Mehr noch: Wirtschaft ist als System geradezu darauf ausgerichtet, die eigenen Rahmenbedingungen zu verändern und sich weiterzuentwickeln. Damit macht sich das System selbst unvorhersagbar. Anders als zum Beispiel in der Physik ist es damit in der Wirtschaft prinzipiell unmöglich, eine „Bewegungsgleichung“ aufzustellen und die Entwicklung des Systems ausgehend von seinem aktuellen Zustand vorzuberechnen. Sämtliche Prognosen – einschließlich Risikoprognosen – sind deshalb nur eingeschränkt gültig und verlieren mit zunehmendem Abstand in die Zukunft exponentiell an Aussagekraft.

Thema 2: Wie kann man Unsicherheit bewerten?

Statistische Methoden sind nur dann verwendbar, wenn quantitative Daten vorliegen, wenn also die zur Diskussion stehenden Risiken oder vergleichbare Ereignisse schon mehrfach aufgetreten sind. Bei qualitativen Risiken ist das nicht der Fall, trotzdem existieren aber durchaus Informationen zum Risikopotential. Dabei stellt sich die Frage, wie diese Informationen nutzbar aufbereitet werden können.

Die in der Literatur diskutierten und auch in der Praxis häufig verwendeten Methoden zielen meist darauf ab, aus den qualitativen Informationen zu irgend einer Art von Quantifizierung zu gelangen, beispielsweise durch die Bildung von Rangfolgen, Einteilung in Klassen oder Vergabe von Punkten. Aus dem Interesse einer maschinellen Verarbeitung im Risikomanagement ist das verständlich. Ich sehe aber die Gefahr, dass künstliche Quantifizierungen zu einer Scheingenaugigkeit führen, die den Entscheidern ein trügerisches Sicherheitsgefühl vermittelt.

Systematische Untersuchungen zur Zuverlässigkeit solcher Schätzungen sind mir nicht bekannt. Es gibt jedoch vielfache anekdotische Evidenz, dass solche Schätzungen nicht nur etwas, sondern um viele Größenordnungen falsch liegen, selbst wenn sie von anerkannten Experten in bester Absicht erstellt werden. Beispielhaft sei hier der berühmte Ausspruch von Thomas J. Watson erwähnt, der 1960 abschätzte, es gebe weltweit einen Bedarf von etwa sechs Computern.

Auch den Experten stehen nur die Informationen aus der Vergangenheit zur Verfügung, und wenn diese nicht quantitativ sind, ist jede Quantifizierung fiktiv. Adressaten, denen diese Fiktion nicht bekannt oder bewusst ist, wird damit eine trügerische Zuverlässigkeit der Daten vermittelt. Vielleicht sollte man daher auf Quantifizierungen dieser Art ganz verzichten. Wichtiger ist der Austausch zwischen Experten und Entscheidern über die qualitativen Eigenschaften dieser Risiken, und dieser Dialog wird durch eine vermeintlich quantitative, scheinbar abschließende Bewertung eher verhindert.

Unternehmerische Entscheidungen sind zwangsläufig mit nicht quantifizierbaren, nicht rationalisierbaren Unsicherheiten verbunden. Niemand kann vorab verlässlich wissen, zu

welchen Konsequenzen die Alternativen führen werden. Die Schaffung maximaler Transparenz zu dieser Unsicherheit ist sinnvoll und empfehlenswert. Der Versuch, auch solche Unsicherheiten quantitativ zu untermauern und damit quasi „ausrechenbar“ zu machen, birgt die Gefahr, dass die unternehmerische Verantwortung an das System abgegeben wird.

Thema 3: Wo liegt der Nutzen von Risikomanagement?

Risikomanagement-Produkte wie IT-Systeme, Schulungen und Beratung werden vorrangig mit dem Argument der Compliance beworben, also der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. Ob diese gesetzlichen Vorgaben außerhalb der Finanzdienstleistungsbranche wirklich zwingend sind, sei dahingestellt. Auffällig ist jedenfalls, dass Risikomanagement niemals mit dem Argument wirtschaftlicher Vorteile beworben wird, die eine bessere Kontrolle über Risiken doch ebenfalls bieten sollte. In Übereinstimmung damit behandelt die große Mehrzahl der Unternehmen das Thema Risikomanagement eher reaktiv, nicht aktiv. Auch hier herrscht offenbar nicht die Überzeugung, durch Risikomanagement strategische Vorteile erlangen zu können.

