

## EPOTECH AG und HGS-Concept GmbH erhalten für ihr gemeinsames Angebot: „Neuro-Risk Management (NRM) Intervention“ den „Best Risk Management Service“-Award des European Banking Forums (EBF) Amsterdam, 16. Oktober 2013

„Risikobewusstsein und Risikokultur sind inzwischen nicht mehr nur im Bankenbereich wichtige Themen“, relativiert Andreas Fornefett als Vorstand der EPOTECH AG die große Bedeutung, des ihm soeben vom EBF überreichten Awards für die neue Best Practice Unterstützung bei der technisch und methodisch bereits weitgereiften Integration des Risikomanagements in die von Krisen gezeichneten Finanzinstitute. „Künftig reicht es in unserer Wirtschaft generell nicht mehr aus, über Instrumente, Methoden und Prozesse eines Risikomanagements zu verfügen und deren Vorhandensein zu dokumentieren. Vielmehr müssen diese künftig auch in der gesamten Organisation effektiv eingesetzt werden.“

Zunehmend verlangt wird ein konsistent integrierter Risikomanagementansatz über alle vorhandenen Segmente eines Unternehmens, der sowohl gegenüber allen Stakeholdern als auch etwaigen Prüfungs- und Aufsichtsorganen oder Behörden (etwa im Rahmen des ORSA-Prozesses) nicht nur plausibel dargelegt, sondern der im Unternehmen auch gelebt werden muss.

Wie aber ließe sich eine dafür notwendige Risikokultur erheben, bemessen und erforderlichenfalls optimieren?

Die EPOTECH AG und die HGS-Concept GmbH bieten dafür diverse Services an. Zum Beispiel in Form eines Assessments, im Rahmen dessen ihre Experten gemeinsam mit den jeweiligen Führungskräften die Risikokultur eines Unternehmens zum einen qualitativ und quantitativ analysieren und bewerten. Zum anderen zeigen sie dabei speziell für die jeweilige Unternehmenssituation valide integrative Instrumente, Methoden und Prozesse auf, deren Anwendung das Management bei seinen Vorhaben unterstützt und ihm Ergebnisse für die interne und externe Kommunikation liefern. Zudem werden Maßnahmen zur Optimierung der Organisationskultur abgeleitet, die eine risikobewusste Unternehmensführung gewährleisten.

Speziell für Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor lohnt es sich, ihre (Risiko-) Unternehmenskultur als ein Element des Risikomanagements zu begreifen, das sich nicht nur messen und aktiv managen lässt. Ein gut funktionierendes und tief integriertes Risikomanagement ist für eine effektive und effiziente Unternehmensführung und Risikosteuerung künftig unerlässlich.

Was könnten dabei Handlungsfelder und Maßnahmen sein? Zum Beispiel:

### **im Wert- und Wertemanagement**

- Zielsetzungsprozesse mit der jeweiligen Risikostrategieentwicklung verknüpfen
- Integration von Risikokennzahlen (zu Chancen und Gefahren) im Controlling

### **in der Organisationsentwicklung**

- Koordination vielfältiger Change-Management-Projekte und Initiativen
- Rationale und emotionale Dimensionen des Organisationswandels kommunizieren

### **zu Unternehmenskommunikation und Schnittstellenmanagement**

- Weiterentwicklung von Prognose-, Chancen- und Risiko-Reporting nach Innen und Außen
- Methoden-, Modellauswahl- und Instrumentenschulungen und Trainings
- Dialogtrainings

### **um Führung durch die 1. und 2. Führungsebene neu zu denken**

- Unternehmensweite authentische Betonung des Themas Risikobewusstsein und -kultur
- Erforderlichenfalls Veränderung der Einstellung von Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat
- Führungsdialogetrainings

### **oder im Hinblick auf die Vergütungssysteme**

- Governance der Vergütungssysteme und Abstimmung mit der Risikostrategie
- Risikobewusstes Audit der Vergütungspläne

