

# Enterprise Risk Management

## Glaubenssystem oder Führungsinstrument?

Stefan Hunziker



**Prof. Dr. Stefan Hunziker** ist Leiter des Kompetenzzentrums „Risk and Compliance Management“ an der Hochschule Luzern.

*Enterprise Risk Management (ERM) wird mittlerweile von vielen Verfechtern als unverzichtbares Führungsinstrument positioniert. Normen, Rahmenwerke, Beratungshäuser, Ausbilder und Regulatorien versprechen gleichermaßen einen positiven „Return on ERM-Investment“. Allerdings bleiben belastbare empirische Studien bisher aus, die kausale Zusammenhänge zwischen ERM-Aktivitäten und Erfolgsgrößen von ERM zeigen. ERM scheint sich eher zu einem isolierten Glaubenssystem entwickelt zu haben, welches überdies Erkenntnisse aus risikorelevanten Disziplinen wie Entscheidungstheorie, Kognitionspsychologie und Wahrscheinlichkeitstheorie ignoriert.*

### 1. Ausgangslage

„Half of the decisions made in organizations fail, making failure far more prevalent than previously thought“.<sup>1</sup> Entscheidungssituationen unter Unsicherheit (Risiko) stellen eine große Herausforderung für den Unternehmenserfolg dar. So scheint es folgerichtig, dass sich unternehmensweites Risikomanagement (ERM) in vielen Sektoren und Branchen und über verschiedene Unternehmensgrößen hinweg langsam durchsetzt.

Gerade in der aktuellen Pandemie zeigt sich ein erhöhter Informationsanspruch seitens Führungsgremien, Entscheidungen mit objektiven Risikoabwägungen zu unterstützen. Auch Fach- und Führungskräfte aus der Wissenschaft und Praxis anerkennen ERM zunehmend als entscheidungsrelevantes Führungsinstrument. Unter anderem werden einem ERM folgende Nutzenaspekte zugeschrieben:

- Eine fundierte Risikoanalyse verbessert die Qualität von Geschäftsentscheidungen, indem sie die Vergleichbarkeit der verschiedenen strategischen Optionen und der damit verbundenen Risiko-Ertrags-Profile erhöht und so ein ideales Business Portfolio schafft.
- Unternehmen erhalten einen Überblick über alle Risiken, Chancen und ihre jeweiligen Abhängigkeiten in einem Risikoportfolio. Dies ermöglicht Entscheidern, das Gesamtrisiko und seine potenziellen Auswirkungen auf die Geschäftsziele zu analysieren.
- Die Risikoaggregation ermöglicht das Steuern der Gesamtrisikoposition in Abgleich mit dem Risikoappetit. Dies führt zu Entscheidungen, die im Einklang mit der Risikoeinstellung der Unternehmung stehen. Unternehmen, die Aggregationstechniken anwenden, können von einem Risikodiversifikationseffekt profitieren.
- Effektives Risikomanagement kann zu stabilem Cashflow, geringeren Kapitalkosten durch verbesserte Ratings und besserer Ausnutzung von Eigenkapital (Risikokapital) führen.

- Eine geringere Volatilität im Aktienkurs führt zu gestärktem Vertrauen der Investoren. Dies kann sich günstig auf den Unternehmenswert auswirken.

Die Relevanz von ERM ist in den letzten Jahren gewachsen, gleichermaßen auch die Erwartungshaltung an ERM, einen Mehrwert für Unternehmen zu schaffen. Aus praktischer Sicht ist dieser Anspruch gerechtfertigt bzw. die Verbreitung von ERM entsprechend zu begrüßen. Es stellt sich nun die kritische Frage, ob diese Ansprüche in der betrieblichen Praxis erfüllt werden können oder nicht viel mehr Wunschdenken im Spiel ist, das durch Normeninstitute, Beratungshäuser, Software-Anbieter und andere immer wieder neu befeuert wird.

