

Wie verschiedene Blickwinkel Unternehmen resilienter machen

In den aktuell herausfordernden Zeiten müssen Führungskräfte ihre Strategien und Betriebsmodelle in einem rasanten Tempo anpassen. Denn wer Störungen vermeiden will und Chancen nutzen möchte, muss schnell sein. Um die Widerstandsfähigkeit seines Unternehmens zu erhöhen, sollte das Top-Management seine Risiko- und Compliance-Landschaft durch verschiedene Blickwinkel analysieren. Dieser „Panoramic View of Risks“ ist der Schlüssel, um ein zukunftsfähiges Compliance-Management aufzubauen.

Wir erleben die Welt heute in einem dynamischen Wandel, den nur resiliente Unternehmen meistern können: Die Pandemie führte uns die Zerbrechlichkeit von Lieferketten vor Augen. Die Sanktionen aufgrund der volatilen geopolitischen Lage in Europa verschärfen die Versorgungsengpässe. Gleichzeitig ereignen sich Cyberattacken häufiger, werden raffinierter durchgeführt und bleiben nach Einschätzung von Führungskräften über die nächsten fünf Jahre eine der größten Bedrohungen für Unternehmen – so das Ergebnis der 26. CEO-Survey von PwC. Zusätzlich kommen neue Aufgaben hinzu: Umweltschutz und soziale Verantwortung stehen im Fokus der Öffentlichkeit. Die ESG-Themen werden sowohl von Kunden als auch von Investoren und Stakeholdern überaus kritisch verfolgt. Und nebenbei prescht die digitale Transformation in hohem Tempo voran. Laut der Global Risk Survey 2022 von PwC sehen 79 Prozent der Führungskräfte darin eine bedeutende Herausforderung für das eigene Risikomanagement.

Resilient zu sein ist daher für Unternehmen in einer Zeit der Dauerkrisen überlebensnotwendig – und stärkt zunächst die Bedeutung des Risikomanagements. Denn dieses umfasst sämtliche Maßnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung sowie Kontrolle von Risiken, um vorausschauend und agil handeln zu können. Hierbei ist es sinnvoll, Key Risk Indicators (KRI, deutsch: zentrale Risiko-

indikatoren) als Frühwarnsignale zu verwenden. Doch auch die Art und Weise, wie Risiken generell gemanagt werden, müssen Verantwortliche anpassen: Ziel sollte es sein, Risikoerkenntnisse und -analysen in Echtzeit zu erhalten und damit die Entscheidungsfindung der Beteiligten zu unterstützen.

Risikokultur und „Panoramic View of Risks“ etablieren

Neben der Komplexität der Risikolandschaft nimmt auch die Regulatorik zu – und erhöht somit die Compliance-Anforderungen für jedes Unternehmen. Technologie ist hierbei Chance und Risiko zugleich: Sie kann beispielsweise die Effizienz in den Bereichen Risikoüberwachung, Bewertungsmanagement und Berichterstattung erhöhen. Bei der Überwachung von Reputationsrisiken durch Dritte ist es mittlerweile durch KI-Tools möglich, schnell herauszufinden, ob Lieferanten negativ auf Nachrichtenplattformen erwähnt wurden. Qualitätsbewertungen von Lieferanten können zusätzlich ein KRI für das Lieferkettenrisiko sein. Doch damit dieser KRI bewertet und ein Compliance-Team von innovativen Tools profitieren kann, müssen immer auch die Risiken der Technologie geklärt sein.

Risikomanagement und Compliance-Management dienen somit gleichermaßen dazu, Gefahren frühzeitig zu erkennen, um Schäden

von Unternehmen abzuwenden. Um auch blinde Flecken in der eigenen Risikolandschaft zu entdecken und umgekehrt mutig die richtigen Investitionen zu tätigen, empfiehlt es sich, eine vielfältige „Community of Solvers“ einzubinden und eine Risikokultur zu etablieren. Denn Risikomanagement ist längst zu einer Teamaufgabe geworden, bei der durch verschiedene Perspektiven der entscheidende „Panoramic View of Risks“ entsteht. Die Global Risk Survey zeigt auf, dass bereits 70 Prozent der Befragten Wert auf diese Diversität in ihren Risikomanagementteams legen.

Drei Schritte zur Resilienz-Steigerung

Mit drei Maßnahmen können Führungskräfte ihr Risikomanagement in Zeiten der Dauerkrisen vorantreiben:

1. Risikomanagement früh in strategische Entscheidungsfindung einbeziehen:

Eine Geschäftsführung profitiert davon, wenn Ergebnisse von Risikoanalysen von Beginn an in die strategischen Planungsprozesse einfließen.

2. Datengestützte Risikoanalyse nutzen:

Neben der Identifizierung und Überwachung von Key Risk Indicators ist eine effiziente Software-Lösung ein entscheidendes Werkzeug, mit dem sich sämtliche Daten schnell zusammenführen und auswerten lassen.

3. Risikoprozesse und -systeme zusammenbringen:

Es empfiehlt sich, eine Technologieplattform einzuführen, die den Risikoansatz für die Bereiche Governance, Risk und Compliance unternehmensweit vereinheitlicht.

Pandemie, Lieferkettenengpässe, geopolitische Risiken, Krieg und Sanktionen: In Zeiten der Dauerkrise müssen Entscheider ihr Risikomanagement umfassender, proaktiver und agiler gestalten. Gibt es zu Risikokultur, Risikobereitschaft und Strategie jedoch ein gemeinsames Verständnis und sind diese Bereiche eng aufeinander abgestimmt, können Führungskräfte entschlossen handeln.

Dr. Robert Paffen, Leader Risk & Regulatory, PwC Deutschland

