

"ValueS at Risk": Über das Bedürfnis einer moralischen Kehrtwende im Risikomanagement

Anette Mikes, ACA-Preisträgerin 2017, Festansprache (St.Gallen, 9. November 2017)

Sehr geehrter Herr Professor Behr, sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Gäste

Vielen Dank für diese Würdigung. Ich schätze sie sehr, aber ich kann nur einen Teil dessen annehmen, was Sie mir so grosszügig zuschreiben. Die Einführung des Risikomanagements als akademische Disziplin war die Arbeit von vielen Forschern in den letzten drei Jahrzehnten. Ich freue mich sehr, einen Beitrag in diesem Forschungsfeld geleistet zu haben, aber ich verdanke diese Möglichkeit auch vielen grosszügigen Wegbegleitern und Kollegen.

Ich hätte mich diesem Forschungsunterfangen, welches zu meinem Beruf geworden ist, nicht hingeben können, wenn ich nicht die unablässige Unterstützung und Liebe meiner Familie gehabt hätte. Ich freue mich, dass fünf Familienmitglieder heute hier sein können: Meine Mutter und mein Vater, mein Ehemann David, meine Tochter Trixie und mein Stiefsohn Charlie. Vielen Dank für all die liebenswürdigen und ermutigenden Dinge, die ihr mir immer entgegengebracht habt.

Ich bedanke mich auch bei meinen vielen engagierten Forschungskollegen und unterstützenden administrativen Mitarbeitern, meinen Studierenden und meinem wunderbaren Lektor John Elder, die alle meine Arbeit immer inspiriert, herausgefordert und verbessert haben.

Zu guter Letzt, und wie meine akademischen Kollegen verstehen werden, möchte ich mich bei meinen Mentoren und Inspiratoren bedanken. Heute Abend würde ich gerne vier von ihnen nennen: Bob Kaplan und Bob Simons von der Harvard Business School – "die zwei Bobs", wie wir sie in der Abteilung für Management und Control genannt haben – sowie Mike Power und der verstorbene Anthony Hopwood von der London School of Economics bzw. von Oxford. Die LSE ist bekannt für ihren Anspruch "*den Grund der Dinge zu kennen*", und Mike und Anthony haben beide eine kritische, von Neugier geprägte Haltung gegenüber der Accounting-Forschung vertreten. Die beiden Bobs in Harvard (mit deren Arbeit ich sehr gut vertraut war, bevor ich ihre Kollegin wurde) haben mein grundlegendes Bestreben verstärkt, mit Praktikern zusammenzuarbeiten und Forschung zu betreiben, die Praktiker in ihrer bedeutenden Arbeit unterstützt.

Dabei gibt es jedoch eine Spannung, die sich sehr gut in einem Rat von meinem Doktorvater Mike Power widerspiegelt: "*Anette*", sagte er, während ich mich auf meine erste Feldstudie einliess, "*sei vorsichtig mit den Managern. Komm nicht zu nah an sie ran. Du musst Praktiker untersuchen wie Kriminologen Kriminelle untersuchen.*" Zu dieser Zeit dachte ich noch, dass er sehr harsch war, aber vor allem vor dem Hintergrund der Finanzkrise von 2007-2009 und dem bekannten Schwindel der Bankenindustrie – die Industrie, die ich untersucht habe – muss ich zugeben, dass Mike ein gutes Fingerspitzengefühl besass.

Jedoch war mein eigener Instinkt damals – und er ist es immer noch –, dass Wissenschaftler von reflektierten Praktikern, die selbst die Praxis gestalten und vorwärtsbringen, lernen können und sollten. Die meisten von ihnen tun das Beste was sie können, nichtsdestotrotz sind Organisationen nach wie vor von Zufallsfehlern, Filterwirkungen und Vorurteilen geprägt. Dadurch passiert es oft, dass die

Handlungen des Managements nicht genau ihre Intentionen widerspiegeln. Dieses Problem ist vor allem im Performance Management weit verbreitet. Managern ist es oft passiert, dass sie auf "Verhalten A" gehofft haben, während sie unabsichtlich "Verhalten B" gemessen und belohnt haben.

