

DER BETRIEBSWIRT

Das Risiko liegt im Risikomanagement

Aktuelle Skandale wie VW oder Deutsche Bank entstanden, weil die Risikomanagement-Systeme zu stark nach innen wirken. Kann die „Risk Governance“ externe Risiken besser erkennen?

Von Volker Stein und Arnd Wiedemann

Größere Unternehmen verfügen in der Regel über eine Risikomanagementfunktion mit klar umrissenen Aufgaben: vermeidbare Risiken vermeiden, unvermeidbare Risiken identifizieren, analysieren, bewusst eingehen, absichern sowie überwachen. Besonders die relevanten Risiken, also die mit großem Einfluss auf den Unternehmenswert, werden auf der Basis von Standardisierungsrichtlinien (ISO, OECD, Branchenverbände) gemessen, bewertet, mit der Risikotragfähigkeit des Unternehmens abgeglichen und im Hinblick auf das Risiko-Ertrags-Verhältnis optimiert. Das Risikomanagement verbreitert sich zunehmend von der Abbildung finanzieller Risiken auf allgemeine Managementrisiken und will auch strategischen Ansprüchen genügen.

Dennoch ist grundsätzliche Kritik angebracht: Bezogen auf das Gesamtunternehmen, agiert das Risikomanagement zu mechanistisch, weil es standardisierte Risikomodelle und Risikomanagementprozesse auf vorselektierte Standardrisiken anwendet. Kein Wunder, wenn es den Rahmenbedingungen hinterherhinkt, die sich schneller wandeln als es selbst, und vernetzten Risiken in offenen Unternehmenssystemen und Risiken mit Eskalationsdynamiken nicht ausreichend Rechnung trägt. Komplexe, mehrdeutige Risiken werden gemangelt, als ob sie einfach und eindeutig seien. So wird das Risikomanagement aufgrund seiner blinden Flecken selbst zu einem Risiko.

Im Rahmen ihrer Überwachungsfunktion kann die interne Revision solche Defizite zwar aufdecken, aber nicht selbst bewältigen. Gesucht ist daher eine Risikosteuerung, die auch eine übergeordnete Regelungsebene einschließt. Die Corporate Governance – organisatorisch an den Vorstand angebunden – ist ein solcher Regelungsrahmen, der aus einer anderen Richtung Risiken von und in Unternehmen in den Blick nimmt: Sie zielt über die Anwendung einzuhaltender Mindeststandards darauf ab, dass Management und Aufsichtsgremien keine Interessengegensätze aufbauen, die Ansprüche der verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens gesamthaft ausbalanciert und Risiken aus mangelnder Unternehmensfähigkeitsqualität, Regelinkonformität, Intransparenz und fehlender Nachhaltigkeit vermeiden werden. Doch auch die Corporate Governance hat ihre Grenzen, die in der Freiwilligkeit der Anwendung von Regelungen sowie in der mangelnden Ausrichtung auf die Risikosteuerung liegen.

Zu konstatieren ist damit: Mit dem eher operativen Risikomanagement und der strategischen Corporate Governance gibt es zwei auf Unternehmensrisiken ausgerichtete Funktionen, die aber beide so spezialisiert sind, dass sie genug mit ihrem klassischen Aufgabenportfolio zu tun haben und ihre Antennen für Funktions-externes verknüpfen lassen. In ihrer Abschottung fallen dann die wirklich unternehmensbedingten Risiken durchs Raster, zum Beispiel bei Volkswagen das mangelnde Verständnis von wahrhaftiger Umweltorientierung oder bei der Deutschen

