

Mehrwert von Risk Management – Lücke oder Brücke zwischen Forschung und Praxis?

Stefan Hunziker &
Alexander Hilsbos

19. September 2022



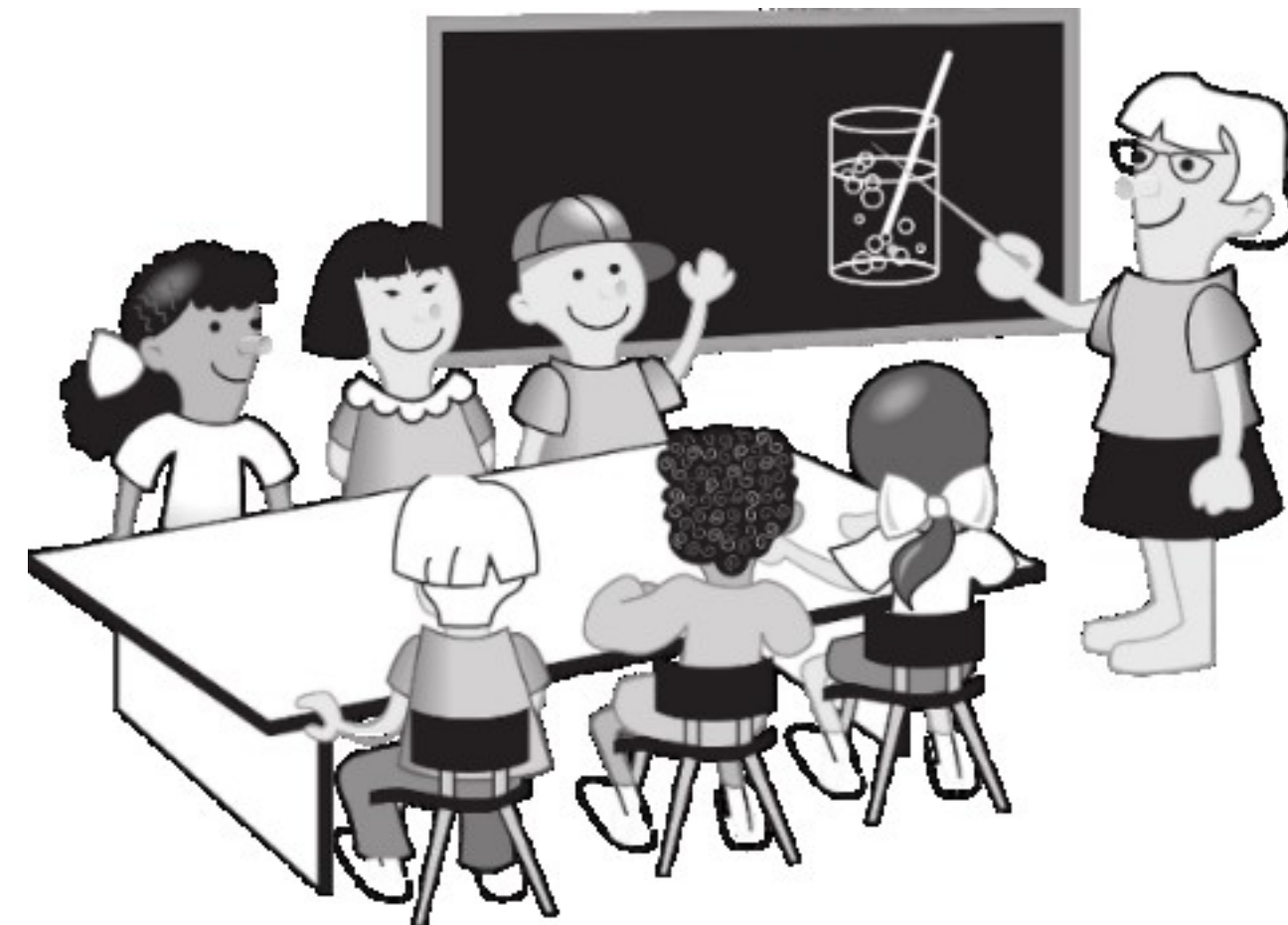
Der Risk Assessment Workshop

Forschung

- Ehrliche Diskussion unmöglich
- (Zu?) hohe Anforderung an WS-Leiter
- Separiert statt integriert
- Gefahr einer «schlechten Schulstunde»