An der London School of Economics habe ich gelernt, dass die Irrationalität, die von Zeit zu Zeit scheinbar in die organisatorischen Abläufe sickert, tatsächlich unvermeidlich ist. Was wir davon in der Zeitung lesen ist dabei nur die Spitze des Eisbergs. Sauberkeit, Ordnung und Rationalität sind die Ausnahme in Organisationen, während Durcheinander, Unordnung und Irrationalität der Normalfall sind. Sowohl Erfahrung als auch Forschung zeigen, dass Organisationen zu Zusammenhangslosigkeit neigen. Wenn Sie einen Dekan einer Business School fragen, werden Sie vermutlich hören, was ich vom ehemaligen Dekan der Harvard Business School, Jay Light, hörte. In einer unvergesslichen Fakultätsversammlung beschrieb er die Aufgabe, uns zu managen, als *"ähnlich wie 200 Katzen in einem Stadion im Regen zusammenzutreiben"*.

Aber um weniger oberflächlich und – wie ich wirklich denke – genauer zu sein, hat die Lösung, all diese Katzen zusammenzutreiben, tatsächlich etwas mit echter Würde zu tun. Das heisst, dass man ein Ziel vor Augen haben muss – ein gemeinsames Verständnis von Zielen, Werten und Risiken innerhalb diverser Gruppen –, welches ihnen hilft, sich irgendwie durch die unvermeidlichen Herausforderungen durchzuschlagen – selbst durch jene, für die sie selbst verantwortlich sind – und etwas Erstrebenswertes zu erreichen. Unter diesen war ich besonders von der Herausforderung, das Risiko zu zähmen, fasziniert und inspiriert von Bertrand Russell's berühmten Spruch: *"Ein Leben ohne Risiko ist nicht lebenswert. Jedoch ist ein Leben, in dem Risiko jede erdenkliche Form annehmen kann, vermutlich kurz."*

Und das führt mich zum Risikomanagement. Zu viele Organisationen sind aufgrund leichtsinniger Risikobereitschaft am Wegesrand zurückgeblieben. Nichtsdestotrotz erfordert Innovation Risikobereitschaft, teilweise sogar sehr viel. So kam es mir vor, dass das Eingehen von Risiko und gleichzeitig alles unter Kontrolle haben zu müssen, eines der bedeutendsten Herausforderungen für einen Manager darstellt.

Ich entdeckte und untersuchte einen weiteren Balanceakt während meiner Arbeit mit Risikomanagern in Finanzinstituten. Sie mussten einen Weg finden, unabhängig von ihren Angelegenheiten zu sein – sie zu überwachen und, falls nötig, herauszufordern –, während sie darüber gleichzeitig ausreichend involviert und in Kenntnis sein mussten, um den Managern zu helfen, ihr Bestes zu geben und sie nicht nur von den Dingen abzuhalten, die sie nicht machen sollten. Sie mussten integrierte Teilnehmer einer Gruppe sein, ohne "einer von ihnen" zu werden.

Wir Akademiker müssen unserem eigenen Risikomanagement nachkommen. Wie Anthony Hopmood oft sagte, müssen wir uns zwischen sicheren Forschungsfragen, die von Karriereüberlegungen getrieben werden, und neuen risikoreichen Forschungsthemen und – methoden, die von Neugierde und dem Wunsch, Neues zu schaffen, getrieben werden, entscheiden. Wir müssen auch einen Platz finden zwischen der wissenschaftlichen Isolation einerseits und dem praktischen Überengagement andererseits.

Hinsichtlich beider Extreme kann ich mich glücklich schätzen, dass ich viel Orientierungshilfe erhalten habe. Erstens hatte ich das Glück, dass ich mein Doktoratsstudium in Risikomanagement angefangen habe, als das Thema gerade in Corporate Governance, Finanzen und Controlling gross wurde, jedoch noch wenig erforscht war. Wir Akademiker sehen uns gerne in der Vorreiterrolle, aber ich hatte das

Glück, dass ich die Möglichkeit hatte, mit der realen Welt "aufzuholen". Es gab so viel zu lernen von den Personen, die es bereits machten – oder zumindest versuchten.

Ich kann mich glücklich schätzen, dass ich in meiner Feldforschung mit reflektierten Praktikern zusammenarbeiten konnte, die es mir erlaubten, die Entstehung des Risikomanagements und seine unterschiedlichen Formen genauer zu analysieren. Ich freue mich sehr, dass zwei dieser Praktiker heute anwesend sind: Joan Belzer und Ulf Knoebel. Zu dieser Zeit arbeiteten die beiden in einer Schweizer Bank, die die Entwicklung meiner Theorie über die unterschiedlichen Formen und Rollen des "Enterprise Risk Managements", welche vor allen Dingen auf Unterschiede in *kalkulatorischen Kulturen* basieren, entscheidend beeinflusste.

