



Risk Foresight als Hebel für Resilienz im Zeitalter multipler Risiken

Mit Risk Foresight bieten wir einen pragmatischen Ansatz, der Organisationen befähigt ihre Resilienz ganzheitlich zu stärken. Als Stresstest analysiert Risk Foresight die strategische Risikolandschaft von morgen und geht dabei über reine Finanzrisiken und resiliente Lieferketten hinaus.



Wir leben in einer Zeit, in der wir mit multiplen Risiken konfrontiert sind. Ganz gleich, ob wir dies als "Polykrise", 'history just happening' oder eine "Überlagerung und Interaktion von Risiken" bezeichnen, die Herausforderungen bleiben bestehen und sind weiterhin akut. Die Welt verändert sich rapide und wird von vielen Menschen als komplexer, unsicherer und brüchiger empfunden. Die Krisenerfahrungen der letzten Jahre zeigen zudem, dass Risiken stark miteinander vernetzt sind und durch Kaskadeneffekte schwerwiegende und oftmals unerwartete Auswirkungen entfalten können. Fünf übergeordnete Wirkkräfte spielen hierbei eine Rolle.

- Vernetzung erhöht die Komplexität und schafft neue Einfallstore. Im globalen Umfeld wachsen die Ansatzpunkte für Wechselwirkungen, Kaskadeneffekte und Disruptionen. Denn: Menschen, Unternehmen, Daten und Dinge sind immer stärker vernetzt, globale Wertschöpfungsketten konfigurieren sich neu und Branchengrenzen verschwimmen. Es wird zunehmend schwieriger, Risiken zu erkennen, zu bewerten und rechtzeitig gegenzusteuern.
- Zentralisierung kann sich als Schwachstelle und Nadelöhr erweisen. Eine zu starke Konzentration, etwa von Ressourcen, kann ein Risiko darstellen sowohl für Ballungszentren und solche, die mit diesen vernetzt sind. In sozio-ökonomischen und technischen Systemen ist eine Konzentration sichtbar: Urbane Räume sind wirtschaftliche Zentren und Heimat von immer mehr Menschen, Energiesysteme sind zentralisiert, Monokulturen sind verbreitet und Netzwerkeffekte prägen digitale Märkte.
- Langfristige und unumkehrbare Veränderungen der Umwelt drohen eine neue Risikorealität zu schaffen. Zu dieser Realität gehören etwa Wetter- und Klimaextreme, der Anstieg des Meeresspiegels oder eine zunehmende Versauerung der Ozeane. Der Rückgang der Artenvielfalt betrifft nicht nur die Resilienz von Ökosystemen. Mit jeder ausgestorbenen Art verlieren wir eine Chance von der Natur zu lernen, etwa ein neues Medikament zu entdecken.
- Eine umkämpfte Welt destabilisiert bestehende Ordnungen und Leitbilder. Der Wettbewerb zwischen politischen Systemen und die soziale Spaltung in den Gesellschaften drohen etablierte Strukturen und gemeinsame Ansichten zu unterminieren. Es wird somit zunehmend schwieriger, sich auf gemeinsame Perspektiven, Normen und Handlungsweisen zu verständigen.
- Die digitale Transformation und Nachhaltigkeits-Transformationen können mit unbeabsichtigten Folgen einhergehen. Effizienzgewinne könnten etwa ein falsches Gefühl von Sicherheit vermitteln und den Ressourcenverbrauch sogar steigern. Es gibt keine Alternative dazu, Environment-, Social- und Governance-Themen im eigenen Handeln zu berücksichtigen. Dabei ist es entscheidend auch unbeabsichtigte Folgewirkungen zu analysieren.



Die vielschichtige Risikolandschaft erfordert von Organisationen eine individuelle Analyse.

Institutionen wie das <u>World Economic Forum</u>, der <u>European Parliamentary Research Service</u> oder das <u>Existential Risk Research Assessment</u> identifizieren globale Risiken mit weitreichenden Auswirkungen. Globale Risiken erstrecken sich über alle Bereiche, die unsere Welt prägen: Gesellschaft, Technologie, Umwelt, Wirtschaft und Politik.

Z_punkt entwickelte auf Basis einer Metastudie und mit Hilfe von Foresight-Methoden, systemischer Analyse sowie Kreativansätzen ein Set aus insgesamt 17 Risiken. Für jedes Risiko wurden Projektionen hinterlegt. Diese Risiken sind für alle Organisationen grundsätzlich relevant. Sie müssen jedoch in Abhängigkeit von der Branche und dem individuellen Profil der Organisation bewertet, angereichert und ausdetailliert werden. Denn: Während die eine Organisation eine abnehmende Qualität von Ressourcenvorkommen oder weitreichende Ernteausfälle durch Pflanzenkrankheiten als vordringliche Risiken ansieht, kann für eine andere Organisationen eine Finanzkrise durch die Entwertung fossiler Vermögenswerte oder eine digitale Pandemie im Vordergrund stehen. In einer immer komplexeren und fragileren Welt reicht es jedoch nicht aus, nur Teile der Risikolandschaft oder nur ein Risiko isoliert zu betrachten.