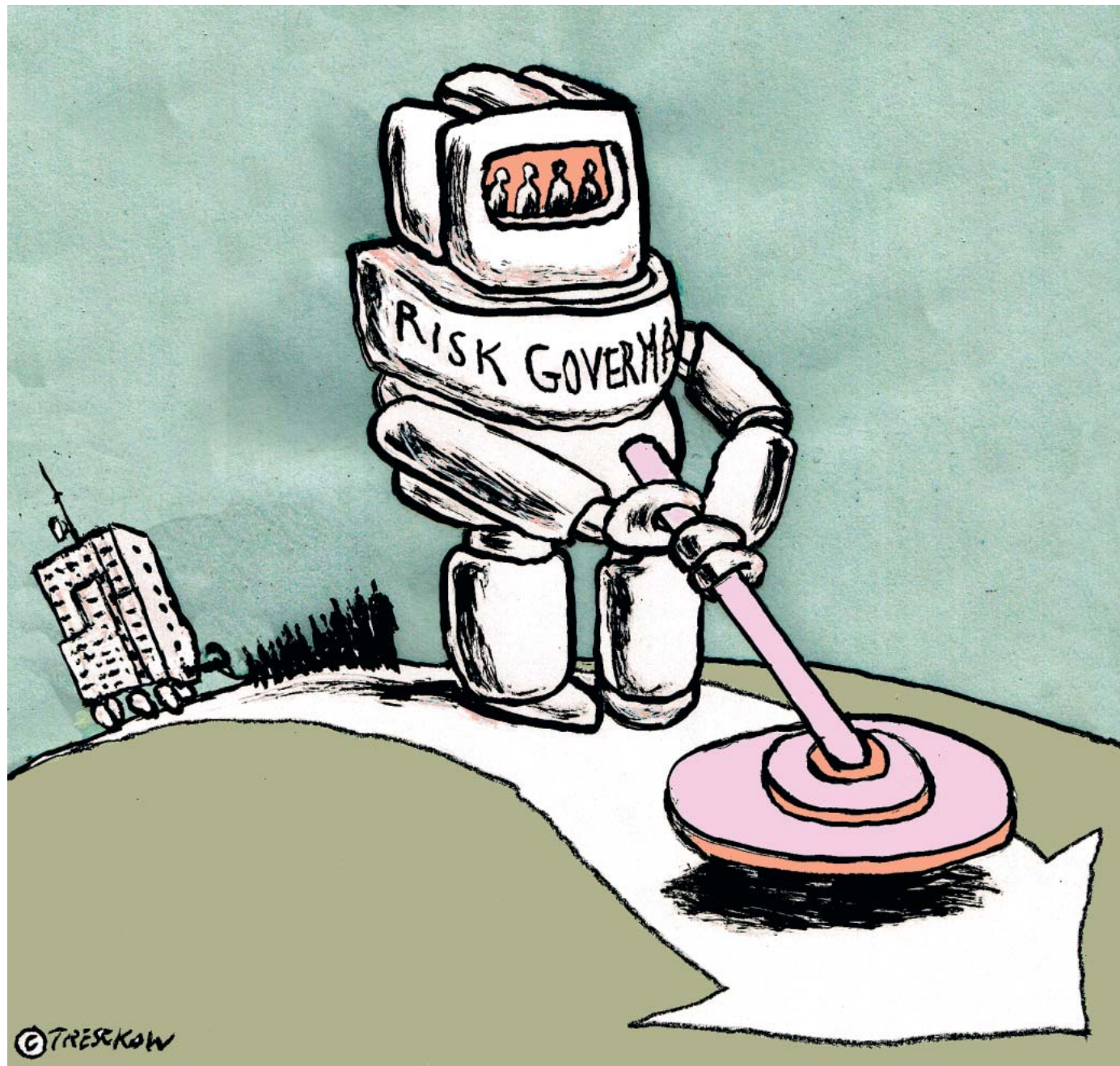


Illustration Peter von Tresckow

Bank das mangelnde Verständnis von wahrhaftiger Compliance (Regelanwendung). Was in einem geschlossenen System vielleicht gerade noch legal ist oder scheint, muss in einem offenen System noch lange nicht legitim sein – und gerade aufgrund mangelnder Legitimation von außen erwächst dem Unternehmen dann die bedrohliche Risikoposition.

Welche vermeintlichen Auswege aus diesem Dilemma werden bereits besprochen? Zum einen die Entwicklung von Enterprise-Risk-Management (ERM)-Systemen: Als Reaktion auf die Finanzkrise 2008 kam die Forderung nach einem ganzheitlichen Risikomanagement auf, das sich auf Risiken in der Unternehmensführung spezialisiert. Der Kniff von ERM besteht darin, dem traditionellen Risikomanagement „Governance“ hinzuzufügen, also die Risikomanagementfunktion selbst besser zu steuern. Das ist zu wenig.

Zum anderen die Risikokultur: Sie taucht vermehrt als modisches Schlagwort auf. Mit ihrer Hilfe sollen Normen gesetzt werden, die Einstellung und Verhalten von Unternehmen zu Risikoentscheidungen und Risikomanagement beeinflussen, ergänzt um eine wertbezogene Risikokommunikation und entsprechende Anreizstrukturen. Auch das ist uns zu wenig: Wie oft schon ist eine nicht gelebte Kultur im Nirwana des Unverbindlichen verschwunden.

