Veröffentlicht in

Controller Magazin

Heft 1/2019

Biel, A. / Gleißner, W. (2019):

„Chancen und Gefahren der Digitalisierung – brauchen wir ein anderes Risikobewusstsein?, Interview mit Werner Gleißner“, S. 14 – 18

Mit freundlicher Genehmigung der
Verlag für ControllingWissen AG, Wörthsee

www.controllermagazin.de

Chancen und Gefahren der Digitalisierung – brauchen wir ein anderes Risikobewusstsein?

Interview mit Prof. Dr. Werner Gleißner, Vorstand der FutureValue Group

von Alfred Biel

RMA

Die Interview-Reihe des Controller Magazins ist eine dialogische Gesprächsform zum Herausarbeiten und Vermitteln fachlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen, aber auch von Meinungen und Einschätzungen zu Controlling-relevanten Themen und Fragen. Dabei werden neben klassischen Themen auch innovative Überlegungen und alternative Ansätze aufgegriffen. Diese Ausgabe geht der Frage nach, was die digitale Transformation für das Risikomanagement und vor allem für unser Risikobewusstsein und für das Controlling bedeutet. Eine Frage, die bislang wenig beleuchtet wurde.

Biel: Vielen Dank, Herr Prof. Dr. Gleißner, dass Sie sich für dieses Interview und damit für unsere Leserinnen und Leser zur Verfügung stellen. Wie dürfen wir Sie einordnen? Wo liegen Ihre fachlichen Schwerpunkte?

Gleißner: Meine **Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte** liegen im Bereich Risikomanagement, Bewertung & Rating, Unternehmensstrategie sowie der Entwicklung von Methoden für eine simulationsbasierte Risikoaggregation.

Biel: Damit wir Ihre Antworten in die vorhandenen Konzepte leichter einfügen können, interessiert noch, ob Sie einen bestimmten Ansatz verfolgen.

Gleißner: Ja, ich vertrete einen neuen Forschungsansatz zur **Integration** der bisher weitgehend getrennten Methoden im Risikomanagement, Rating und in der Bewertung (speziell durch die Nutzung von Simulationsverfahren).

Biel: Lassen Sie uns bitte mit einer allgemeinen Beobachtung beginnen: Bei der Vielzahl der Veröffentlichungen, die ich gelesen und besprochen habe, habe ich tendenziell den Eindruck gewonnen, dass es als beträchtliches Risiko gilt, wenn Unternehmen eher abwartend in die digitale Transformation gehen. Aber die Risiken, die mit der digitalen Transformation selbst verbunden sind, scheinen weniger aufmerksam betrachtet zu werden. Können Sie diesen Eindruck teilen?

Gleißner: Es ist sicherlich für alle Unternehmen sinnvoll, sich mit den Herausforderungen, Chancen und Gefahren der **Digitalisierung** zu befassen. Die Digitalisierung hat das Potenzial, alte Ge-

schäftsmodelle zu zerstören und neue zu schaffen. Das Thema muss daher im strategischen Management, im Controlling und im Risikomanagement – möglichst gemeinsam – betrachtet werden. Wer dies nicht tut, übersieht möglicherweise bestandsgefährdende strategische Risiken.

Biel: Auf dem 43. Congress der Controller haben Sie einen Vortrag gehalten und u. a. betont „Zukunft bedeutet Unsicherheit – Risiko ist Abweichungspotenzial". Wenn wir einen Blick auf die vielfältigen und gravierenden Veränderungen werfen – denken wir z. B. an die zunehmende Vernetzung, die Realtime-Datenwelt oder an neue Formen des Wirtschaftens wie Plattformen usw. – stehen wir vor der Frage, wie dramatisch ist die Unsicherheit der Zukunft und damit auch die Dimension der Abweichungspotenziale. Was erwarten Sie?

Gleißner: Digitalisierung ist ein wesentlicher technologischer Trend und die Auswirkungen auf Volkswirtschaft und einzelne Unternehmen sind mit Chancen und Gefahren – Unsicherheit – verbunden. Daher muss man sich mit dem Thema, wie erwähnt, befassen. Skalierbare Geschäftsmodelle mit Null-Grenzkosten, branchenübergreifender Wettbewerb, Plattform-Strategien und individuelle Lösungen durch spezifische Daten sind Beispiele für die Herausforderungen.

