

CRO IM UNTERNEHMEN: DAS NEUE PROFIL

Heinrich Kuhn

Das Profil des Chief Risk Officer (CRO) hat sich im letzten Jahrzehnt deutlich verändert. Früher war der CRO im Unternehmen oft ein Mahner. Und Mahner/innen hat man schon im alten Griechenland nicht immer gern gesehen, wie die Geschichte von Cassandra zeigt. In den letzten Jahren hat sich das Profil des CRO stark weiterentwickelt. Der CRO ist zu einem wichtigen Partner für CEO und CFO geworden.

PARADIGMENWECHSEL

Im Risikomanagement können zwei Paradigmen unterschieden werden: Eine alte Denkrichtung, die sich primär auf die Schadenperspektive fokussiert. Gutes Risikomanagement ermöglicht, Schadenpotenziale zu erkennen und Massnahmen zu treffen, um Schäden zu minimieren. Das Risikomanagement der neuen Denkrichtung orientiert sich nicht an einer Schadenperspektive, sondern an den Unternehmenszielen. Risikomanagement dient dazu, die Unternehmensziele zu schützen und vor allem auch zu fördern. Diese Perspektive ermöglicht, dass das Risiko- mit dem Chancenmanagement eine Einheit bildet. Ein solcher Ansatz liegt der ISO 31000:2009 zu Grunde, die seit drei Jahren der Referenzstandard im Risikomanagement ist. Was bedeutet dieser Paradigmenwechsel für das Profil des CRO?

VOM PATCHWORK ZUR GESAMTSICHT

Viele Unternehmen haben im Risikomanagement Inselösungen: Operatives und strategisches Risikomanagement haben oft nur wenig Verbindendes. Daneben gibt es Aktivitäten im Umfeld der Produkte-, Prozess- und Arbeitssicherheit sowie anderer regulatorischer Vorgaben. Solche Einzellösungen existieren oft nebeneinander. Ein übergreifender, verbindender Ansatz fehlt. Was oft auch fehlt, sind kohärente Kriterien, nach denen die Risiken beurteilt werden. Darum ist es sehr schwierig, eine Gesamtsicht der Risikoexposition zu entwickeln. Wenn der CRO einen modernen Risikomanagement-Ansatz implementiert, der sich an den strategischen und operativen Zielen, sowie an den Leistungszielen des Unternehmens orientiert, ergibt sich ein kohärentes Risikomanagement. Eine Entscheidungsgrundlage, die für jedes Unternehmen wichtig ist.

PROZESS- UND KOMPLEXITÄTSORIENTIERT

In vielen Unternehmen ist es State of the Art, dass das operative Risikomanagement sich an den Unternehmensprozessen orientiert. Die Vorteile einer solchen Kombination sind unbestritten. Allerdings werden dabei oft gewisse Nachteile übersehen, zum Beispiel, dass im Risikomanagement auch die externen Schnittstellen und Wechselwirkungen sehr relevant sind. Solche Schnittstellen gibt es im gesellschaftlich-wirtschaftlichen Umfeld, beispielsweise die Anliegen und Bedürfnisse der verschiedenen Share- und

Stakeholder. Zu dieser Problematik gehören aber auch die Risiken von kritischen Netzwerk-Infrastrukturen (Energie, Telekommunikation, Logistik). Solche Aspekte sind nicht Teil der Unternehmensprozesse und werden darum oft übersehen. Ein blinder Fleck, der verheerende Auswirkungen haben kann! Die Aufgabe des CRO ist, auch externe Risiken frühzeitig zu erfassen und im Risikomanagement zu integrieren. Ein solch erweiterter Blick gehört zur Professionalität des CRO.

RISIKOMANAGEMENT ALS LERNENDES SYSTEM

Modernes Risikomanagement basiert auf zwei Pfeilern: 1. Ein kohärentes Risikoassessment, das sich an Kriterien orientiert, die in direktem Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen. 2. Eine umfassende Kommunikation: Die interne Kommunikation bezieht Geschäftsleitung und alle Mitarbeitenden mit ein. Dies dient dem Aufbau einer Sicherheits- und Risikokultur. Die Kommunikation im gesellschaftlich-wirtschaftlichen Umfeld pflegt den Kontakt mit den Share- und Stakeholdern. Durch einen solchen Dialog können neue Entwicklungen antizipiert, aber auch die Akzeptanz für neue Produkte und Technologien gefördert werden. Modernes Risikomanagement ist ein kommunizierendes und lernendes System, das eine wichtige Frühwarnfunktion erfüllt.

AUSBLICK

Die meisten Unternehmen sind heute mit regulatorischen Vorgaben im Umfeld des Risikomanagements konfrontiert (z. B. Artikel 728 OR). Neben solchen gesetzlichen Vorgaben gibt es für jedes Unternehmen aber auch gute interne Gründe, das Risikomanagement zu professionalisieren. Damit sich ein Unternehmen zukunftsorientiert entwickeln kann, benötigt es eine aktuelle und zuverlässige Gesamtsicht aller Risiken. Eine Entscheidungsbasis, für die der CRO verantwortlich ist. ■



Prof. Heinrich Kuhn

ZHAW, Kompetenzzentrum für Sicherheits- und Risikomanagement (KSR)
Leiter des Masters of Advanced Studies in Integrated Risk Management (MAS IRM)
www.ksr.zhaw.ch