Die nachhaltige Lösung liegt zwischen Corporate Governance und Risikomanagement und heißt: Risk Governance. Der Begriff stammt aus dem Jahr 2003, in dem sich das International Risk Governance Council (IRGC) zum Ziel setzte, Organisationen wie auch Nichtregierungsorganisationen bei der politischen Bewältigung globaler systemischer Makrorisiken in einem breiten politischen Kontext in Gebieten

wie Sicherheit, Gesundheit, Umwelt, Technologie und Wirtschaft zu unterstützen. Risk Governance auch zur Steuerung von Unternehmensrisiken vorzusehen, ist neu.

Risk Governance ist erstens eine Philosophie: Mehr als die bloße Kombination zweier Begriffe, ist sie der dritte Weg zwischen risikobasierten Ansätzen zur Unternehmens-Governance und der operativen Governance von Risiken. Im Kern strebt sie eine proaktive Risikosteuerung von innen heraus an. Die Risk Governance verankert eine auf das Gesamtunternehmen bezogene Risikosteuerung als grundlegendes Prinzip für alle Entscheidungen und wahrt dabei eine angemessene kritische Distanz zur Unternehmensleitung. Sie ist gleichzeitig unabhängig von operativen Standardvorgaben. Als Katalysator für Themen der Risikosteuerung „mit Biss“ braucht sie eine Stimme nach oben in die Unternehmensleitung sowie Durchsetzungskompetenz in alle anderen betrieblichen Funktionen. Dabei ist sie den Normen der Good Corporate Governance verpflichtet und sendet den Stakeholdern im Hinblick auf risikobezogene Nachhaltigkeit klare ethische Signale.

Risk Governance ist zweitens ein Bündel aus vier konkreten Aufgaben: Zunächst geht es um das Design von Risikomodellen, also um die laufende (Neu-)Festlegung der Art der Risikowahrnehmung, -priorisierung und -aggregation vor dem Hintergrund der spezifischen Stakeholderbedingungen.

Hinzu kommt die Bestimmung der Modellrisiken als systematisches Ausschließen fehlerbehafteter Risikomodelle und permanentes Rekontextualisieren der Risikosteuerung. Dann sind Forschung und Entwicklung in Risikothemen notwendig, also die Suche und Integration von inhaltli-

chen wie auch methodischen Forschungsschritten aus Wissenschaft und Wirtschaft. Schließlich erfolgt eine Beratung für die Unternehmensleitung, deren Fähigkeit zu dynamischer Einflussnahme auf den risikobehafteten Marktreaktionsprozess gestärkt werden muss.

Risk Governance ist drittens eine wertschöpfende Unternehmensfunktion: Sie trägt zur langfristigen Unternehmenswertoptimierung bei, indem sie Ertrag und Risiko gleichermaßen im Blick hält und beides auf die fundamentale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ausrichtet. Als separate Funktion, die neben den noch nicht abgedeckten Aufgaben auch strategische Aufgaben des Risikomanagements wie auch der Corporate Governance übernimmt, reduziert sie die Steuerungskomplexität für die Unternehmensleitung und die Aufsichtsgremien, die aufgrund der immer kürzeren Reaktionszeiten und der Vernetzung der Risiken stark gestiegen ist. Risk Governance sollte in direkter Vorstandsvorstellung, als Zentralbereich oder Stabsstelle, eingerichtet werden und in der Verantwortung des Chief Risk Officers (CRO) liegen.

Als Reaktion auf die fundamentale Notwendigkeit, Risikothemen nicht durch den Rost aus Risikomanagement und Corporate Governance fallen zu lassen, ist Risk Governance mehr denn je strategische Notwendigkeit: Sie ist entscheidend für die Sicherung und Verbesserung der inneren Substanz eines Unternehmens und funktioniert wie ein Schutzschirm für das Unternehmen vor sich ändernden Risiken.

Volker Stein ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen; Arnd Wiedemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanz- und Bankmanagement an der Universität Siegen. Sie sind die Gründungsmitglieder der Universität Siegen Business School.