Biel: Bitte lassen Sie mich hier nachfragen. Vielfach wird von einem gigantischen Potenzial der Digitalisierung gesprochen und geschrieben. Wie sehen Sie die Fortschritte und Verbesserungen, die uns die Digitalisierung u. U. ermöglicht?

Gleißner: Auch wenn sich oft Herausforderungen für einzelne Unternehmen ergeben, ist doch diskussionswürdig, ob für die Volkswirtschaft als Ganzes das zweifellos wichtige Thema Digitalisierung „dramatischer" ist als frühere technologische Veränderungen. Bisher zumindest lässt sich **keine überdurchschnittlich starke Verbesserung der Arbeitsproduktivität** oder – entgegen des allgemeinen Eindrucks – ein Anstieg der Häufigkeit von Krisen feststellen.

Biel: Und wenn Sie es betriebswirtschaftlich sehen und einen Blick auf die Unternehmen werfen?

Gleißner: Es bleibt aber klar, dass sich die Unternehmensführungen wesentlich **mehr mit Chancen und Gefahren befassen müssen als bisher**; unabhängig davon, welche Ursache diese im Einzelnen haben. Die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft sind dies Entscheidungen unter Risiko bzw. Unsicherheit. Und daher ist es für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmen wichtig, dass durch eine **entscheidungsvorbereitende Risikoanalyse** das Ertrags-Risiko-Profil von Handlungsalternativen aufgezeigt wird. Hier haben die Unternehmensführungssysteme noch gravierende Defizite, und speziell ist das neue Paradigma eines „entscheidungsorientierten Risikomanagements" noch in vielen Unternehmen nicht umgesetzt.

Biel: Wenn wir Ihre Zustandsbeschreibung und Ihre Einschätzung aufgreifen, drängt sich die Frage auf, was bedeutet diese Entwicklung allgemein für Controlling, Risikomanagement usw. Im CM-Interview 5/2018 ist u. a. zu lesen: „Damit wird der alte Controlling-Ansatz unter anderem „ad absurdum" geführt, und wir werden Controlling ganz neu überdenken und mehr ins Situative übersetzen müssen." Erwarten Sie prinzipielle oder eher graduelle Veränderungen?

Gleißner: Ich sehe nicht, dass wegen Digitalisierung alte Controlling- oder Risikomanagement-Ansätze als ad absurdum geführt werden. Digitalisierung ist eine technologische Herausforderung, mit der sich das betriebswirtschaftliche Instrumentarium befassen muss. Und Digitalisierung schafft Möglichkeiten für technische Verbesserung in Controlling und Risikomanagement, z. B. durch eine größere Verfügbarkeit von Daten (Big Data), leistungsfähigere Computersysteme z. B. für die Durchführung von Simulationen und für ein maschinelles Lernen.

Biel: Wo sehen Sie denn den entscheidenden, problematischen Punkt?

Gleißner: Das große Problem der Controlling- und Risikomanagement-Systeme in der Praxis ist ein ganz anderes, das eher mit **Risikobewusstsein**, Psychologie und fachlichen Kenntnisdefiziten zu tun hat: Die für die fundierte Vor-

bereitung unternehmerischer Entscheidungen notwendigen quantitativen Risikoanalysen und die simulationsbasierte Risikoaggregation finden oft nicht statt.

Biel: Bitte vertiefen wir diesen Aspekt. Was bedeutet dies für das Herbeiführen und Treffen von Entscheidungen?

Gleißner: Da sprechen Sie ein kritisches Thema an. Die Ergebnisse der Risikoanalyse werden in den Entscheidungsvorlagen nicht adäquat gewürdigt, weil z. B. die Methoden einer **risikogerechten Bewertung** zu wenig bekannt sind. Viel wichtiger als technische Verbesserungen ist eine gemeinsame Weiterentwicklung von Controlling und Risikomanagement in einem entscheidungsorientierten und risikobewussten Managementsystem. Das **Verdrängen von Risiken** sollte ein Ende finden.

Biel: Risiken sind eine zwangsläufige Folge jeder unternehmerischen Tätigkeit. Wie bereits deutlich wurde, erwachsen Risiken einerseits durch die Unsicherheit der Zukunft und zum anderen auch durch die Unvollständigkeit verfügbarer Informationen. Das wachsende Unsicherheitspotenzial der Zukunft haben wir bereits angesprochen. Wie können die Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung damit umgehen?

