

Reifeprüfungsgebot.

Andrew Mountfield

Andrew Mountfield



Erschienen in:

Business Intelligence Magazine
4/2011, Seite 50
www.bi-magazine.net

Horváth & Partners
www.horvath-partners.com



Reifeprüfungsgebot.

Von Andrew Mountfield*

Die Orientierung des Risikomanagements an der Compliance erweist sich in der Regel als trügerisch. Der Faktor «Risiko» muss vielmehr als normales Portfolio-Problem gemanagt werden.

Die meisten Risikomanager denken an interne Herausforderungen, wenn sie ihre Aufgabe beschreiben. Aber die Gefahren und die Opportunitäten lauern oft außerhalb des Unternehmens. Höchste Zeit also, die üblichen Trampelpfade zu verlassen und ganz einfach mal «Out of the box» zu denken.

Die Anregung dazu entnehme ich einer aktuellen Studie eines weltweit tätigen Technologiekonzerns. Dort werden die bekannten Themen des integrierten Ansatzes sowie der Gewährleistung des kontinuierlichen Betriebs überlebenswichtiger Geschäftsprozesse angeschnitten und analysiert. Ein integrierter Ansatz scheint auf den ersten Blick ein hervorragendes Mittel zu sein, um gegen das Unerwartete zu kämpfen. Doch wer bei den typischen Organisationen näher hinschaut, wird eines Besseren belehrt: Statt klare Prioritäten und Schwerpunkte zu setzen,

«Was tun gegen die Risikoroboter, die nur Fragebögen abarbeiten können?»

wird dem Risikomanagement im ganzen Unternehmen eindeutig zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Prozesse werden lediglich abgehakt statt kritisch hinterfragt. Und Formulare werden brav ausgefüllt, um anschließend auf Nimmerwiedersehen in der Schublade zu verschwinden. Dabei gelingt vielen Topleadern nebenbei noch das grandiose Kunststück, die Signifikanz des Risikomanagements für das Unternehmen so zu gestalten, dass Linienmanager nur noch ein müdes Lächeln dafür übrighaben.

Vom echten Geschäft somit ausgeschlossen, greifen die Risikomanager zur Allzweckswaffe «Compliance». Aber zu welchem Zweck genau, bitte? Die Einhaltung aller relevanten Gesetze und Verordnungen – also der regulatorische Rahmen für das Unternehmen – ist in vielen Industrien bereits Teil des Alltags und hat gar eine eigene «GxP-Sprache» (Good Practice) entwickelt. Aber leider orientieren sich die Risikomanager eher am Buchstaben «A» für «Audit» statt am «Z» für «Zusammenarbeit». Wenige Organisationen erst haben es wirklich geschafft,

die Früchte aus ihren Risikoanalysen systematisch zu ernten und von Bereich zu Bereich zu übertragen. Stattdessen greifen die Risk Auditors zu immer komplexeren und umfassenderen Instrumenten, um auch noch das winzigste Risiko zu dokumentieren. Dass diese Methoden, die nur in Anlehnung an die Compliance-Richtlinien betrieben werden, rasch zu gefährlichen «Business Prevention-Prozessen» mutieren, sollte jeder Risikomanager bedenken.

Dabei sollten die Verantwortlichen ihren Blick in zwei Richtungen lenken, die echte strategische Bedeutung haben und von fanatischen Compliance-Jüngern oft vernachlässigt werden. Erstens: Wenn es um die vielzitierte «Business Continuity» geht, sind statt Systemen und Prozessen oft die Mitarbeiter das knappste Mittel in der Kette. Dementsprechend lautet die zentrale Managementfrage: Sind das Wissen, die Fähigkeiten und die Ressourcen verfügbar und am richtigen Ort? Ob die meisten Risikomanager die nötige Erfahrung haben, dies zu beurteilen, ist jedoch eine andere Frage.

Zweitens: Ist die Organisation in der Lage auf negative oder positive Marktentwicklungen zu reagieren? Am Beispiel des überraschend schwankenden Wechselkurses des Schweizer Franken zeigte sich deutlich, dass das operative Risikomanagement meist kaum in der Lage war, die Tauglichkeit der Marktstrategien und Geschäftsprozesse unter Stresskonditionen zu beurteilen.

Aber was tun gegen die Risikoroboter, die nur Fragebögen abarbeiten können? Mein Plädoyer: Lassen Sie das Management das Thema «Risiko» wie jedes andere Portfolio-Problem angehen und Finanzmittel nach klaren Schwerpunkten verteilen! Wieviel würden Sie etwa aus einer übergeordneten Perspektive der Datensicherheit, wieviel dem regulatorischen Thema zuteilen?

Und ein solches Vorgehen zwingt uns, die Folgen abzuschätzen, wenn im Risikomanagement am Schluss nichts für die eigenen Fähigkeiten und Mitarbeiter übrigbleibt – und nichts für die Beurteilung der eigenen Strategie. ■

*Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partner AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@horvath-partners.com