



RISK DOCTOR BRIEFING

RISIKOAPPETIT DEFINIEREN UND NUTZEN

© August 2014, Dr Ruth Murray-Webster

ruthmurraywebster@gmail.com



Dass ein ordentliches Verständnis des *Risk Appetites*, des Risikoappetits oder der Risikolust, entscheidenden Einfluss auf die Leistung einer Organisation hat, findet immer breitere Anerkennung. Dies wird von Regulierungsbehörden unterstützt, die von Gremien und Ausschüssen erwarten, dass sie ihren *Risk Appetite* kennen und zum Ausdruck bringen. Und Führungskräfte einer ganzen Reihe von Organisationen des staatlichen und privatenwirtschaftlichen Bereichs gehen bereits in diesem Gebiet voran.

Das ist ein guter Anfang, aber es herrscht immer noch viel Verwirrung darüber, wie man Risk Appetite festlegt und ihn dann nutzt, um sicherzustellen, dass die Organisation nicht zu viele (oder zu wenige) Risiken eingeht. Unser Buch, „A Short Guide to Risk Appetite“ (Hills & Murray Webster, 2012) versucht diese Verwirrung aufzulösen und klare Ratschläge zu diesem Thema zu geben.

Es gibt vier Faktoren, die bei der Festlegung des Risk Appetite zu berücksichtigen sind:

1. **Conversation – Miteinander reden.** Das muss natürlich Zuhören ebenso beinhalten wie Reden, um Respekt für abweichende Ansichten zu entwickeln. Unterschiedliche Sichten auf Risk Appetite sind unausweichlich, sie entstehen aus den inhärenten Neigungen der Menschen gegenüber dem Eingehen von Risiken und aus ihren vorhergehenden Erfahrungen mit eingegangenen Risiken, die ihre Wahrnehmung von Risiken beeinflussen. Diese Vielfalt ist wertvoll – und eine offene und ehrliche Unterhaltung ermöglicht es, verschiedene Ansichten auszudrücken und zu diskutieren.
2. **Challenge – Infragestellen.** Eine Vielfalt von Ansichten zum Thema Risk Appetite ist normal – solange nicht Gruppendynamiken wie Gruppendenken (Groupthink) die Risikowahrnehmung beeinflussen oder die Gruppe bereits so lange zusammenarbeitet, dass sie unbewusst eine einheitliche Herangehensweise entwickelt hat. Ein Infragestellen durch einen neutralen Moderator wird den Entscheidern helfen, alternative Szenarien zu bedenken und eine offene Diskussion darüber unterstützen, wie viel Risiko in dieser Situation zu viel wäre.
3. **Cascade – Nach unten weitergeben.** Wenn die Entscheider der Führungsebene ein gemeinsames Verständnis des Risk Appetites für die Gesamtorganisation entwickelt haben, kann dies in messbare Risikoschwellen übersetzt werden: auf der Ebene der strategischen Ziele ebenso wie für das operative Geschäft, Programme und Projekte. Einige Berater glauben, dass die Risikoschwellen der unteren Organisationsebenen über eine Formel ermittelt werden können, aber das ist eher selten der richtige Ansatz. Die offene Unterhaltung und das neutrale Infragestellen sind auch während des Weitergabeprozesses nötig.
4. **Controls – Überwachung.** Letztendlich werden auch führende Indikatoren benötigt, nicht nur nachlaufende, damit Manager erkennen können, ob das aktuelle Maß an Risk Exposure (Risikopotenzial) die Risikoschwellen überschreiten könnte. Das könnte auftreten, wenn die Risk Exposure eine Höhe erreicht, bei der das Ergebnis nicht mehr toleriert werden kann (untere Risikoschwelle) oder die Risk Exposure kann an einen Punkt kommen, an dem die Investition weiterer Ressourcen nicht länger berechtigt ist (obere Risikoschwelle). Wenn die Gefahr besteht, Risikoschwellen zu überschreiten, müssen die Entscheider der Führungsebene eine andere Risk Attitude (Risikohaltung) einnehmen, um sicherzustellen, dass die Risk Exposure innerhalb akzeptabler Grenzen bleibt.

Die Umsetzung dieses Ansatzes ist nicht einfach, da sie eine Verhaltensänderung bedingt – geführt von der Spitze und akzeptiert auf allen Ebenen. Risiko ist inhärent subjektiv, aber viele Führungskräfte reden, als ob es objektiv wäre. Dies führt zu Spannungen, die nur durch starke Überzeugungsfähigkeit adressiert werden kann, gekoppelt mit einem tiefen Verständnis der Faktoren, die die Risikowahrnehmung und das Risikoverhalten beeinflussen. Risikofachleute müssen sich darauf verpflichten, sich mit Führungskräften auseinanderzusetzen und eine verbesserte Selbstwahrnehmung zu ermutigen, um sie dabei zu unterstützen, wenn sie die verschiedenen Einflüsse auf Risikowahrnehmung und Entscheidungsqualität erkunden, bevor sie sich für einen Handlungsweg entscheiden. Nur dann werden Organisationen in der Lage sein, ihren Risk Appetite auf eine Art und Weise zu verstehen und auszudrücken, die ein angemessenes Eingehen von Risiken auf allen Ebenen unterstützt.