Wie wird ein solches Assessment eingeleitet? Dazu beispielhaft zunächst einige Fragen daraus zur Organisation:

- Wie ist das Risikomanagement in den Geschäftsprozess integriert, - wie werden zum Beispiel die rechtlichen Vorgaben hinsichtlich einer geforderten integrierten Risikosteuerung von Chancen und Gefahren erfüllt? – Der neue Revisionsstandard DRS20 fordert zum Beispiel eine möglichst integrierte Betrachtung von Prognose, Chancen und Risiken in der Berichterstattung sogar nach außen.
- Welche Infrastruktur (Instrumente, Methoden, Prozesse) steht dem Risikomanagement für seine Arbeit zur Verfügung?
- Sind Entscheidungsprozesse im Unternehmen generell nach „high reliability“ Standards ausgerichtet, wie diese in „high risk“ Organisationen entwickelt wurden?
- Welche Infrastruktur nutzt der Manager im Rahmen der Verwirklichung geschäftlicher Ziele? – Instrumente, Methoden, Prozesse müssen nicht nur theoretisch der menschlichen Fehlerhaftigkeit entgegenwirken, sondern die eigenen Grenzen des Denkens müssen vom Manager erkannt und von ihm durch den Einsatz geeigneter Tools und Modelle/Methoden gezielt erweitert werden.
- Wie gut ist die Kommunikation in der Organisation insgesamt? – Sind Entscheider in der Lage Dialoge statt Debatten zu führen?
- Wann – zu welcher Tageszeit – werden Teammeetings einberufen? Wird dabei der physiologische Energie-Rhythmus beachtet? Werden Stressfaktoren erkannt?
- Wurden die Dialog- oder die Denkfähigkeit der Verantwortlichen für die Risikosteuerung/Geschäftsprozesse bereits einmal getestet, - zum Beispiel im Rahmen der Einstellung der Mitarbeiter?
- Wird auf jegliche Anreize für kurzfristige Gewinne in der Vergütung von Mitarbeitern generell und von Managern im Besonderen verzichtet?
- Werden Leistungen komplex definiert/beschrieben, d.h. nicht über Erfolg, sondern zum Beispiel über eine Optimierung von Risiko und Rendite?
- Besitzt das Unternehmen eine Kultur, in der Fehler erkannt und Lernen aus Fehlern praktiziert wird?
- Wird im Unternehmen Risikokultur von oben her vorgelebt?
- Wie wird die Einhaltung von „Wohlverhaltensregeln“ generell sichergestellt?

- Durch welche Vorkehrungen wird sichergestellt, dass die für das unternehmenseigene Vermögen wie für Drittvermögen getroffenen Entscheidungen mit den Wert- und Wertezielen, der entsprechenden Strategie und gegebenenfalls Risikolimiten übereinstimmen? – Werden dabei lediglich Mindestanforderungen erfüllt oder verfolgt die Unternehmensführung einen weiter gehenden Ansatz zur Risikosteuerung ihres Unternehmens- und gegebenenfalls ihrer von Dritten anvertrauten Investmentvermögen?

Ergänzend dazu einige beispielhafte Fragen zu Risikobewusstsein und –haltung des Einzelnen:

- Wurde vom Mitarbeiter ein persönliches Profil seines Risikoverhaltens erstellt?
- Wie risikobewusst ist und arbeitet der Mitarbeiter, - betrachtet der Mitarbeiter Risiken rückwärtsgerichtet oder betreibt er zum Beispiel in der Vermögensverwaltung eine vorwärtsgerichtete optimierte Beurteilung von Rendite und Risiko sowohl im Hinblick auf Performance als auch Liquidität?
- Ist der Mitarbeiter in Selbstaufmerksamkeit geübt, d.h. kann er sich unbewusste Prozesse wie Stimmungen, Beeinflussungen durch Darstellung (framing) oder Heuristiken bewusst machen?
- Wie geht der Mitarbeiter mit der Fehlerhaftigkeit der eigenen Leistungen um?
- Wie gut kann er andere – Dritte – einschätzen und wie stark lässt er sich beeinflussen (herding)?
- Werden dem Mitarbeiter darüber hinaus Fähigkeiten vermittelt oder trainiert er solche, wie: Aufmerksamkeit (attention), Achtsamkeit (mindfulness) oder andere Formen der Impulskontrolle?
- Wie entscheidet der Mitarbeiter gegebenenfalls mit welchen mathematischen, statistischen Modellen er arbeitet?
- Welche Haltung nimmt der Mitarbeiter gegenüber gesetzlichen Vorschriften zum Risikomanagement ein?
- Welche Haltung zeigt der Mitarbeiter gegenüber seinen Kollegen aus dem Risikocontrolling/der Revision/Compliance?