Gleißner: Wie erwähnt ist die Unsicherheit durch eine nicht sicher vorhersehbare Zukunft die zentrale Herausforderung der Unternehmensführung; und sie wird es auch bleiben. Ob diese Unsicherheit wirklich größer ist als in der Vergangenheit oder – wie eigentlich auch schon immer – nur als besonders groß empfunden wird, sei dahingestellt. Klar ist, dass sich die Menge der potenziell verfügbaren Informationen über Unternehmen und ihr Umfeld vergrößert hat, speziell auch durch die verschiedenen Digitalisierungsinitiativen.

Biel: Wir sind an einem Kernproblem angekommen, das mit dem Fachbegriff und Schlagwort „Big Data“ umschrieben wird. Wird das Risikomanagement dadurch einfacher, besser oder eher schwerer?

Gleißner: Das ist in der Tat ein kritischer Punkt. Der entscheidende Aspekt ist, wie mit den immer größeren Mengen an Informationen umgegangen wird, insbesondere wie diese entscheidungsorientiert aufbereitet werden. Es hilft nicht, einfach Informationen zu sammeln und aufzubereiten. Man sollte sich zunächst einmal die Frage stellen, **welche Informationen in welcher Weise tatsächlich für die Unternehmensführung nützlich sind** und damit in der Entscheidungsvorbereitung berücksichtigt werden sollten. Entsprechend bergen die heute zunehmend etablierten Methoden des maschinellen Lernens, die Muster in großen Datenmengen finden, Chancen und Gefahren. Sie helfen Daten aufzubereiten und werden allerdings auch – wenn man hier nicht sehr vorsichtig ist – Muster in Daten finden, die nicht entscheidungsrelevant sein sollten.

Biel: Was sollten wir daraus folgern und uns zu eigen machen?

Gleißner: Wir müssen hier u. a. einen **kritischen Umgang mit den Ergebnissen von Methoden der Advanced und Predictive Analytics erst lernen**. Leider gehen viele Unternehmen mit viel Engagement diese Themenfelder an, ohne darüber nachzudenken, wie die Ergebnisse systematisch im Hinblick auf ihre Qualität, Kausalität und Aussagefähigkeit geprüft werden könnten.

Biel: Bitte lassen Sie uns an ein Zwischenfazit herantasten. Es erhebt sich die Frage, wieweit sind sich Mitarbeiter und Führungskräfte der verschärften Risiko-Problematik bewusst? Bestehen ausreichendes Sachwissen und hinreichendes Problembewusstsein? In der gemeinsamen Veröffentlichung von Risk Management e. V. und Internationalem Controller Verein e.V. „Vernetzung von Risikomanagement und Controlling“ im Jahre 2018 sprechen Sie immerhin vom „Kampf gegen Risikoblindheit“. Sehen Sie eine Unfähigkeit, Zusammenhänge, Gefahren o. Ä. richtig zu erkennen? Eine Blindheit des Vertrauens auf vorhandene Systeme und Methoden?

Gleißner: Es fehlt zweifelsohne Fachwissen – und darüber hinaus sind tief verankerte **psychologische Ursachen** dafür verantwortlich, dass sich Menschen nicht gerne mit den relevanten Risiken befassen. **Menschen neigen dazu, Risiken zu verdrängen**, den Umfang von Risiken falsch einzuschätzen und Risikoinformationen nicht adäquat in Entscheidungen zu berücksichtigen. Das kann man zusammenfassend als **Risikoblindheit** bezeichnen. Aber genau hierdurch ergibt sich der Nutzen für betriebswirtschaftliche Steuerungssysteme, speziell des Risikomanagements: Es gilt, diesen Schwächen der Intuition entgegenzutreten. Während bei manchen Entscheidungssituationen die Intuition der Menschen sehr hilfreich ist, ist diese bei komplexen strategischen Entscheidungen unter Risiko alleine unzureichend. Auch wenn dies nicht so gerne erwähnt wird, vertrauen die meisten Entscheider doch primär auf Bauchgefühl und Erfahrung. Dies ist problematisch.

Autoren

Prof. Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand bei der FutureValue Group AG, einer forschungs- und entwicklungsorientierten Unternehmensberatung und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV), Vorstand der EACVA und des BdRA und Beirat der RMA.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de www.werner-gleissner.de

Diplom-Betriebswirt Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent verschiedener Medien mit betriebwirtschaftlichem und einem fachjournalistischen Studienabschluss. Er verfügt über reichhaltige Praxiserfahrung aus verantwortlichen Tätigkeiten in betriebswirtschaftlichen Funktionen großer und mittlerer Unternehmen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.