Abbildung 1: Überblick über 17 globale Risiken (Quelle: Z_punkt GmbH 2023)



Es ist von entscheidender Bedeutung nicht nur einzelne Risiken, sondern auch ihre Wechselwirkungen und Kaskaden zu analysieren.

Risiken können nach unserem Verständnis aus drei Blickwinkeln betrachtet werden: als schleichende Risiken, als strukturelle Risiken oder als plötzliche Schocks. Schleichende Risiken, wie die Desertifikation, entwickeln sich im Laufe der Zeit und haben Auswirkungen, auch wenn diese bisher noch nicht auf der Agenda oder auf dem Radar waren. Strukturelle Risiken, etwa Konzentrationstendenzen digitaler Märkte, sind in einem bestimmten Kontext inhärent. Strukturelle Risiken ergeben sich aus trägen Strukturen, Mechanismen oder anderen Elementen. Schocks, wie der Ausbruch einer digitalen Pandemie, stellen plötzliche Veränderungen und Ereignisse dar, die den Status quo auf den Kopf stellen. Alle Arten von Risiken stehen dabei potenziell miteinander in einer Wechselwirkung. Sie können sich gegenseitig treiben, hemmen oder in ihrer Wirkung sogar vervielfachen. Somit können auch bisher unbekannte Risiken oder Risiken, die eine Organisation zunächst nur indirekt betreffen, weitreichende Folgen haben. Diese Zusammenhänge werden deutlich und explizit, wenn man die kausalen Beziehungen zwischen Risiken, der eigenen Organisation und zentralen Stakeholdern visualisiert. Eine 360°-Perspektive auf Risiken und ein vorausschauender Ansatz bieten dafür die Grundlage.

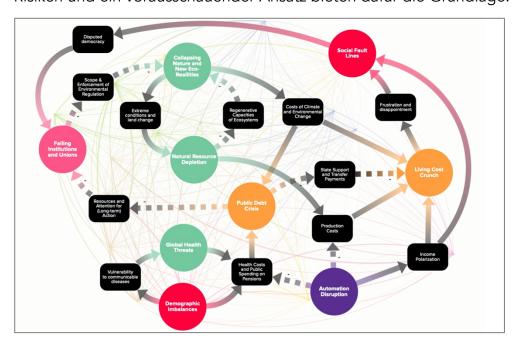


Abb. 2: Beispielhafte Analyse der Wechselwirkungen von Risiken (Quelle: Z_punkt GmbH 2023)



Das Zeitalter multipler Risiken fordert Organisationen, ihre etablierten Strukturen und ihren Blickwinkel auf Resilienz heraus.

Wirkungsstärkere, dichtere Abfolgen und gleichzeitige Wirkungen von Risiken drohen, die bestehenden Resilienzfähigkeiten von Organisationen an ihre Grenzen zu bringen und den Zeitraum für eine Erholung zu verringern. Für Organisationen wird es daher wichtiger, ihre Resilienz und Antifragilität auf den Prüfstand zu stellen. Keine Organisation ist vom Zeitalter multipler Risiken gänzlich losgelöst. Direkte und indirekte Wirkungen von Risiken können Organisationen beeinflussen. Indirekte Wirkungen von Risiken auf das Unternehmensumfeld und auf relevante Stakeholder können am Ende auf die Organisation durchschlagen. Die Auswirkungen multipler Risiken haben so das Potenzial, neue Realitäten zu schaffen, etwa mit Blick auf die Zuverlässigkeit von Geschäftspartnern, veränderte Präferenzen von Konsument*innen oder deren Einstellungen zu neuen Technologien. Unternehmen sollten daher nicht nur über resiliente Lieferketten nachdenken, sondern in einem ganzheitlichen Verständnis von Reslienz das gesamte Wertschöpfungssystem und zentrale Unternehmensfunktionen von der Forschung und Entwicklung, über Produktion und Human Ressources bis hin zum Marketing und Vertrieb einbeziehen.

Risk Foresight erlaubt ein Stresstest, durch den Handlungsbedarfe und strategische Optionen frühzeitig erkannt und bewertet werden können.

Der Z_punkt Ansatz zu Risk Foresight kombiniert eine analytische Vorgehensweise und kreatives Denken, um die zentralen Risiken von morgen zu verstehen und strategische Optionen zu identifizieren. Die Rolle von Risk Foresight geht über die Generierung von Wissen hinaus. Risk Foresight findet an der Schnittstelle von Unternehmensbereichen und Abteilungen statt und fördert dadurch den strategischen Dialog innerhalb der Organisation über zukünftige Risiken. Ein typisches Risk Foresight-Projekt basiert auf drei Hauptschritten. Allerdings können individuelle Prozesse und auch kurze Workshop-Formate entwickelt werden, um spezifische Anforderungen und Ziele zu erfüllen.