Damit stellt sich die Frage, für wen denn eigentlich Risikomanagement wirklich Nutzen bringt (abgesehen von den Dienstleistern, die dafür Produkte anbieten). Welchen Nutzen bringt Risikomanagement den Unternehmen oder der Gesellschaft, und welche Komponenten von Risikomanagement sind dafür essentiell? Auch hierzu sind mir keine Studien bekannt. Unternehmen scheinen den Umfang ihres Risikomanagements nicht nach ökonomischen Gesichtspunkten zu bestimmen.

Ich wage die These, dass Risikomanagement in der Form, in der es heute von den meisten Unternehmen betrieben wird, überhaupt keinen Nutzen für die Unternehmen hat. Viele Anwender erwarten vom Risikomanagement, dass es Entscheidungen einfacher und sicherer macht und den Führungskräften ein Stück Verantwortung abnimmt. Wie bei anderen Steuerungswerkzeugen in der Vergangenheit (strategische Planung, Zielvereinbarungen, Qualitätsmanagement) dürfte das ein Trugschluss sein (2).

Grundsätzlich sehe ich Potenzial für den Nutzen von Risikomanagement, den Unternehmen zu besseren, durchdachteren Entscheidungen zu verhelfen. Dazu ist es aber erforderlich, dass das Risikomanagement mehr ist als ein System zur Dokumentation von identifizierten Risiken. Voraussetzung dafür ist, dass die Risikodaten die Grundlage für eine umfassende Kommunikation über Risiken und Chancen zwischen allen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen sind und nicht selbst bereits die gesamte Kommunikation zu diesem Thema darstellen. Die Erkenntnisse aus den Risikodaten sind bestenfalls so gut wie die Qualität dieser Daten. Hier gilt der Fundamentalsatz der Informatik: „garbage in, garbage out“.

Um Datenqualität zu erreichen, müssen die Mitarbeiter, welche die Rohdaten liefern, genau wissen, welche Daten benötigt werden und wie sie diese Daten aus den ihnen zur Verfügung stehenden Informationen gewinnen können. Dazu reicht es nicht aus, die Eingabefelder in der Software mit kurzen Pop-up-Menüs zu versehen. Außerdem dürfen die Mitarbeiter kein Interesse daran haben, die Daten bei der Eingabe in eine bestimmte Richtung zu „modifizieren“. Damit meine ich keine bewusste Verfälschung, sondern die unvermeidliche, von den eigenen Interessen geleitete Färbung der Einschätzungen. Wer seine Mitarbeiter nach Umsatz honoriert (egal ob monetär oder prestigemäßig), darf sich nicht wundern, wenn diese Mitarbeiter umsatzgefährdende Risiken eher als überschaubar einschätzen.

Des Weiteren ist der Wert von Daten nur so gut, wie auch nach ihnen gehandelt wird. Dazu müssen sowohl die Daten als auch die Handlungsoptionen dort bekannt sein, wo gehandelt werden kann – und das ist üblicherweise weder in der Geschäftsleitung noch in

der Stabsstelle Risikomanagement, sondern in der Operative und an der Schnittstelle zu Kunden und Geschäftspartnern.

Thema 4: Was ist das Ziel im Umgang mit Risiken?

Die Literatur zu Risikomanagement propagiert als Ziele „Risiken vermeiden, vermindern, verlagern, früh erkennen und bekämpfen“. Andererseits ist wirtschaftlicher Erfolg zwangsweise mit Risiko verbunden; wirtschaftliche Aktivitäten beinhalten stets Risiko. „There's no free lunch“, wie bereits Milton Friedberg feststellte. Es kann also nicht um das Vermeiden jeglicher Risiken gehen, denn damit ist zwangsläufig der wirtschaftliche Tod verbunden.

Was ist also das Ziel im Umgang mit Risiken? Ich sehe darin zwei sehr unterschiedliche Aspekte: einerseits die Entscheidung, welche Risiken ich eingehen will und welche ich zu meiden suche. Andererseits der Umgang mit den eingegangen bzw. unvermeidbaren Risiken, speziell ihre Beobachtung, die Vorbereitung von Abwehrmaßnahmen und deren frühzeitige Einleitung bei Eintritt der Risiken.