E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Biel: Systeme und Methoden scheinen immer bedeutsamer und vielleicht auch maßgebender zu werden. Was ergibt sich daraus aus Ihrer Sicht?

Gleißner: Ein reines Vertrauen auf Maschinen und Systeme, die man nicht genau kennt, ist wenig sinnvoll. Wir brauchen letztlich beides: **die Sachkenntnis von Experten und die Leistungsfähigkeit der Methoden**, z. B. für die Risikoaggregation, im Zusammenspiel. Ein Mensch ist eben nicht in der Lage, auch nur drei Risiken in Bezug auf die Unternehmensplanung vernünftig zu aggregieren, um daraus z. B. den Eigenkapitalbedarf eines Projektes abzuleiten.

Biel: Aus Ihren Ausführungen ergibt sich die Notwendigkeit der fortgesetzten, angestrengten Bemühungen zur Erfüllung der Aufgaben des Risikomanagements. Wo sollte aus Ihrer Sicht angesetzt werden? Sehen Sie beispielsweise Defizite im Bereich der Systeme und Methoden? Haben Sie ein „Lieblingssystem"?

Gleißner: Fachliche Defizite gibt es in vielen Bereichen.

Biel: Bitte nennen Sie uns aus Ihrer Sicht Beispiele schwerwiegender Mängel.

Gleißner: Gerne. Die gravierendsten Defizite ergeben sich im Bereich der **risikogerechten Bewertung**, also bei der Beurteilung des Ertrags-Risiko-Profils von Handlungsalternativen sowie im Bereich der dafür notwendigen Risikoaggregation. Dies kann man vermutlich als mein „Lieblingsthema" auffassen, weil ohne eine Aggregation vorhandener Einzelrisiken Risikomanagement und ein risikoorientiertes Controlling schlicht undenkbar sind. Es sind nämlich nicht die Einzelrisiken, sondern **Kombinationseffekte von Einzelrisiken**, die Planungssicherheit, Kapitalkosten und das Rating bestimmen. Ohne eine Risikoaggregation mittels **Monte-Carlo-Simulation** ist es auch nicht machbar, mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen im Sinne § 91 Abs. 2 AktG zu erkennen, die sich aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken ergeben. Es ist erschreckend, dass Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation in vielen Unternehmen noch immer nicht konsequent genutzt werden.

Biel: Bitte lassen Sie uns einen zentralen Aspekt der gegenwärtigen Diskussion aufgreifen, zumal – wie bereits erwähnt – hierzu eine Veröffentlichung des Arbeitskreises „Risikomanagement und Controlling" (Rezension im Literaturforum des Controller Magazins 6/18) vorliegt: die Vernetzung von Risikomanagement und Controlling. Dieser Ansatz könnte auf eine methodische, instrumentelle und informatorische Verschmelzung hinauslaufen. Unterstützen Sie den Vorschlag, das Risikomanagement voll und ganz in das Controlling zu integrieren?

Gleißner: Klar ist, dass **Controlling und Risikomanagement zusammenarbeiten müssen**. Risiken beziehen sich auf die meist vom Controlling erstellte Unternehmensplanung – und nur unter Berücksichtigung von Chancen und Gefahren können z. B. die als Entscheidungsgrundlage notwendigen erwartungstreuen Planwerte berechnet werden. Wie allerdings organisatorisch Controlling und Risikomanagement zusammenarbeiten sollen, ist vor dem Hintergrund von Unternehmensspezifika individuell zu regeln. Von einer vollständigen Integration bis zu einem konstruktiven Nebeneinander sind hier viele Gestaltungsvarianten denkbar, die in dem von Ihnen erwähnten Buch auch diskutiert werden.

Biel: Könnte neben den damit verbundenen Standardisierungseffekten auch das Risikobewusstsein gestärkt werden, weil das Risikomanagement dann nicht so sehr als gesetzliche Pflichtaufgabe (KonTraG etc.) verstanden würde? Könnten Risikoidentifikation, Risikobewertung und -steuerung damit näher an den Prozess der Zielsetzung und Zielerreichung rücken? Könnten dann Risiken bewusster als potenzielle Abweichungen und Ergebnisgröße verstanden werden?