- Schritt 1: 360 Grad Risiko-Radar. Einen Überblick über die Risiken am Horizont gewinnen: In unseren Projekten entwickeln wir kundenindividuelle Risikoradare auf Basis von Foresight-Methoden und kreativen Workshop-Formaten. Trendanalysen, Weak Signal Scanning, und Ansätzen zur Herausarbeitung von Wild Cards sind einige der Methoden, die wir nutzen. Mit diesem Methoden-Kasten werden emergente Risiken sichtbar. Unsere Risikoradare sind ganzheitlich und umfassen Risiken aus allen relevanten Sektoren: Gesellschaft, Technologie, Wirtschaft, Umwelt und Politik. Die Wahrnehmung von Risiken hängt auch von der eigenen Perspektive ab. Daher bewerten wir Risiken aus der Foresight-Perspektive und unsere Kundschaft aus ihrer eigenen Perspektive. Somit können wir blinde Flecken deutlich machen und Risiken auf dem Radar zielführend klassifizieren.
- Schritt 2: Risikoszenarien. Wechselwirkungen und mögliche Auswirkungen der Risiken auf das Unternehmen verstehen. Wir setzen auf Systemanalyse und Modellierung, um die Wechselwirkungen zwischen Risiken und den Auswirkungen auf das Unternehmen zu analysieren und zu visualisieren. Es empfiehlt sich, diese Analyse gemeinsam mit dem Team des Kunden durchzuführen, um das Verständnis über die Zusammenhänge zu vertiefen. Auf dieser Grundlage werden dann unternehmensspezifische Risikoszenarien erstellt. Risikoszenarien lassen sich am besten als Zukunftsbilder beschreiben, die sich aus dem Zusammenwirken von schleichenden, strukturellen und schockartigen Risiken ergeben. Ohne geeignete Maßnahmen stellen Risikoszenarien potentiell existenzielle Gefahren für die Organisation dar. Risikoszenarien bieten einen Einstieg in strategische Diskussionen zu der Frage: "Was wäre, wenn uns ... herausfordert?".
- Schritt 3: Resilienzstrategien ableiten. Die Risikoperspektive im strategischen Dialog fundieren. Gemeinsam mit unseren Kunden identifizieren wir strategische Optionen, die für die gesamte Organisation oder einzelne Bereiche relevant sind, etwa die Unternehmensentwicklung, Personalabteilung oder Marketing. Strategische Optionen stellen Hebel dar, um die eigene Resilienz zu steigern und gestärkt aus negativen Wirkungen der Risiken hervorzugehen. Zudem ermöglicht es Risk Foresight auch Innovationspotenziale im Kontext multipler Risiken zu identifizieren. Potentielle Wachstumsfelder können durch Lösungen entstehen, die negative Folgen von Risiken auf Stakeholder wie Kunden oder den Planeten als Ökosystem abmildern und ein höheres Maß an Sicherheit schaffen. Beispielsweise können Engpässe und hohe Preise für bestimmte Sandarten durch Korruption, unkontrollierte Urbanisierung und einem Versagen internationaler Institutionen entstehen. Vor diesem Hintergrund könnte ein



Unternehmen sein Portfolio in Bezug auf alternative Ressourcen stärken und digitale Lösungen testen, um die Vision einer Kreislaufwirtschaft zu realisieren. Auf diese Weise wird das Portfolio resilienter und das Unternehmen verringert Risiken der Sandgewinnung für die Abbauregion, zum Beispiel Überschwemmungen und den Verlust von Naturräumen.



Abbildung 3: Z_punkt Ansatz für Risk Foresight (Quelle: Z_punkt GmbH 2023)

Das Zeitalter multipler Risiken erfordert eine systematische Analyse von Risiken anstelle von Alarmismus. Risk Foresight fungiert als ganzheitlicher Stresstest für Organisationen. Unser Ansatz ermöglicht es Unternehmen nicht nur, Risiken in relevanten Bereichen des Unternehmensumfeldes zu identifizieren, sondern auch Wechselwirkungen zwischen Risiken und potenziell existentielle Risikoszenarien zu verstehen. Mit Risk Foresight versetzen wir Unternehmen in die Lage, Entscheidungen sicherer zu treffen zu werden sowie strategische Optionen für mehr Resilienz und darüber hinaus auch Innovationspotenziale zu erkennen. Diese Fähigkeiten stellen im Zeitalter multipler Risiken eine notwendige Kompetenz von Unternehmen dar.