Im Entscheidungsbereich geht es darum, die „richtigen“ Risiken, also diejenigen, die mit entsprechend attraktiven Chancen verbunden sind, bewusst einzugehen und „falsche“ Risiken ohne *upside potential* zu meiden. Dazu ist es erforderlich, Risiken und Chancen integriert zu betrachten und zu bewerten. Hierzu sind Managementsysteme erforderlich, die beide Perspektiven miteinander vergleichen können. Die isolierte Betrachtung von Risiken verleitet zur Risikoaversion, die isolierte Betrachtung von Chancen zum Leichtsin.



Jedes Risiko hat einen *natural owner*, eine Instanz, die am besten mit diesem Risiko umgehen kann, weil sie die Einflussfaktoren am umfassendsten kontrolliert und mit dem eintretenden Risiko am besten umgehen kann. Bei der Gestaltung von Geschäftsbeziehungen sollte es darum gehen, Risiken so weit wie möglich ihren *natural owners* zuzuweisen und selbst gezielt die Risiken einzugehen, die man selbst am besten beherrschen kann – natürlich zu angemessenen Konditionen.

Operative Risiken, die nicht vermeidbar sind, die man aber selbst nicht übernehmen kann, weil sie im Fall ihres Eintretens existenzbedrohend sind, sollten versichert werden. Das Versichern nicht existenzbedrohender Risiken – obwohl weithin üblich – ist wirtschaftlicher Unsinn.

Thema 5: Kann man existenzbedrohende Risiken verhindern?

Das Vermeiden existenzbedrohender Risiken ist zentrales Anliegen an das Risikomanagement, sowohl von Seiten der Unternehmen als auch von Seiten des Gesetzgebers, insbesondere hinsichtlich sogenannter „systemrelevanter“ Unternehmen. Die Historie hat jedoch gezeigt, dass immer wieder Unternehmen – auch solche mit funktionierendem Risikomanagement – an Risiken scheitern. Dies passiert insbesondere (aber nicht nur) in Krisensituationen, in denen sich die gesamtwirtschaftlichen Bedingungen plötzlich ändern. Es stellt sich die Frage, ob und wie solche Krisen verhindert werden können.

Ich vermute, dass es grundsätzlich nicht möglich ist, existenzbedrohende strategische Risiken zu verhindern. Nur wenige existenzbedrohende Risiken können versichert werden, für strategische Risiken ist das generell nicht möglich. Ein Unternehmen, das wirtschaftlich erfolgreich sein will, muss aber (auch existenzbedrohende) unternehmerische Risiken eingehen. Diese sind grundsätzlich nicht quantifizierbar und oft nicht einmal identifizierbar, weil sie auf einer Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beruhen und damit keine Vergangenheitserfahrungen zur Bewertung verfügbar sind.

Als Beispiel sei hier die Finanzkrise von 2008 angeführt. Statistische Modelle konnten die Krise nicht vorhersagen, weil sie alle auf statistischen Daten der (stabilen) Vergangenheit vor 2008 beruhen. Die grundsätzliche Möglichkeit der Krise war in diesem Fall lange bekannt, aber weder Zeitpunkt noch Ausmaß waren vorhersehbar. Hätte jemand diese auch nur größenordnungsmäßig vorhersagen können, hätte er beliebig reich werden können – ein Anreiz für gute Vorhersagen war also durchaus gegeben.

Die betroffenen Unternehmen konnten es sich auch nicht leisten, auf die potenziell gefährlichen Instrumente (wie *collateralized debt obligations*) zu verzichten, weil sie dann riskiert hätten, im Wettbewerb zurückzufallen. Ob damit Fluch oder Segen verbunden sein würde, konnte niemand zuverlässig vorhersehen.

Das Muster dieser Krise ist auf viele andere Situationen übertragbar. Risikomanagement ist nicht in der Lage, Unternehmen vor solchen Situationen zu schützen. Der vermutlich einzige Schutz ist Resilienz – die Fähigkeit der Organisation, eintretende Risiken zu verkraften und flexibel darauf zu reagieren.