### 2. ERM und die Anzeichen eines Glaubenssystems

Woran kann gemessen werden, ob ERM tatsächlich den Nutzenversprechen aus Normen, Rahmenwerken<sup>2</sup>, Gesetzestexten und anekdotischer Evidenz (Erfahrungsberichten) gerecht wird? Oder anders gefragt: Welchen Benchmark können Wissenschaftler und Praktiker verwenden, um zu beurteilen, ob ERM einen Mehrwert generiert oder im schlechtesten Fall sogar ökonomischen Schaden bringt? Gibt es belastbare Evidenz, unter welchen Umständen ERM funktionieren oder nicht funktionieren kann? Bedeutet die vollständige Umsetzung einer Norm oder eines Standards, dass ERM einen Mehrwert bringt?

Paradoxerweise gibt es in einigen Disziplinen außerhalb des eigentlichen Kernthemas ERM (schon lange) belastbare Evidenz, der man sich für den Aufbau eines entscheidungsrelevanten Führungsinstruments bedienen kann. Die heute verfügbaren Erkenntnisse aus der **Entscheidungstheorie**, der **Wahrscheinlichkeitstheorie**, der **Neuen Erwartungstheorie** und der **Kognitionspsychologie** helfen, einen „Benchmark“ zu konstruieren, dem ERM gegenübergestellt werden kann.

Leider haben die Entwicklungen im ERM in den letzten Jahren jedoch eine Eigendynamik erhalten, die diese Erkenntnisse nicht nur zu wenig berücksichtigen, sondern teilweise vollständig ignorieren. Der Umstand, dass ERM dennoch ein populäres, zunehmend stärker nachgefragtes Führungsinstrument geworden ist, liegt darin begründet, dass es sich zu einer Art „**Glaubenssystem**“ entwickelt hat.<sup>3</sup>

Per Definition sind Glaubenssysteme nicht beweisbar und postulieren lobenswerte Ziele. Deren Verfechter und Anhänger glauben mit Überzeugung an funktionierende Zusammenhänge, Regeln und Abläufe bezogen auf einem bestimmten Sachverhalt (in diesem Fall „ERM“).<sup>4</sup>

Oft geschieht dies ohne Reflexion darüber, warum Menschen überhaupt ein entsprechendes Glaubenssystem erworben haben. Oft werden Glaubenssysteme von affektiven (emotionalen) Komponenten aufrechterhalten. Nachfolgend werden ausgewählte Eigenschaften eines ERM mit Charakteristika von Glaubenssystemen verglichen und diskutiert.

### 2.1. ERM hat lobenswerte Ziele

Glaubenssysteme postulieren lobenswerte Ziele. Unbestritten sind die eingangs erwähnten Nutzenaspekte von ERM lobenswert, da sie einen Mehrwert für Unternehmen versprechen. Viele ERM-Studien bestätigen, dass Entscheidungsträger die Ziele von ERM weit oben auf ihrer Prioritätenliste sehen.<sup>5</sup> Ebenso zeigen interne Self-Assessments auf, dass die meisten Stakeholder in Unternehmen ERM als wichtiges Führungsinstrument erachten.

Bis zu einem gewissen Grad unterliegen Unternehmen einem **ERM-Placebo-Effekt**: Weil sie in ERM investieren und weil es als allgemein lobenswertes (und notwendiges) Instrument vermarktet, reguliert und gefördert wird, fühlt man sich grundsätzlich darin bestätigt, das Richtige zu tun. Allerdings wissen Unternehmen oft nicht genau, **welche Ziele sie tatsächlich mit ERM verfolgen**. Die folgenden zwei Indizien unterstützen diese Aussage.

Erstens existiert der Irrglaube, dass mit der Erfüllung regulatorischer Erfordernisse gleichzeitig das volle ERM-Potenzial ausgeschöpft wird. Die Fokussierung auf ein **regulatorisches ERM** stellt aber paradoxerweise ein wesentliches Hindernis für ein entscheidungsrelevantes ERM dar.

Im „regulatorischen ERM-Ansatz“ dienen ERM-Prozesse und die daraus resultierende Berichterstattung in erster Linie der Erfüllung externer Anforderungen. Ein solches ERM ist in der Regel defensiv ausgerichtet, der Schwerpunkt liegt auf Sicherheit und der Vermeidung von Fehlern und Risiken.

