

Wann wird Risikovermeidung selbst zum Risiko?

Die richtige Balance finden – eine Aufgabe des Managements.

„Wenn der junge Baum
gar zu sehr mit Dornen
zu seiner Sicherheit beschwert ist,
so muss er umfallen.“

(chinesisch)

Wie verwandelt man jedes beliebige System nach einiger Zeit in ein Korsett und schließlich in eine Zwangsjacke? Ganz einfach: indem wir auf jedes neue Problem mit einer neuen Verordnung reagieren. Jedes System braucht zu seinem gesunden Funktionieren ein gewisses Set an Regeln, das ist unbestritten. Die Frage ist, wo der Punkt des stabilen Gleichgewichtes liegt. Bis wohin ist der Aufwand und die durch Regeln geschaffene Bürokratie nützlich und effizienzsteigernd und ab wann wird Risikovermeidung durch Regelungs-dichte unwirtschaftlich oder sogar selbst zur Gefahr? Nach Parkinson tendieren Systeme zu Regelungsverdichtung bis hin zur Lähmung, wenn dem Regel-Wachstum nicht durch geeignetes Management Einhalt geboten wird. Die Festlegung, wieviel an Regeln zur Risikominimierung angemessen ist, trifft das Management. Northcote C. Parkinson geht mit den Organisationen hart ins Gericht: überzogene Regelungen bezeichnet er gerade heraus als Management-Versagen¹. Ein Selbstregelungsmechanismus tritt nur insofern auf, als Systeme an ihrer Überregulierung kollabieren oder von agileren Konkurrenten aus dem Markt gedrängt werden. Regelwerke – auch jene zur Risikovermeidung – in gesundem Maß zu halten, ist eine zentrale und vor allem permanente Management-Aufgabe. Dass dies in gleichem Maße für Unternehmen wie für Staaten gilt, soll an den folgenden Beispielen illustriert werden.

Seit vielen Jahren wird Innovation inflationär als Allheilmittel für die dynamische Weiterentwicklung und Erneuerung von Unternehmen, Branchen und sogar der Gesellschaft als Ganzes gepriesen. Dabei fragen wir uns gleichzeitig, warum speziell Großunternehmen sich so schwer mit Innovationen tun. Tom Peters führt die Innovationsschwäche von Großunternehmen darauf zurück, dass diese mit zunehmendem Alter auch bürokratischer werden²: Erledigungen, die zu Beginn acht oder neun Tage dauerten, um fertig gestellt

zu werden, nehmen in einem Großunternehmen schließlich drei oder vier Monate in Anspruch. Die Kosten einer durch Regelwerke überzogenen Risikovermeidung können möglicherweise nach einiger Zeit jede Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenssumme übersteigen – unter Umständen um ein Mehrfaches. Viele Regeln und Prozesse entstehen nicht einmal unter dem Titel Risikomanagement, sondern aus der Systemen inhärenten Tendenz zur immer weiter fortschreitenden Generierung von Regelwerken und Normen. Gegen hundertprozentige Risikovermeidung strebende Organisationen beschädigen häufig ihre Produktivität, Geschwindigkeit, Engagement, Kreativität und nicht zuletzt ihre Wirtschaftlichkeit.

Wechseln wir von der Mikro- zur Makroebene, so sehen wir im Staatswesen das gleiche Problem: Die Regelungsdichte nimmt immer nur zu. Wirklich deutliche und spürbare Deregulierung gab es immer nur nach Kriegen. In Friedenszeiten ziehen wir die Regelungen hoch, ohne kaum jemals relevant wieder welche aufzulassen. Einerseits beklagen wir überbordende Bürokratie, andererseits wollen wir beispielsweise gerne an einer völlig inflexibel überfrachteten Gewerbeordnung festhalten. Beides wird nicht gehen: Bürokratie ist die Anwendung der geltenden Regelungen. Weniger Vollzug kann es also nur geben, wenn wir die dahinterliegenden Regelungen reduzieren.

Vieles an heutigen Regelwerken stammt also nicht nur aus einer beabsichtigten Effizienzsteigerung, sondern dient vor allem der Vermeidung von Risiko. Bis wohin dies sinnvoll und wirtschaftlich angemessen ist oder ab wann Risikovermeidung und die durch sie generierte Überregulierung sogar selbst zur Gefahr werden kann, soll nachfolgend an einer Reihe unterschiedlicher Beispiele aus Unternehmen und Gesellschaft verdeutlicht werden.

Nullfehler-Software

Freilich möchte jeder Kunde ein wirklich absolut fehlerfreies Produkt. Das ist nur verständlich und bestens nachvollziehbar. So etwas gibt es auch tatsächlich, beispielsweise Nullfehler-Software. Diese wird unter anderem in Flugzeuge eingebaut. Entsprechend dem Risiko und dem möglichen Schaden ist dies auch angemessen. Absolut fehlerfreie Anwendungen und hundertprozentige Ausfallsicherheit für alltägliche Anwendungen vorsehen zu wollen, wird hingegen deutlich zu teuer kommen. Sicherheit hat ihren Preis. Vermutlich eignet sich das Pareto-Prinzip als eine gute Daumenregel: 80 von 100 Prozent Leistung sind mit 20 Prozent Aufwand machbar. Der Aufwand, um von 80 Prozent auf 100 Prozent Leistung zu erhöhen, liegt danach aber bei 80 Prozent der gesamten Kosten. Eine alltagstaugliche Software wird deshalb erschwinglich sein, aber eben auch ab und zu abstürzen oder hängen bleiben.