Wenn die Lichtgeschwindigkeit nicht mehr ausreicht

Quantennetzwerke könnten internationalen Teams helfen / Von Adam Brandenburger und Pierfrancesco La Mura

Hochfrequenzhändler benötigen schnelle Computer, Algorithmen und sogenannte Live-Feeds zu Finanzdaten von verschiedenen Börsen, damit sie entscheiden können, was und wann sie kaufen beziehungsweise verkaufen. In diesem Umfeld zählt jede Millisekunde. Schnellere Datenverbindungen zwischen den Börsen minimieren die Zeit, die benötigt wird, um neue Informationen zu übertragen oder um einen Handel abzuschließen. Folglich investieren Unternehmen zunehmend mehr Ressourcen in den Zugang zu Hochgeschwindigkeitskommunikationsnetzwerken oder zu Host-Servern, die sich so nah wie möglich an der Leitung zu wichtigen Informationen befinden.

In einem kürzlich erschienenen Artikel der Fachzeitschrift „Nature“ wird erklärt, dass die physikalischen Grenzen der Kommunikation auf den Finanzmärkten bereits erreicht wurden. Während die Nasdaq-Server alle 0,5 Millisekunden einen Handel abwickeln, beträgt die Kommunikationszeit beispielsweise von New York nach Shanghai selbst mit Lichtgeschwindigkeit mehr als 40 Millisekunden. Da diese physikalischen Grenzen unüberwindbar sind, untersuchten wir weitere Mög-

lichkeiten, die Hochgeschwindigkeitshändlern und anderen, über mehrere Standorte verteilten Teams zur Verfügung stehen, um die Zusammenarbeit zu verbessern, selbst wenn Kommunikation nicht möglich ist.

Eine Leitfrage lautete: Könnte für die Entscheidungsfindung innerhalb eines Teams, genau wie in der Kryptographie und der EDV, der Einsatz von Quantenressourcen zu verbesserten Leistungen im Vergleich zu dem, was in einer klassischen Umgebung möglich ist, führen? Die Autoren fanden heraus, dass der Zugang zu einem Quantennetzwerk, in dem Händler, die an weit voneinander entfernten

Standorten agieren, durch Quantenbits, die an einer gemeinsamen Quelle generiert und von dort übertragen werden, bestimmte Messungen vornehmen können, die es ihnen erlauben, ihre gemeinsamen Leistungen zu verbessern. Die wichtigste Eigenschaft der Quanten für die Leistungsverbesserung ist die „telepathische“ Fähigkeit der Quantenpartikel, koordiniertes Verhalten zu zeigen, selbst wenn sie räumlich und zeitlich weit voneinander entfernt sind. Dieser Prozess basiert auf einem gut erforschten Quanten-Set-up, das auf Bell zurückgeht und als Teamentcheidungsproblem diskutiert wird.

zustandes erfolgen, zum Beispiel über Quantenteleportation. Sollen beliebige Verbindungen zwischen verschiedenen Orten aufgebaut werden, wird ein Netzwerk benötigt, das mit der Infrastruktur des heutigen Internets verglichen werden kann. Ein solches Quantennetzwerk ist noch weit entfernt vom alltäglichen Einsatz. F.A.Z.

Adam Brandenburger ist der J.P. Valles Professor an der New York University, Leonard N. Stern School of Business. Pierfrancesco La Mura ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik des E-Business an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Europlatz Frankfurt

Kein europäischer Rosenkrieg!

Von David Folkerts-Landau

Man kann darüber streiten, was der Brexit mittelfristig für Großbritannien bedeutet. Immerhin ist Großbritannien seit dem Jahr 2000 deutlich stärker gewachsen als die Europäische Union oder die Europäische Währungsunion. Aber für Europa sind die gravierenden Folgen bereits jetzt klar. Das alles wäre vermeidbar gewesen, wenn man in den Jahren nach der Finanzkrise nicht auf eine Politik des Durchwurstelns vertraut hätte. Dass Großbritannien nun seinen eigenen Weg geht, spiegelt ein verbreitetes Misstrauen in das europäische Projekt wider. Die Europäische Union wäre heute erfolgreicher und attraktiver für die Wähler, wenn Reformen entschlossen angegangen worden wären und eine zu lockere Geldpolitik nicht eine Verschleppung erleichtert hätte. Das schwache Wachstum befördert die ablehnende Haltung der Bevölkerung zur Zuwanderung noch zusätzlich.