Oft sind entsprechende ERM nicht in die Entscheidungsprozesse eingebettet, sondern In-sellösungen mit Fokus auf Risikominimierung. Selbstverständlich ist ein defensives ERM für die Unternehmensführung aus rechtlicher Sicht ebenfalls von großer Bedeutung. Ein solches Verständnis von ERM reicht jedoch nicht aus, um die „lobenswerten Ziele“ zu erreichen.

Zweitens fehlen in vielen Unternehmen **Effektivitäts-Prüfungen**, die eine Aussage über den Zielerreichungsgrad des ERM machen können. Es ist zwar einleuchtend und einfach zu zeigen, in welchen Organisationen ERM offenbar versagt hat (oft erwähnte Beispiele sind ua Fukushima, 09/11, Finanzkrise, Bilanzskandale). Daraus zu folgern, dass das eigene ERM sein Ziel erreicht, weil selbst von solchen Ereignissen verschont, greift jedoch zu kurz.

Viel wahrscheinlicher ist es, dass solche einschüchternden Anekdoten aus der Praxis nicht den Erfolg von ERM nicht betroffener Unternehmen beweisen, sondern einfach auch Glück im Spiel sein könnte. Belastbare Aussagen, ob und welche

ERM Aktivitäten in **kausalem Zusammenhang mit gewissen Erfolgsgrößen** (zB Marktwert, Kapitalkosten, Kapitalrendite) zu sehen sind, stehen noch weitgehend aus.<sup>6</sup>

### 2.2. ERM steht im Konflikt mit der wissenschaftlichen Realität

Glaubenssysteme postulieren oft Inhalte, die nicht unbedingt mit der (wissenschaftlichen) Realität vereinbar sind. Auf ERM übertragen heißt dies konkret, dass viele Methoden und Ansätze nicht wissenschaftlich gestützt sind bzw deren Angemessenheit stark bezweifelt werden muss. Einige Beispiele sollen diese Aussage illustrieren.<sup>7</sup>

- **Konsens-Illusion** aufgrund qualitativer Risikobewertung: Obwohl gut belegt ist, dass qualitative Scoring-Ansätze zusätzliche Unsicherheit durch die hohe Interpretierbarkeit der Risikoeinschätzungen hinzufügen, sind sie in der Praxis weit verbreitet. Qualitative Bewertungsmethoden stehen in einem diametralen **Konflikt mit den Zielen von ERM**, nämlich Unsicherheit zu reduzieren.

Sie führen dazu, Unsicherheit zu „verschleiern“ und suggerieren, dass Risiken mit „Punktschätzungen“ auf einer qualitativen Skala sinnvoll beschrieben werden können. Solche qualitativen Ansätze sind damit potenziell gefährlicher als neutral.

- Ignorieren der **Neuen Erwartungstheorie** (Prospect Theory): Viele Unternehmen verwenden Risiko-Erwartungswerte als Entscheidungskriterium zur Priorisierung von Risiken. Dabei wird konsequent die risikoaverse Einstellung der Entscheider missachtet.

**Erwartungswerte implizieren Risikoneutralität**. Es ist empirisch gut belegt, dass Entscheider speziell in Gewinnsituationen risikoavers entscheiden, hingegen beobachtet man in Gewinnsituationen regelmäßig risikoaverses Verhalten. Das Problem mit Erwartungswerten könnte durch die Formulierung von quantitativen Risikoappetit-Statements zumindest minimiert werden. Sie machen die Risikoeinstellung des Entscheiders explizit und würden damit eine realitätsnahe Entscheidungshilfe schaffen. Allerdings liegt der Risikoappetit in vielen Organisationen nicht in quantifizierter (und damit handlungsleitender Form) vor.

- Ignorieren der **Kognitionspsychologie**: Viele Entscheider sind sich der zahlreichen kognitiven und motivationalen Verzerrungseffekte bei der Risikoeinschätzung nicht bewusst. So ist im Rahmen der verhaltensökonomischen Forschung gut belegt, dass Menschen durch das Nutzen von **Heuristiken** (mentalen „Abkürzungen“) vielen Verzerrungseffekten ausgesetzt sind. Die Forschung zeigt im Wesentlichen, dass subjektive Einschätzungen in der Regel eine irreführende Orientierungshilfe sind, um Unsicherheit zu reduzieren. Einige dieser Verzerrungseffekte, die primär im Bereich der „**statistical biases**“ zu verorten sind, könnte man durch statistisches Basiswissen relativ

einfach korrigieren (zB den Prävalenzfehler und den Konjunktionsfehler). In Gruppensituationen können sich einige Verzerrungseffekte noch verstärken und weitere kommen hinzu („Groupthink“).