Als frisch gebackene Doktorandin nahm ich mir eine kurze Auszeit, um Erfahrungen aus erster Hand auf dem Gebiet zu sammeln, das ich bis dahin untersucht hatte. Ich war als Beraterin des "Chief Risk Officers" (CRO) bei der Standard Chartered Bank in London angestellt und arbeitete mit vielen anderen CROs zusammen. So erforschte ich weiter die Entstehung dieser neuen organisatorischen Rolle und zwar genau zu der Zeit, als die Gewitterwolken der Finanzkrise von 2007-2009 aufzogen. Dabei fand ich weitere Beweise für die Kultur des *kalkulativen Enthusiasmus*, welcher das Ziel hatte, Risiken zu berechnen und der Kraft quantitativer Modelle zur Erfassung der grundlegenden ökonomischen Realität viel Glauben schenkte. Zudem entdeckte ich weitere Orte *kalkulativer Skepsis*, welche Modelle bestenfalls als Stimmungsbarometer ansah und sich dagegen auf Urteilsvermögen und Intuition verliess. Die Polarisierung von quantitativen Enthusiasten und quantitativen Skeptikern hat letztendlich beiden Seiten weh getan. Schliesslich habe ich herausgefunden, dass beide Seiten ihre Daseinsberechtigung haben und hilfreich sein können, solange sie für den richtigen Risikotyp und vernünftig angewendet werden.

Die Finanzkrise hat aufgezeigt, wie gefährlich es sein kann, sich zu stark auf quantitative Risikomodelle zu verlassen. Aber es gab auch eine Lektion für Akademiker. Auch unter Accounting- und Management-Forschern gibt es quantitative Enthusiasten und quantitative Skeptiker, jedoch verherrlichen Akademiker nur eine der beiden Methoden. An der LSE und in Harvard habe ich gelernt, was ich nun an der HEC und hier in St.Gallen vertrete: Die ständige Weiterentwicklung von Managementpraktiken erfordert eine breite Auswahl an Forschungsfragen und dementsprechend auch vielfältige Forschungsmethoden.

Nach meiner kurzen Zeit in London arbeitete ich mit Bob Kaplan an der Harvard Business School. Wir unterschieden konzeptionell zwischen "erwünschten Risiken", welche wir strategische Risiken nannten und welche für Innovation und Wettbewerbsvorteil notwendig sind, und "unerwünschte Risiken", von denen die meisten vermeidbar sind und deswegen durch Kontrollaktivitäten minimiert werden sollten. Diese feine Unterscheidung brachte ein aufwändiges Fallstudien-Projekt mit sich, in dem wir uns anschauten, auf welche unterschiedliche Art diese zwei Risikotypen in Organisationen gehandhabt wurden, die scheinbar wussten was sie tun. Diese Forschung brachte mich an faszinierende Orte: Zu NASAs Düsenantriebs-Labor in Pasadena, California, wo sie an unbemannten Weltraummissionen arbeiteten; zu der kanadischen Elektrizitätsfirma Hydro One in Toronto und bei den Niagara-Fällen; zu LEGO in Billund, Dänemark; und zu den Risikomanagern New Yorker Investmentbanken wie JP Morgan und Goldman Sachs. Alle haben uns Einblicke in die Prozesse des Risikomanagements und die Arbeit von CROs gegeben. Dies gab Bob und mir die Grundlage für die Klassifizierung und die konzeptionelle

Entwicklung, welche wir für die Erarbeitung unserer Kontingenztheorie des "Enterprise Risk Managements" benötigen.

Viele von Ihnen kennen vermutlich das "Prinzip der sich versteckenden Hand", formuliert von dem bekannten Deutschen Ökonom Albert Hirschman. Er argumentierte, dass unzureichende Risikobewertung *"ein Anreiz für ein Unternehmen sein kann, indem es ansonsten risikoaverse Manager dazu bringt riskante Projekte durchzuführen, die im hellen Licht der Risikobewertung unzumutbar erscheinen"*. Hirschman schrieb über die Rolle der sich versteckenden Hand in *"unterentwickelten Ländern wo Vertrauen in die Kreativität fehlte"*. Jedoch wurde sein Prinzip in den Händen von rücksichtslosen Risikoträgern als Entschuldigung für draufgängerische Vermessenheit, "Go-Fever" und als Weg, Risikomanagement als eine Art aufgebauschte Rettungsweste abzutun, missbraucht.