Praxis

- Unbeliebt im Vorfeld – Sinnhaft am Ende
- Ohne Bezugsrahmen nutzlos
- Mit Springern ist zu rechnen
- Outcome?



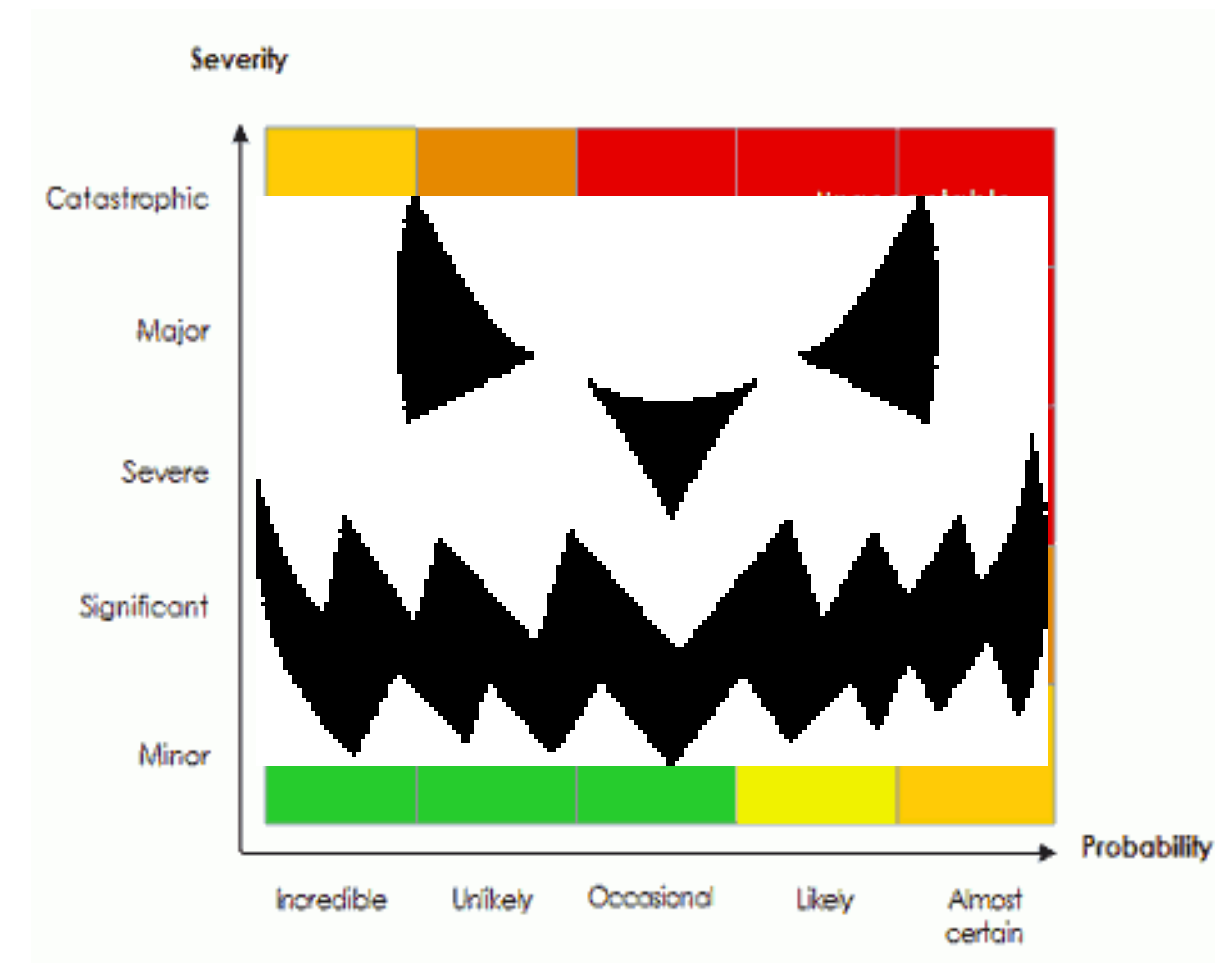
Risikobewertung

Forschung

- Qualitative Bewertung = Astrologie!
- Ignoranz von Nobel-Preisträgern und Co.
- Risikoaggregation ist kein Voodoo!
- Sorgenkind «Heatmap»

Praxis

- Wie sinnvoll ist das »Denken im Worst Case«?
- Sucht nach qualitativer Bewertung
- Entweder zu hoch oder zu tief
- Problematisches Erbe: Die «Heatmap»