Natürlich gibt es Versuche, auch solche Krisen durch verbesserte statistische Auswertungen vorhersagbar zu machen. Ich vermute, dass solche Versuche prinzipiell zum Scheitern verurteilt sind. Im System Wirtschaft haben die einzelnen Akteure ein Interesse daran, nicht vorhersagbar zu sein. Wer vorhersagbar ist, gibt damit Wettbewerbern einen Vorteil und erleidet selbst einen Nachteil. Das System ist also darauf ausgelegt, sich nicht vorhersagbar zu entwickeln. Die Ableitung einer Bewegungsgleichung, mit der die zukünftige Entwicklung aus der aktuellen Situation vorausberechnet werden kann, wird damit unmöglich.

Das gilt insbesondere für Innovation: Diese ist gleichzeitig chancenschaffend und existenzbedrohend, systemverändernd und damit nicht vorhersagbar. Als Beispiel sei hier der Einstieg in die Elektromobilität genannt – eine Herausforderung, der aktuell alle Automobilhersteller gegenüberstehen. Der Einstieg in diese Technologie ist für die Hersteller extrem kostenintensiv und riskant: Der Bau von Elektrofahrzeugen beinhaltet ganz andere Kompetenzen und Erfolgsfaktoren als der Bau herkömmlicher Autos.

Aus heutiger Sicht ist zu erwarten, dass Elektromobile einen signifikanten Marktanteil einnehmen werden. Wie groß der Marktanteil in fünf oder zehn Jahren sein wird, hängt aber von einer Reihe technologischer Faktoren ab, deren Entwicklung nicht einschätzbar ist – der Kosten- und Leistungsentwicklung von Batterien oder den Entwicklungsfortschritten bei alternativen Technologien wie Brennstoffzellen oder synthetischen Kraftstoffen. Nicht in die Technologie einzusteigen ist für die Hersteller ebenfalls hoch riskant, weil sie damit den technologischen Anschluss verlieren könnten. Es führt also kein Weg am Risiko vorbei.

Fazit und Ausblick

Ich bin davon überzeugt, dass Risikomanagement ein gutes Konzept ist. Allerdings wird es einige der Erwartungen, die daran gestellt werden, wohl nicht erfüllen: insbesondere wird es seine Anwender nicht vor Krisen bewahren oder gar Krisen verhindern können. An anderer Stelle könnte Risikomanagement womöglich noch wesentlich nützlicher sein, wenn es gelänge, den Charakter seiner Nutzung in Unternehmen zu verändern:

- weg von der dogmatischen Sichtweise („Risikomanagement müssen wir machen!“) zu einer ökonomischen Sichtweise („wo bringt es uns Vorteile?“),
- weg von der Kontrollfunktion („das dürfen wir nicht machen“) hin zu einer Steuerungsfunktion („das können wir besser machen“),
- weg von einer isolierten Organisation (Risikomanager, Stabsabteilung) hin zu einer integrierten Komponente (risikokompetente Linienmanager), also
- weg von einer passiven Heilserwartung („Risikomanagement bewahrt uns vor Krisen“) hin zu eigener Verantwortung („Risikomanagement hilft mir, gute Entscheidungen zu treffen“)

Es gibt also viel Nützliches zu tun. Daran möchten wir vom ZWIRN gerne mitwirken. Für diejenigen, denen ebenso wie uns die Auseinandersetzung mit dem Thema Risiko am Herzen liegt, bieten wir uns an als

- Organisatorische Plattform für Informationen und Partner für den Gedankenaustausch,
- Anbieter für professionelle Weiterbildung – akademische Seminare und ein weiterbildender Masterstudiengang (befinden sich im Aufbau) und
- Experten für die Zusammenarbeit bei speziellen Fragen und Problemstellungen – in gemeinsamen Forschungsprojekten, bei Studienarbeiten sowie für individuelle Diskussionen und Workshops.

Wer interessiert ist, ist herzlich eingeladen, mit uns Kontakt aufzunehmen: www.zwirn.de

Empfehlenswerte Literatur

1. **Gigerenzer, Gerd.** *Risiko - Wie man die richtigen Entscheidungen trifft.* München : Random House GmbH, 2013. ISBN 978-3-442-74793-1.
2. **Mintzberg, Henry.** *The Rise and Fall of Strategic Planning.* New York : The Free Press, 1994. ISBN 978-1-4767-5476-5.