Etwas paradox wirkt die Situation, dass gerade Risk-Workshops in der Praxis eines der beliebtesten Instrumente für die Risikoidentifikation und -beurteilung sind, obwohl viele gruppen-spezifische Verzerrungseffekte eine rationale Diskussion über Risiken verunmöglichen.

- Ignorieren der **Wahrscheinlichkeitstheorie**: Das Paradebeispiel „Risk Maps“ (Risikolandkarten) steht stellvertretend für viele Probleme, die mit ERM in Verbindung stehen. Viele Mängel dieses Instruments sind in der Literatur bereits anschaulich illustriert.<sup>8</sup>

Ein kaum beachtetes Problem, das ebenfalls durch die Nutzung von Risk Maps entsteht, liegt in der **Unterschätzung der Häufigkeit seltener Ereignisse**. Angenommen, ein Unternehmen hat auf seiner Risikolandkarte 20 unabhängige Risiken mit einer sehr geringen Jahreswahrscheinlichkeit von 1 Prozent eingeschätzt. Oft liegen diese seltenen Risiken im „grünen Bereich“ der Risk Map; sie werden also nicht prioritär gesteuert und akzeptiert.

Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass mindestens eines dieser seltenen Risiken in den nächsten drei oder fünf Jahren eintritt? Die Anwendung einfacher Mathematik liefert überraschend hohe Wahrscheinlichkeiten von rund 45 % bzw 63 %.

Für Entscheidungsträger bedeutet dies, dass das Eintreten eines seltenen Risikos aus dem Risikoportfolio kaum als Überraschung gewertet werden darf. Falls einige der seltenen Risiken untereinander positiv korrelieren, ist die Wahrscheinlichkeit ggf noch deutlich höher. Der **grüne Bereich der Risk Map** suggeriert damit in vielen Fällen ein **zu optimistisches Bild**.

- Ignorieren der **Entscheidungstheorie**: Bekannte Einflussgrößen auf die Qualität von Entscheidungen unter Unsicherheit wie zB korrektes Framing der Entscheidungssituationen, Aufzeigen von relevanten Entscheidungsalternativen, Berücksichtigung von relevanten Informationen und entsprechenden quantifizierten Risikobeurteilungen bleiben oft ungenügend berücksichtigt.

Dies macht eine Selektion und Priorisierung von Entscheidungsoptionen oft schwierig. Weil das Risiko- und Chancengehalt von Entscheidungen oft zu wenig transparent und rational dargestellt wird, bleibt ein objektives Vergleichen und Abwägen aus.

Zusammenfassend muss etwas konsterniert festgehalten werden, dass durchaus viele Erkenntnisse vorliegen, die Unternehmen bzw ihre Risikomanager zu ihrem Vorteil nutzen können. Paradoxerweise werden aber immer noch viele Instrumente und Methoden im ERM postuliert und eingesetzt, von denen man eigentlich weiß,

dass sie nicht funktionieren. Auf der anderen Seite existieren viele Ansätze, die nachweislich die Entscheidungsqualität erhöhen können, aber oft ignoriert werden.

### 2.3. ERM ist ein unverzichtbares Führungsinstrument

Glaubenssysteme sind in sich konsistent „strukturiert“ und als solche als Marke für ihre Anhänger wiedererkennbar und unverzichtbar. Auf ERM übertragen können hier zB die vielen Institutionen genannt werden, die **Rahmenwerke** und **Standards** publizieren. Sie haben sich auf die Umsetzung von ERM spezialisiert und haben sich zu einer gewissen „ERM-Marke“ mit eigenem Fachjargon entwickelt. Auch Berater, Ausbildner, Regulatoren, Versicherer und Auditoren bekräftigen konsistent die Relevanz von ERM und orientieren sich an entsprechenden Normen und Standards. Etwas sarkastisch könnte man formulieren, dass die „**Marke ERM**“ aus dieser Perspektive ein **unverzichtbares Führungsinstrument** sein muss!