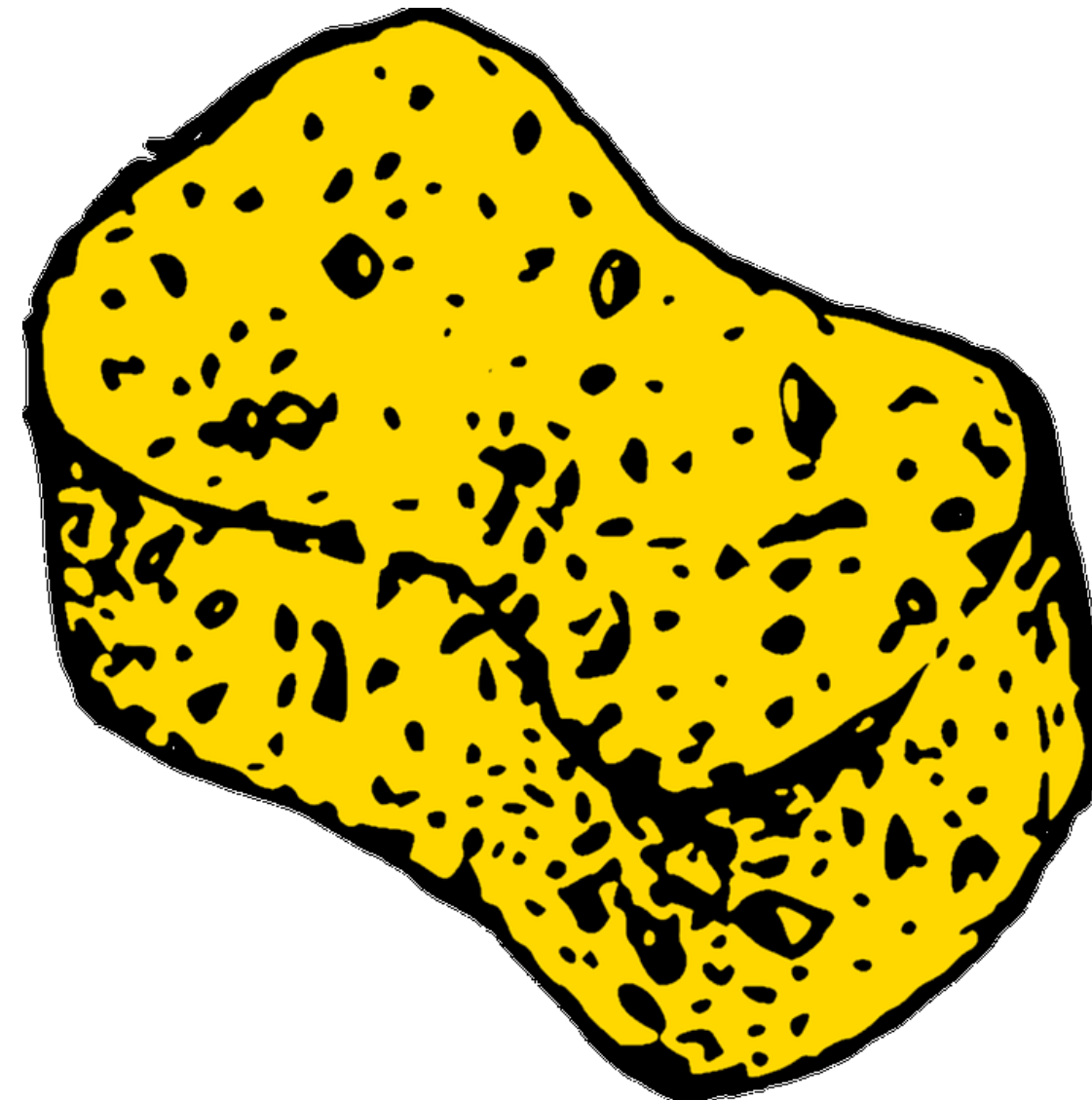
Risikokultur

Forschung

- Culture eats Risk Management for Breakfast
- Weit weg von gutem «tone at the top»
- Risikokultur interessiert nur Risk Manager, ausser...

Praxis

- Kultur ist enorm wichtig, aber....
- Unsere Risikokultur ist sehr gut
- Kulturentwicklung geht über Bande



Mehrwert

Forschung

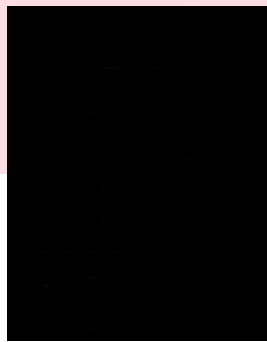

- Risk Management ist ein Glaubenssystem geworden
- It makes money, but how and why?
- Risk Manager in der Pflicht

Praxis

- Die Frage stellt sich gar nicht
- Kognitive Dissonanz
- Ja klar, im Silo
- Nachher sind alle happy



Fazit & Take Home Messages

- Ist Risk Management ein unverzichtbares Führungsinstrument, weil es tatsächlich funktioniert? Oder eher, weil viele daran glauben und ihren Lebensunterhalt damit verdienen?
 - ERM ist eine starke Marke geworden, dessen Funktionsweise kaum empirisch belegt ist.
 - Tipp: Tun, was nachweislich funktioniert. Lassen, was nachweislich nicht funktioniert:
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Heatmaps, Risk Maps• Rein qualitatives Assessment• Erwartungswerte• Risikoprioritätszahlen• Isoliertes Managen von Risiken• u.v.m. (!) | <ul style="list-style-type: none">• Szenarioanalysen• Managen von Zielen, nicht Risiken• Unsicherheiten aufzeigen (Bandbreiten)• Analyse aller Annahmen des Geschäftsmodells• Tornado-Diagramme statt Heatmaps• u.v.m. (!) |
|---|---|
- 
- 
- Um einen Mehrwert für die Organisation liefern zu können, muss das Risk Management einem definierten, spezifischen Prozess folgen, der auf die Besonderheiten der Unternehmung abgestimmt ist. Ein abstraktes Modell aus dem Lehrbuch erzeugt wenig Gegenliebe.
 - Unternehmenskultur kann nicht verordnet werden. Auch der Risk Manager kann keine Risikokultur «erzeugen». Aber: Die Art und Weise, wie ein spezifisches Risk Management-System praktiziert wird, beeinflusst die Risikokultur.
 - Vergleichsweise einfache Techniken können einen «Mehrwert-Booster» bringen:
 - Szenarien statt Heatmaps.
 - Gesamtrisikobewertung zur Verdichtung der Kernaussage.
 - Moderation zum Offenlegen der Biases (z. B. Advokat des Teufels, Pre-Mortem, 6 Denkhüte).



Herzlichen Dank!