Um die chronische Wachstumsschwäche der Eurozone zu überwinden, müssen mehr Anreize für Innovation und Unternehmertum gesetzt werden. Arbeitsmärkte müssen flexibler werden, damit junge Leute Jobs finden und auf die Globalisierung reagiert werden kann. Chancengleichheit und Gerechtigkeit in Einkommens- und Vermögensfragen sind Voraussetzung, dass Globalisierung und Immigration nicht als Bedrohung empfunden werden, wie es nahezu überall der Fall ist. Genauso wichtig ist es, Vertrauen in Institutionen wiederherzustellen. Dafür müssen bestehende Regeln eingehalten werden, wie in der Fiskalpolitik, und vernünftige Regeln eingeführt werden, wie bei Zuwanderung. All

das dürfte ohne Großbritannien noch schwerer werden.

Umso wichtiger ist es, das zukünftige Verhältnis zwischen der Europäischen Union und Großbritannien so eng wie möglich zu gestalten. Man sollte sich bald auf die großen Leitplanken für eine tragfähige Lösung einigen, um die Phase schädlicher Unsicherheit für Unternehmen und Investoren so kurz wie möglich zu halten. Dies wäre umso einfacher, je flexibler sich die EU bei Regelungen zu Migration und Freizügigkeit zeigt – flexibler gegebenenfalls als im Übereinkommen vom Februar, das viele Briten nicht überzeugen konnte. Ob dies auf ein modifiziertes Norwegen-Modell hinausläuft, wird zu klären sein.



Sicher ist, dass neue Hemmnisse im Handel und bei Investitionen den Wohlstand aller beeinträchtigen würden. Das muss auf jeden Fall vermieden werden.

Großbritannien und Europa brauchen sich weiterhin. Brüssel muss Versuchen widerstehen, Großbritannien abzustrafen, nur um ein politisches Signal an andere Mitgliedstaaten zu senden. Das wäre die falsche Lehre aus dem Referendum und würde europaskeptische Ansichten nur verstärken. Dies muss eine einvernehmliche Scheidung werden. Großbritannien braucht ein starkes und dynamisches Europa, das sein größter Absatzmarkt ist. Europa braucht Großbritanniens Kreativität und Weltoffenheit. Nicht zuletzt sind beide angesichts der vielen globalen geopolitischen Risiken auch in der Außen- und Sicherheitspolitik langfristig aufeinander angewiesen.

Der Autor ist Chefvolkswirt der Deutschen Bank.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Pfersiche in der DDR

Erinnerungen an die Planwirtschaft

Die Fakten zur desaströsen Wirtschaftspolitik in der DDR sind bekannt, doch die Erinnerungen verblissen. Erfriechend ist daher die Autobiographie von Wolfgang Hoebel, der in der Gastronomie der Mangelwirtschaft arbeitete, und Folgendes berichtet: Eines Tages bekam das Restaurant in Ost-Berlin, für das Hoebel arbeitete, überraschenderweise saftige Pfirsiche geliefert. Es waren zu viele für den Betrieb, weshalb der Gastronom spontan einen Verkaufstand vor der Eingangstür aufbaute. Innerhalb weniger Minuten standen Hunderte vitaminhungrige Menschen an. Pfirsiche gab es sonst fast nie in der DDR: „Nach etwa einer Stunde kam ein Herr, zeigte mir seine Klappkarte und fragte mich, ob ich wahnsinnig geworden sei. Die Pfirsiche seien ab sofort zu sichern und würden vom Großhandel wieder abgeholt.“ Als Hoebel daraufhin den Verkauf beendete, „wollten uns die vielen Kunden auf der Straße fast steinigen“. Sie riefen: „Schweine, Banditen, Strolche, die Bonzen wollen die Pfirsiche nur unter sich aufteilen!“ Der verantwortliche Leiter beim Großhandel, der die Pfirsiche geliefert hatte, wurde vom Staat entlassen. Angeblich waren die Pfirsiche für Krankenhäuser und Betriebe vorgesehen. Aber es war ein Freitag, und Lieferungen waren nicht mehr vorgesehen. Was mit dem Rest der nichtverkauften Pfirsiche passiert ist, bleibt unklar. Vermutlich landeten sie nicht bei den Bonzen, sondern im Müll. Treffender kann man die Realität einer Planwirtschaft kaum beschreiben.