Gleißner: Eine **Stärkung des Risikobewusstseins** ist sicherlich hilfreich, vor allen Dingen, wenn Risiko nicht mehr alleine negativ verstanden wird, sondern als Überbegriff von Chance und Gefahr. Unternehmerische Tätigkeit ohne Risiko geht nicht. Für einen Bewusstseinswandel ist aus meiner Sicht besonders wichtig klarzustellen, dass fundierte Informationen über Risiken speziell bei den strategischen unternehmerischen Entscheidungen, wie Investitionen oder Digitalisierungsstrategien, zu berücksichtigen sind.

Biel: Können Sie uns hierzu als Hochschullehrer einiges zum Forschungsstand vermitteln?

Gleißner: Die empirische Forschung zeigt klar, dass Unternehmen, denen es gelingt, ihr Ertrags-Risiko-Profil zu verbessern, **nachhaltig erfolgreicher sind**. Dies zeigt sich auch in einer überdurchschnittlichen Börsenkurs-Entwicklung. Eine Verbesserung der Fähigkeit im Umgang mit Risiken muss als Werttreiber und Erfolgsfaktor des Unternehmens verstanden werden.

Biel: Als „Bücherwurm" möchte ich kurz auf die Fachliteratur zu sprechen kommen, zumal Sie auch ein erfolgreicher Autor sind. Werfen wir einen Blick auf zahlreiche Lehrbücher, kann man den Eindruck gewinnen, Risikomanagement bestehe im Wesentlichen aus zu erfüllenden gesetzlichen Anforderungen, Methoden, Instrumenten und viel Mathematik. Entspricht dies der Praxis? Wo bleiben z. B. die psychologischen Komponenten, zumal sich die BWL ver-

Infobox 1

Beispielhafte Themen des Risikomanagements – zugleich Forschungs- und Tätigkeitsgebiete unseres Interviewpartners

Entwicklung von Methoden für eine simulationsbasierte Risikoaggregation – z. B. für die Vorbereitung von Management-Entscheidungen („Strategiebewertung") und Value Investing. Schaffung von spezielle Bewertungsverfahren, die Insolvenzrisiken berücksichtigen und ausgehend vom aggregierten Ertragsrisiko risikogerechte Kapitalkosten ableiten, statt auf Aktienrenditeschwankungen (wie beim CAPM) zu basieren („Risiko-Wert-Modelle" mit „unvollkommener Replikation").

mehrt der Verhaltensorientierung öffnet und sich die Wirtschaftspsychologie u. a. mit dem Risikoverhalten befasst.

Gleißner: Der Blick in die Lehrbücher und auch andere Fachveröffentlichungen zeigt meines Erachtens ein sehr unterschiedliches Bild. Wir haben gerade im **Finanzrisiko-Bereich** Publikationen, die tatsächlich den Eindruck eines Lehrbuchs für angewandte Mathematik machen. Auf der anderen Seite gibt es tatsächlich auch noch Risikomanagement-Bücher, die sich kaum mit Wahrscheinlichkeitsverteilungen befassen und sogar die zentrale Stellung der Risikoaggregation und der Monte-Carlo-Simulation nicht thematisieren.

Biel: Bitte lassen Sie mich an dieser Stelle nachhaken und das Thema etwas drehen. Worin sehen Sie denn die zu erfüllenden Anforderungen im Risikomanagement? Was sollte entsprechend vermittelt werden?

Gleißner: Die Wahrheit ist, dass Risikomanagement als Querschnittsfunktion ein sehr **breites Fach- und Methodenwissen** benötigt. Man braucht natürlich Kenntnisse über das **Geschäftsmodell** und die Strategie des Unternehmens, aber eben auch fundierte Kenntnisse in quantitativen Methoden. Ergänzend sind aufgrund der hier erläuterten „Risikoblindheit" **psychologische Kenntnisse** hilfreich.

Biel: Und wie sieht es mit der Mathematik aus?

Gleißner: Am unpopulärsten erscheint sicherlich der Bedarf an mathematischen Kenntnissen. Mathematik ist aber im Risikomanagement unverzichtbar. Risiko ist letztlich ein Wahrscheinlichkeitskonstrukt und durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen zu beschreiben. **Ohne Mathematik kein vernünftiges Risikomanagement.** Aber nur Mathematik gewährleistet eben auch kein gutes Risikomanagement.

Biel: Wir haben uns gefragt, ob wir ein verbessertes Risikobewusstsein brauchen, um die Wirksamkeit des Risikomanagements zu steigern – und dazu mit unserem Dialog einige Impulse gegeben. Was möchten Sie hierzu unseren Leserinnen und Lesern noch mit auf den Weg geben?