Es ist wahr, dass Risikomanagement, wie uns der ehemalige NASA Manager Gentry Lee gesagt hat, *"keine natürliche Handlung des Menschen"* ist. Erforschte psychologische und soziologische Vorurteile bringen Leute und Organisationen dazu, viele bedeutende Risiken zu ignorieren, und jene, die sie erkennen, zu unter- oder überschätzen. Deshalb formulierten Bob und ich das sogenannte "Prinzip der aufdeckenden Hand", welches die anfängliche Vision und Diskussion über Risiken zu einer Disziplin machte und das erwähnte natürliche aber irrtümliche Risikoverhalten milderte.

Ja genau, *mildern*. Es reicht nicht aus, Risiken zu identifizieren – wir sind verpflichtet, diese zu mildern. Ich habe viele von Menschenhand geschaffene Krisen untersucht und jedes Mal gelernt, dass Warnungen aufgrund verhaltensbezogenen Vorurteilen und organisatorischen Hürden unerhört blieben.

Organisationsforscher haben dieses Problem seit Langem erkannt. Karl Weick hat sogar gesagt, dass *"sich Organisationen darüber definieren, was sie ignorieren"*. In diesem Zusammenhang würde ich argumentieren, dass Risikomanagement ein moralisches Gebot ist. Als das Atomkraftwerk von "Three Mile Island" in 1979 aussetzte, generierte das System so viele Warnsignale – von denen sich viele widersprachen –, dass die Betreiber nicht wussten, was sie damit anfangen sollten. So kann die blosserhöhung der Sichtbarkeit der Risiken zu Unstimmigkeiten in der Risikowahrnehmung führen. Falls solche Unstimmigkeiten ungelöst bleiben, kann dies dazu führen, dass die natürliche Neigung eines Unternehmens, Risiken zu ignorieren, verstärkt wird. Falls verschiedene Gruppen in einer Organisation unterschiedliche Auffassungen von den Risiken haben, kann es besonders schwer sein, sich auf eine Herangehensweise zu einigen. Dies führt zu Lähmung oder einfach zu Untätigkeit, wie ich in einer Forschungsstudie über den Versuch der britischen U-Boot-Rettung, Überlebende, die 2000 in dem gesunkenen russischen U-Boot *Kursk* eingeschlossen waren, zu befreien, herausfand.

Dies ist vor allem ein Problem, wenn sich Personen nicht einig sind, was das grösste Risiko ist. Der risikoberechnende Ansatz, bekannt als "Value at Risk", verspricht es schon im Namen: Der Ansatz fokussiert sich auf den maximal möglichen Verlust des Firmenwerts, das heisst, der finanzielle Erfolg ist das vorrangige – oder vielleicht sogar einzige – "Value at Risk". Jedoch haben uns die spektakulären Fälle von Enron, Goldman Sachs, Wells Fargo und weitere gezeigt, was solch "nüchterne Kalkulationen" hervorbringen können. Zum Beispiel konnten Manager bei Goldman Sachs ihre finanziellen Risiken im Hypothekenmarkt anhand ausgeklügelter Prozesse zur Risikoquantifizierung kontrollieren. Jedoch sagten diese Modelle den Managern nichts über die Interessenskonflikte, welche entstanden, wenn die Firma grosse Wetten zur Maximierung ihres Gewinns zu Kosten von bestimmten Kundengruppen abschloss.

Das bringt mich zurück zu dem Problem, die Katzen zusammenzutreiben. Die wahren Werte einer Organisation, nämlich diejenigen, welche Mitarbeiter, Kunden und Regulatoren in ihren täglichen Aufgaben sehen können, definieren die "Values at Risk" einer Organisation. Falls diese Werte beispielsweise beinhalten "niemanden einen Schaden zuzufügen", dann gibt es zumindest eine höhere Chance, dass das Risiko, Schaden zuzufügen, früh vergegenwärtigt und so ernst wie Wachstum und Profit genommen wird.