ERM besitzt also einen „Markenwert“ und steht für „modernes Risikomanagement“, ohne genau zu verstehen, was im Detail dahintersteht und ob es tatsächlich funktioniert. ERM wird mittlerweile als einzig richtiger Risikomanagement-Ansatz auch gewinnbringend durch viele Beratungs- und Softwareanbieter monetarisiert. Unbestritten weist zB das populäre US-amerikanische COSO ERM Rahmenwerk auf viele gute ERM-Elemente hin. Andererseits ist es stark jargonbeladen und so ausführlich strukturiert und dokumentiert, dass es bereits durch diese Tatsachen seine Relevanz verkörpert. Allerdings ersetzt strukturiertes Vorgehen und die eher technisch anmaßende Sprache nicht echtes, wissenschaftlich gestütztes Wissen über ERM.

Ähnliches gilt für ISO 31000, das ebenfalls mit einer eigenen Sprache und eigenen Definitionen aufwartet, allerdings deutlich kürzer und damit viel weniger konkret gehalten wird. Bis jetzt gibt es **keine empirische Evidenz**, dass das Umsetzen der vorgeschlagenen Struktur und Methoden von ISO und COSO funktioniert, dh den versprochenen Mehrwert des Führungsinstruments ERM generiert.

Dies ist umso erstaunlicher, als dass COSO ERM bereits seit 2004 existiert. Selbst Veröffentlichungen mit anekdotischer Evidenz von Unternehmen, die COSO ERM vollständig umgesetzt haben, existieren bis dato (wohl) keine. Daraus lässt sich zumindest schließen, dass wir nicht wissen, ob diese Rahmenwerke in der Praxis funktionieren, obwohl sie in sich (meist) konsistent, gut strukturiert und mit professioneller ERM-Sprache ausgerüstet sind.

Ähnliches gilt für viele andere ERM-Publikationen (zB Lehrbücher, Fachbeiträge, Broschüren, Beraterpräsentationen), die ERM als unverzichtbare Führungsinstrument positionieren. Sie alle bleiben aber grundsätzlich einen empirischen Beleg über die Wirksamkeit ihrer Empfehlungen schuldig.

## 2.4. ERM: Von Konsens über Risikokultur zum Erfolg?

Glaubenssysteme postulieren **funktionierende Zusammenhänge** bezogen auf einem bestimmten Sachverhalt. Auf ERM bezogen äußern sich Führungskräfte ua dahingehend, dass ein **positiver Kulturwandel** ein wichtiges Ziel von ERM sei.

Auch Studien greifen die „Risikokultur“ immer wieder als Zieldimension von ERM auf. Auch Rahmenwerke wie COSO ERM und selbst Risikoexperten argumentieren, dass kulturelle Aspekte sogar relevanter für ein effektives ERM sind als die Implementierung von ERM-Prozessen per se.<sup>9</sup> Peter Drucker mag recht haben, wenn er sagt, dass „die Kultur die Strategie zum Frühstück verspeist“. Allerdings gibt es bislang kein einheitliches Verständnis einer Risikokultur und wie diese sich von der Unternehmenskultur unterscheidet. Ebenso ist empirisch nicht belegt, ob eine „positive Risikokultur“ den Erfolg von ERM in irgendeiner Weise kausal beeinflusst.

Die in der Realität nicht direkt beobachtbare und schwierig greifbare Risikokultur wird von Entscheidungsträgern oft mit einfacheren, direkt beobachtbaren Kulturelementen **substituiert**. In der Kognitionspsychologie heißt diese Heuristik „**Attributsubstitution**“. Ein Beispiel betritt die **Konsensfindung in Risk Workshops**. Konsensfindung wird als Teil einer positiven Risikokultur interpretiert. Aus der Entscheidungstheorie ist allerdings bekannt, dass schneller Konsens oft mit einer guten (Risiko-)Entscheidung verwechselt wird. Konsens kann eben auch bedeuten, dass risikorelevante Entscheidungen zwar schneller, aber falsch getroffen werden.

