

## „Wer nicht rechtzeitig handelt, wird von den Risiken überrollt“

Von **Redaktion return** - 12. Oktober 2017



*v.l.: Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann (Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement) und Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation) an der Universität Siegen  
Bild: © Universität Siegen*

**Die Digitalisierung als unternehmerische Zukunftsaufgabe ist nur eines der vielen Felder, auf dem immer neue Risiken für Unternehmen entstehen. Und wie immer steht auch hier wieder die Zukunft des Unternehmens auf dem Spiel – wenigstens ein bisschen. Gerade weil es keine absolute Sicherheit geben kann, wollen Unternehmen ihre Risikowiderstandsfähigkeit zu stärken. Dass es dazu auch neue Wege gibt, zeigen die beiden Risk-Governance-Forscher Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann und Univ.-Prof. Dr. Volker Stein von der Uni Siegen auf. Seit über fünf Jahren entwickeln sie zusammen ihren innovativen Ansatz – und stellen sich unseren Fragen.**

**Als Wirtschaftswissenschaftler erforschen Sie, wie sich Unternehmen fit für Risiken im Zusammenhang mit Digitalisierung machen können. Welche Risiken gibt es denn?**

UNIV.-PROF. DR. VOLKER STEIN: Technologische Risiken, die als juristische Risiken im Datenschutz und Datensicherheit wieder auftauchen, die mangelnde Verfügbarkeit von digitalisierungstauglichem Personal, die zu schützende Reputation des Unternehmens im

Bereich der Digitalisierung und viele mehr. Alle diese Einzelrisiken wirken sich auf die Stabilität des Geschäftsmodells aus, also, ob das Unternehmen auch in den kommenden drei bis zehn Jahren umfassend marktfähig und profitabel bleiben wird.

Die kritische Frage lautet aber vielmehr, ob sich die Qualität der im Grunde längst bekannten Risiken für Unternehmen verändert hat. Die Antwort ist eindeutig „ja“: Alle Risiken sind vielfach miteinander vernetzt, sie beeinflussen und verstärken sich wechselseitig und sie erreichen Unternehmen aufgrund veränderter Kommunikationsmuster – Stichwort: soziale Medien – ohne lange Vorwarnzeit, sozusagen in Echtzeit. Daher sprechen wir hier gerne von hoch komplexen Risikolandschaften mit Risiko-Tsunami-Gefahr: Wer nicht rechtzeitig handelt, wird von den Risiken überrollt.

### **Wie wird heutzutage Risikomanagement in Unternehmen umgesetzt? Sehen Sie darin Probleme?**

UNIV.-PROF. DR. ARND WIEDEMANN: Es ist ja nicht nur die Risikolandschaft herausfordernder geworden: Auch der unternehmensweite Umgang mit Risiken ist nicht trivial. Bislang haben sich viele Unternehmen die Funktion „Risikomanagement“ aufgebaut: In ihr sind Expertenteams dafür zuständig, die bestehenden Risiken zu entdecken, zu analysieren, abzusichern und diese zu kontrollieren und zu berichten. Inzwischen hat sich das Risikomanagement sehr stark spezialisiert, es standardisiert seine Prozesse und wendet sie auf Standardrisiken an. Wir kritisieren, dass trotz aller Professionalität bei der Bewältigung dieser Aufgaben der Blick fürs Ganze verloren geht und die Unternehmensleitung gar nicht mehr die Chance bekommt, sich die komplette und wie gesagt komplexe Risikolandkarte auf ihren Radarschirm zu holen und damit die Zukunftsstrategien für das gesamte Unternehmen zu gestalten. Wir wollen das Risikomanagement nicht abschaffen. Aber wir wollen es ergänzen durch eine neue Brücke hin zur Unternehmensleitung, auf der die gesamthafte Risikosteuerung, die Ausrichtung jeglichen Entscheidens im Unternehmen auf Risikobewusstheit und die Durchdringung des Unternehmens mit einer angemessenen Risikokultur ihren Platz finden. Und diese Brücke nennen wir „Risk Governance“.

### **Welche Aufgaben umfasst Ihre Risk-Governance-Forschung im Einzelnen?**

UNIV.-PROF. DR. VOLKER STEIN: Es ist zunächst die Grundphilosophie, dass nicht nur Teile, sondern das gesamte Unternehmen von einer Risikosteuerung durchdrungen wird: Diese soll einerseits alle externen Anspruchsgruppen, Kunden und Partner samt ihren Interessen und Anforderungen an das Unternehmen in den Blick nehmen, andererseits alle daraus gezogenen Risikoschlussfolgerungen für die Optimierung der Unternehmensstrategie nutzbar machen. Dann ist es das konkrete Arbeiten an den Verfahren zur Entdeckung neuer Risiken und zur breiten Kommunikation von Risikoinformationen hinauf bis in die Unternehmensspitze. Schließlich ist es die Schaffung einer Risikokultur, also einer im Unternehmen gemeinsam geteilten Vorstellung zur Wichtigkeit und Wertigkeit des nachhaltigen Umgangs mit Risiken. Risk Governance ist nicht die Aufgabe einer neuen Abteilung, sondern durchdringt das Unternehmen. Dies bedeutet, dass auch jede Person aus dem Unternehmen in diesem Prozess eine Stimme hat, sich also beispielsweise an den innerbetrieblichen Risk-Governance-Arbeitskreisen beteiligt.

**Was müssten Unternehmen in Bezug auf die Risiken durch Digitalisierung tun, wenn sie sich an der von Ihnen entwickelten Risk Governance orientieren?**

UNIV.-PROF. DR. ARND WIEDEMANN: Zunächst müssten sie systematisch in allen Aktivitätsfeldern von der Informationstechnologie über das Personalmanagement und die Produktion bis hin zum Vertrieb und zur Öffentlichkeitsarbeit die Digitalisierungsrisiken konkretisieren. Dann gilt es, der Unternehmensleitung diese spezielle Risikolandkarte als Entscheidungsgrundlage zur Geschäftsmodellgestaltung zur Verfügung zu stellen. Insbesondere die Personalfunktion könnte als unternehmensinterner Dienstleister dafür sorgen, dass das Unternehmen stärker mit einem entsprechenden Risk-Governance-Bewusstsein und einer digitalisierungsbezogenen Risikokultur durchdrungen wird. Und die Unternehmensleitung müsste von oben durch den so genannten „Tone from the Top“ bei allen Mitarbeitern die nicht nachlassende Aufmerksamkeit für Digitalisierungsrisiken einfordern und zeigen, dass es ihr ernst damit ist.

Zusammengefasst heißt das, die Risk Governance ist ein Denkraster, mit dem komplexe Herausforderungen wie die Digitalisierung konkret auf die Unternehmenszukunft bezogen werden, während man gleichzeitig wegkommt von routiniertem „Business as usual“ und zufallsgetriebenem Aktionismus.

*Interview: Anne Steinbach*