Gleißner: Um in einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft den Erfolg Ihres Unternehmens nachhaltig zu sichern, fragen Sie sich zunächst, bei welchen unternehmerischen Entscheidungen **welche Art von Risikoinformationen** erforderlich sind. Risikomanagement nutzt natürlich nichts, wenn die Risikoinformationen nicht in Entscheidungen einfließen.

Biel: Da haben wir es doch noch mit der Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Manager zu tun.

Gleißner: Ja, so ist es. Dieser Gedanke, den ich gerade ausgeführt habe, ist weitgehend identisch mit den gesetzlichen Anforderungen aus **§ 93 AktG**, denen zufolge zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht der Unternehmensführung „angemessene Informationen" bei der Entscheidungsvorbereitung benötigt werden – und dies sind bei Entscheidungen unter Risiko natürlich insbesondere Informationen einer entscheidungsvorbereitenden Risikoanalyse.

Biel: Wollen Sie daraus eine Aufforderung, ein Paradigma ableiten?

Gleißner: Unternehmen müssen sich vor einer Entscheidung mehr mit den Risiken befassen, die sie durch diese eingehen. Es reicht nicht, sich nur mit Risiken zu befassen, denen das Unternehmen bereits ausgesetzt ist. Dies ist der Kern des Paradigmas eines **„entscheidungsorientierten Risikomanagements"**.

Biel: Ich möchte abschließend einige Eindrücke und Erkenntnisse aus diesem Dialog und aus dem Austausch mit Ihnen, Herr Prof. Dr. Gleißner, **thesenartig zusammenfassen**:

- Risiken ergeben sich aus der Unsicherheit der Zukunft und aus unvollständigen Informationen über relevante Sachverhalte. Risiken sind damit elementarer Bestandteil jeder unternehmerischen Betätigung.
- Risikomanagement ist Teil des Erfolgsmanagements der Unternehmen.
- Risikomanagement betrachtet die Ebene hinter Zahlen, Planungen usw., stuft ihre Verlässlichkeit und Sicherheit ein.
- Risikomanagement ist Ausdruck von Sorgfaltsplicht und Verantwortlichkeit.
- Die Digitalisierung erhöht Bedeutung und Dringlichkeit des Risikomanagements.
- Die Digitalisierung stellt neue Fragen und Aufgaben, verändert aber weder Risikomanagement noch Controlling grundsätzlich.
- Angesichts der wachsenden Fülle von Informationen kommt es weniger auf die Menge, sondern vielmehr auf die Risiko-Relevanz an.
- Das Zusammenrücken von Risikomanagement und Controlling ist eine zentrale Aufgabenstellung.
- Eine besondere Aufgabe des Risikomanagements ist die Risikoaggregation, dabei kommt der Monte-Carlo-Simulation besondere Bedeutung zu.
- Erfolgreiches Risikomanagement bedarf guter Geschäftskenntnisse, erfordert fundiertes Fach- und Methodenwissen sowie gesicherte Mathematikkenntnisse.
- Risikomanagement bezieht sich sowohl auf die bereits vorhandenen Risiken als auch auf die potenziellen Risiken aus Planungen und Entscheidungen.
- Die risikogerechte Bewertung ist eine wesentliche Aufgabe und Anforderung.
- Letztlich kommt es darauf an, aufmerksam und bewusst mit Risiken umzugehen, ein hohes Risikobewusstsein zu entwickeln und nicht risikoblind zu sein oder zu werden.

Zu guter Letzt ist es eine besondere Verpflichtung, Ihnen Herr Prof. Dr. Gleißner herzlich zu danken – auch im Namen unserer Leserinnen und Leser, des Herausgebers und der Redaktion – für Ihre wertvollen Hinweise und Ausführungen. Ich habe Ihnen und auch Ihrem Büro persönlich vielmals zu danken für die enge und angenehme Zusammenarbeit. Es hat viel Spaß gemacht und war bereichernd, mit Ihnen dieses Interview zu führen und mit Ihnen über Risikomanagement diskutieren zu dürfen. ■

Infobox 2

Informationsservice unter
http://www.werner-gleissner.de/

- Publikationen (Bücher und Fachartikel)
- Literaturempfehlungen
- Klausuren mit Lösungsskizzen
- Linksammlung