Zusammenfassend wird konstatiert, dass bis dato keine Belege existieren, dass eine positiv wahrgenommene Risikokultur (zB in Self-Assessments) einen direkten Mehrwert generiert. Aus theoretischer Perspektive ist die Risikokultur per se auch keine Zieldimension von ERM. Vielmehr könnte sie als Mittel zum Zweck dienen, falls es gelingt, sie aus der „Unternehmenskultur“ zu extrahieren und sie damit auch beeinflussbar zu machen.

### Auf den Punkt gebracht

Gibt es Hoffnung, dass ERM ein unverzichtbares Führungsinstrument ist, **weil es tatsächlich funktioniert und nicht, weil es ein Glaubenssystem repräsentiert?** Die Antwort lautet glücklicherweise **ja, unter gewissen Umständen**.

**den.** Die Integration von risikorelevanten Informationen in Entscheidungsprozesse kann zu höherer Entscheidungsqualität und damit zu Mehrwert für Unternehmen führen.<sup>10</sup>

Allerdings müssen dazu einige Aspekte akzeptiert und verinnerlicht werden, auf die uns sozialwissenschaftliche und wahrscheinlichkeitstheoretische Erkenntnisse schon lange hinweisen. Diese Erkenntnisse sind aber noch kaum in den aktuellen Empfehlungen der Standards, Normen, Regulatorien und Beratungskonzepten enthalten. Oder anders formuliert: ERM ist mittlerweile eine starke Marke geworden, die als Glaubenssystem gut funktioniert und sich als relativ resistent gegenüber ihren Kritikern erweist. Negieren wir die Tatsachen der Entscheidungs-, Wahrscheinlichkeits- und Kognitionspsychologie weiter, machen wir uns lediglich vor, ERM sei ein unverzichtbares Führungsinstrument.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Nutt, Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles. 22 (2002).
- <sup>2</sup> Mittlerweile koexistieren weltweit mehr als 80 verschiedene Risikomanagement-Normen und -Rahmenwerke, wobei populäre Vertreter ua ISO 31000, COSO ERM und ONR 49001 sind.
- <sup>3</sup> Grant Purdy hat den Begriff „Belief System“ an einem Vortrag an der online Risk Awareness Week (RAW) 2019 erstmals in den Zusammenhang mit ERM gebracht.
- <sup>4</sup> Es ist nicht Ziel und Zweck dieses Beitrags, Glaubenssysteme und ihre Charakteristika vollumfänglich und ausführlich zu diskutieren. Vielmehr geht es darum, Glaubenssysteme als grobes Denkmodell und als Metapher für den Zustand heutiger ERM-Systeme zu verwenden.
- <sup>5</sup> ERM ist unter CFOs in der Schweiz in Umfragen regelmäßig unter den Top-5 Fähigkeiten, vgl zB CFO Insights 2020, [https://www.roberthalf.de/sites/roberthalf.de/files/legacy-pdfs/finance2020\\_roberthalf\\_de.pdf](https://www.roberthalf.de/sites/roberthalf.de/files/legacy-pdfs/finance2020_roberthalf_de.pdf) (Zugriff am 24. 3. 2021).
- <sup>6</sup> Es existieren lediglich erste empirische Hinweise, dass ERM in der Versicherungsbranche mit kapitalmarktorientieren Erfolgsgrößen positiv korreliert, vgl zB Hoyt/Liebenberg, The value of enterprise risk management. The Journal of Risk and Insurance, 78 (4) 795–822, 2011; Eckles/Hoyt/ Miller, The impact of enterprise risk management on the marginal cost of reducing risk: Evidence from the insurance industry. Journal of Banking & Finance, 43, 247–261, 2014.
- <sup>7</sup> Es können aus Platzgründen nur einige wenige Beispiele angeführt werden. Die Aufzählung ist keinesfalls abschließend.
- <sup>8</sup> Vgl zB Cox, What's wrong with risk matrices? Risk Analysis 28 (2) 497-512, 2008.
- <sup>9</sup> Vgl zB Levy/Lamarre/Twining, Taking control of organizational risk culture. McKinsey Working Papers on Risk (2010).
- <sup>10</sup> Vgl Hunziker, Enterprise Risk Management – Modern Approaches to Balancing Risk and Reward (2019).