Amoralisches Risikomanagement ist nicht länger willkommen. Stimmen von innerhalb und ausserhalb der Geschäftswelt fordern Unternehmen auf, die moralische Dimension ihrer Tätigkeiten anzuerkennen und vor allen Dingen die Umwelt zu schonen sowie Armut und Ungerechtigkeit zu verbessern. Beachten Sie, dass allein die Erwartung, dies anzuerkennen und zu handeln, bedeutet, dass Heuchelei ein Unternehmensrisiko wird. In 2015 stellte der Investor Relations Spezialist und Greenpeace-Berater, Louise Rouse, Shell zur Rede. Shell verfolge eine Unternehmensstrategie, die darauf basiert, die Erderwärmung auf 4 Grad Celcius über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen, was doppelt so viel Erderwärmung bedeutet als das, was als sicher für unseren Planeten deklariert wird. Shell behauptete, dass die kontinuierliche Förderung von Öl und Gas die Lebensstandards in den Entwicklungsländern verbessere, in dem das Unternehmen die Energie für schnelles wirtschaftliches Wachstum bereitstelle. Während dies sicherlich nicht das erste Mal war, dass ein Unternehmen für seine Scheinheiligkeit zur Rede gestellt wurde, stellt solch eine Anschuldigung eines Investors oder Aktionärs eine komplett neue Entwicklung in der Governance dar. Ich glaube, dass uns eine moralische Kehrwende im Risikomanagement bevorsteht, das anstelle von einem einzelnen oder zusammengesetzten "Value at Risk (VaR)" aus einer Vielzahl von "ValueS at Risk (VsR)" basiert. Und genau diese Balance zwischen konkurrierenden und sich sogar widersprechenden Werten müssen nicht-soziopathische Erwachsene finden – und ich glaube, dass dies auch von Unternehmen gelebt werden muss.

"ValueS at Risk" werden durch Management Control Systeme in pluralistischen organisatorischen Prozessen sichtbar gemacht und kontrolliert. Diese Prozesse können die unvermeidliche – oder sagen wir "erwachsene" – Abwägung zwischen verschiedenen Fragen, Werten und Anspruchsgruppen erklären.

Es gibt für Akademiker und Praktiker noch viel mehr über das Zusammenspiel zwischen Ethik und Risikomanagement zu lernen. Und es gibt bereits Unternehmen und Risikomanager, die bereit sind, in Werkzeuge zu investieren, die diese Themen ans Tageslicht bringen. So wird der "Krieg der Risikokultur" weiter beeinflusst und zwar ausgerüstet mit der Ethik oder "bewaffnet" mit Risikomanagement-Werkzeugen.

Vor zwei Wochen durfte ich als Gast des Royal Navy Club von 1765 und 1785 an Bord der HMS *Victory* zu Abend essen, das Schiff von Lord Nelson während des Kampfes um Trafalgar. Dort waren Offiziere von verschiedenen Rängen, die alle einmal ein Schiff der Royal Navy unter ihrem Kommando hatten. Ich war getroffen und gerührt, wie greifbar Nelsons Erbe und Werte für all meine Begleiter war. Ich konnte es in der Ernsthaftigkeit ihrer Gesichter sehen, und ich konnte es in jeder Konversation hören, die ich an diesem Abend führte. Selbstverständlich ist jeder Schiffskapitän ein Risikomanager, aber für diese Kapitäne standen andere Werte – *moralische* Werte – auf dem Spiel.

David Russell, der Kapitän des britischen U-Boots, der die Rettung des gesunkenen russischen U-Boots *Kursk* mit 28 eingeschlossenen Überlebenden leitete, verkörperte diese Werte der Royal Navy. Er traf

die unmittelbare Entscheidung, der russischen Marine zu helfen, ohne auf die explizite Erlaubnis seiner Regierung zu warten. Nicht, weil er die Risiken ignorierte oder falsch einschätzte, sondern weil ein anderer Wert auf dem Spiel stand: Ein Seemann muss immer versuchen, einem anderen Seemann in Not zu helfen. Das Risiko nicht zu helfen, obwohl er eigentlich könnte, so urteilte er, war das grösste Risiko für seine Organisation in diesem Moment und er bewältigte es so gut er konnte.

Vor diesem Hintergrund benötigen wir mehr Forschung über die Möglichkeiten, mit Risikowahrnehmungen von anderen in Situation mit konkurrierenden und sich widersprechenden Zielen, Risikowahrnehmungen und -bewertungen zurechtzukommen. Zum Beispiel, für jedes Unternehmen oder jede Organisation, die grösser als ein Baumhaus ist. Ich biete diese Herausforderung meinen wissenschaftlichen Kolleginnen und Kollegen, und ich nehme mir vor, sie selbst anzugehen. So versuche ich zukünftige "Kapitäne" der Industrie zu überzeugen, vor Verantwortung für verschiedene Anspruchsgruppen nicht zurückzuschrecken und die eigenen Werte und die der Organisation zu verfechten. Ich hoffe, dass das Risikomanagement ihnen dabei helfen und sie nicht davon abhalten wird.