Trotz dieser Planwirtschaft konnten sich wenige Privatbetriebe behaupten. Porträtiert wurden sie vor elf Jahren von der französischen Zeithistorikerin Agnès Arp unter dem Titel „VEB. Vaters ehemaliger Betrieb“. Nun ist die Forschungslücke über weibliches Unternehmertum in der DDR geschlossen worden: „Kleiner Markt im großen Plan“, heißt ein sehr lesenswertes und mit Fotos und Dokumenten bebildertes Werk

von Peter Karl Becker und Sebastian Liebold. Die Freude am Kaufmännischen, am Gestalten, die Fürsorge für die Mitarbeiter und der Dienst am Kunden zeichnen die drei porträtierten Unternehmerinnen aus: Irmgard Fuhrmann, die die Weinhandlung Fuhrmann in Querfurt führte; Leonore Vogel, die die Druckerei G. A. Ludwig in Schwarzenberg von ihrem Vater übernahm; und Ulrike Kaufmann, die die Medizintechnik Kaufmann & Köckritz in Chemnitz über die Zeiten rettete. Sie suchten ihre Nischen und erhielten damit eine wichtige Funktion im Aufrechterhalten der Versorgung in einem Mangelsystem.

Eine ganz andere Sicht vermittelt Klaus Blessing, der ab 1980 Staatssekretär im Ministerium für Erzbergbau, Metallurgie und Kali der DDR war. Nach seiner Ansicht war die DDR ein prosperierender Staat, in dem alle Menschen Arbeit hatten. Grund für den Übergang waren Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen von Politbüromitgliedern. Als Beispiel nennt er Gerhard Schürer, der unter anderem Leiter der Staatlichen Plankommission war. Eine Rettung der DDR wäre trotzdem nicht möglich gewesen, gibt auch Blessing zu, „jedoch ein würdevollere und zeitlich gestreckter Beitritt zur BRD“. Dass die Arbeiter, Bauern und Bürger 1989 und 1990 etwas anderes wollten, vergisst Blessing, der auch Gregor Gysi kritisiert, weil dieser zuletzt ein „zutiefst kritisches Verhältnis zum Staatssozialismus, also auch zur DDR“ annahm.

JOCHEN ZENTHÖFER

Wolfgang Hoebel: Vom Pagen im Hotel Adlon bis zum Mauerfall. Books on Demand, Norderstedt 2016. 252 Seiten. 10,40 Euro.

Peter Karl Becker/Sebastian Liebold: Kleiner Markt im großen Plan. Drei Unternehmerinnen in der DDR. Sächsisches Wirtschaftsarchiv e.V. und Sax Verlag, Markkleeberg 2015. 79 Seiten. 9,80 Euro.

Klaus Blessing: Wer verkaufte die DDR? Wie leitende Genossen den Boden für die Wende bereiteten, edition berolina, Berlin 2016. 251 Seiten, 14,99 Euro.

Mehr als Science-Fiction

Ein Buch über Elon Musk

Der Silicon-Valley-Star Elon Musk wird von nicht wenigen Beobachtern als Leonardo da Vinci des 21. Jahrhunderts gesehen. Seine Gründungen PayPal, Tesla und SpaceX lesen sich wie das „Who is Who“ der zukunftsstrahlenden Unternehmen der Welt. Jetzt liegt seine Biographie auch in deutscher Übersetzung vor. Der Journalist Ashley Vance, der ebenso wie Elon Musk aus Südafrika stammt, hat die gleichermaßen inspirierende, persönliche und stets spannende Geschichte eines der erfolgreichsten Querdenker der modernen Welt nachgezeichnet.

Es wird deutlich, dass der Technikfreak stets auf einem schmalen Grat zwischen Genie und Wahnsinn wandelt und dabei von der unerschütterlichen Ambition getrieben wird, etwas Großes für die Menschheit zu tun. Mit PayPal revolutionierte er das Tätigen von Zahlungen im Internet. Mit dem Elektroauto

Tesla schreckte er die Autoindustrie auf, und mit seinem Unternehmen SpaceX hat er das aktuell einzige Unternehmen in der Welt geschaffen, das in der Lage ist, ein Raumschiff mit großer Nutzlast in den Weltraum zu schicken und wieder auf die Erde zurückzubringen. Es soll demnächst auf den Mars reisen.

Elon Musks Vision ist es, den roten Planeten zu besiedeln und den Menschen multiplanetar zu machen. Er verfolgt darüber hinaus das besonders interessante Projekt „Hyperloop“, mit dem er Menschen und/oder Güter in einer Kapsel in unglaublicher Geschwindigkeit und Kosteneffizienz durch eine Röhre von A nach B schicken will. Dem Leser wird mehr als Science-Fiction präsentiert.

ROBERT FIETEN

Ashley Vance: Elon Musk. Die Biografie. FinanzBuch Verlag, München 2016, 360 Seiten, 19,99 Euro.