Die Integration eines Risikomanagements im Unternehmen oder gar über seine gesamte Wertschöpfungskette erreichen die Verantwortlichen ganz überwiegend nur über die beteiligten Mitarbeiter, also über den „Risikofaktor Mensch“. – Risiko hierbei sowohl als mögliche positive als auch negative Abweichung von geplanten Zielen verstanden. Als Chance also und Gefahr zugleich, die der Mitarbeiter identifizieren, analysieren, bewerten, steuern und kontrollieren muss.

Der Mensch aber ist nun nicht von Natur aus in der Lage „Risiko“ über seine Vernunft zu steuern. Auch übernimmt er bereits nur ungern die Verantwortung allein für seine Haltung zum Thema. Deshalb müssen sein Risikobewusstsein geschult und seine Fähigkeit zur Risikoentscheidung trainiert werden.

Da jeder Mensch naturgemäß dazu neigt, seine Vorbilder zu imitieren, ist dabei das Vorweggehen und Vorleben durch die Hauptverantwortlichen sehr wichtig.

Mit der Vermittlung von naturwissenschaftlich fundiertem Wissen um das Funktionieren des eigenen Gehirns als auch das der Kollegen und dem Aufzeigen von neuen Möglichkeiten der Intervention, möchten die beiden Partner EPOTECH AG und HGS-Concept GmbH verantwortlichen Führungskräften diesen Weg ebnen.

Dazu Andreas Fornefett: „Wir bieten gemeinsam mit unseren Partnern eine ganzheitliche Managementberatung zu den besonderen Herausforderungen dynamisch komplexer Systeme nach den anerkannten Methoden und Regeln der System Dynamics und unter Nutzung entsprechender Tools zur konsistenten Modellierung und Simulation sowohl qualitativer als auch quantitativer Faktoren in einem Guss. Mittels dieser Methoden und Tools beraten wir sowohl in Fragen dynamisch komplexer Planung und Steuerung als auch auf den verschiedenen Gebieten der Integration.

Gemeinsam mit unserem Partner HGS Concept GmbH besteht eine Kernkompetenz in der systematischen Einbindung von Risikokultur und Risikobewusstsein/-haltung in Führungs- und Managementprozesse. Ziel unserer vielfältigen gemeinsamen Angebote zur Beratung und Führungskräfteentwicklung ist, gemeinsam mit unseren Mandanten passende Lösungen für nachhaltige wirtschaftliche Erfolge zu erarbeiten.

Unsere hohe Qualitätsorientierung basiert auf unserem Anspruch, unsere Mandanten vorausschauend zu betreuen. Das bedeutet, über die Erledigung einer Aufgabe hinaus ihre Anliegen aufmerksam zu antizipieren und einer zukunftsfähigen Lösung zuzuführen. Dies ist uns möglich durch unsere unternehmenseigene F&E in Kooperation mit verschiedenen Universitäten und anderen Forschungsinstituten. Dadurch erhalten unsere Mandanten ein Höchstmaß an Umsetzungssicherheit in einer zunehmend dynamisch komplexen Umwelt und Erfolg auf ihren Märkten auch in der weiteren Zukunft.“

Frankfurt am Main, 21.10.2013