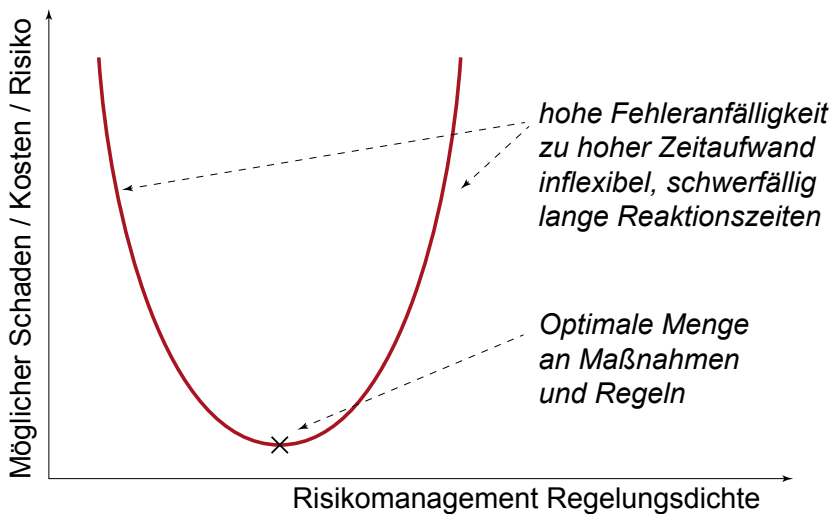
Die Frage ist häufig nicht, ob wir den im Risikomanagement definierten Sicherheitslevel erreichen, sondern ob wir ihn nicht in Einzelfällen bereits deutlich übererfüllen und damit unangemessen hohen Aufwand treiben.

Death by Information Overload

Beispiele für selbstgemachte Lähmung sind endlos lange Texte, die akribisch alle Eventualitäten regeln, verpflichtend vorgesehene, umfangreiche Berichte und das in immer kürzer werdenden Intervallen. Wir senden einander in cc e-Mails umfangreiche Unterlagen, und das am Freitag Nachmittag, um am Montag im 9-Uhr-Meeting sagen zu können „Sie waren ja informiert“. Wir haben heute 30 Mal so viel Information wie in den 1970er-Jahren³ und legen unsere teuersten Expertinnen und Experten mit überzogenem Berichtswesen und überbordenden Prozessen und Administration lahm und vergeuden dabei teure Expertenzeite. Accenture stellte in der Beforschung des Phänomens allerdings fest, dass durch Informationsflut inzwischen 42 Prozent der Mitarbeiter mindestens einmal pro Woche irrtümlich die falsche Information verwenden. Wir wollten durch mehr Information Risiko vermeiden: Erreicht haben wir häufig das Gegenteil: mehr Information bedeutet mehr Risiko, mehr Fehler.

Das Risikomanagement-Paradoxon

*Zu wenige **und** zu viele Regelungen erhöhen das Risiko*



Das Risikomanagement-Paradoxon (Mader/Herget)

Informationsmanagement ist im Risikomanagement immer noch ein zu blinder Fleck: der Reflex, mit mehr Information mehr Sicherheit produzieren zu wollen, schlägt fehl. Das Paradoxon: jenseits der optimalen Informationsmenge führt eine Vermehrung von Information zu mehr Rückfragen, Verwirrung und Risiko, obwohl das Gegenteil beabsichtigt wurde.⁴

Dass leichtgewichtige Regelwerke, die gerade ausreichend Prozesse und Risikovermeidung vorsehen, eine Organisation agil und leistungsfähig halten, scheint so einleuchtend wie trivial. Nicht trivial ist jedoch, wo dieser Punkt individuell in jeder Organisation liegt. Hier scheint es auch ein Paradoxon des Risikomanagements zu geben: das Risiko erhöht sich, wenn zu wenig UND wenn zu viel Risikovermeidung betrieben wird. Regelmäßige „Entrümpelung“ der Regelwerke scheint deshalb wiederkehrende Pflicht zu sein, um Systeme gesund und agil zu halten.

Die Kostenwahrheit von Risikovermeidung und ein paar unangenehme Fragen

Setzen Sie die Kosten des Zeitaufwandes für Berichtswesen und andere administrative Tätigkeiten, die unter dem Titel der Risikovermeidung anfallen, in Beziehung zum maximal möglichen Schaden. Möglicherweise fällt diese Gegenüberstellung speziell bei einem Gesamtkostenvergleich höchst ungünstig aus. Eine weitere Frage drängt sich hier ebenfalls auf: Werden die durch zusätzliche Risikovermeidungsmaßnahmen (oder allgemeine Prozess-Inflation) entstehenden zusätzlichen Arbeitszeiten in die Überlegungen im Rahmen der Erstellung neuer Regeln einbezogen? Sehen Sie bei jeder neuen Regelung eine grobe Schätzung des mit der Umsetzung verbundenen Arbeitsaufwandes bzw. der daraus folgenden Kosten vor (unter Umständen in Gegenüberstellung zur erzielten Effizienzsteigerung)? In wie vielen Fällen sind die Kosten laufender Kontrollen, von Reporting und Überprüfung vielleicht sogar deutlich höher als jeder realistisch mögliche, maximale Schaden?

Bewerten Sie, wie sich eine neue Regelung auf die Bearbeitungszeiträume auswirkt? Die österreichischen Gerichte machen dies mit einer hohen Konsequenz, die nur recht und billig scheint: Gerichte können es sich nicht leisten, ein Zuviel an Akten „nicht in die Betrachtung einzubeziehen“. Beschließt der Gesetzgeber (der die Auswirkungen und Kosten der Umsetzung leider häufig nicht bewertet) eine neue Regelung, die für die Gerichte einen deutlichen Zuwachs in der Anzahl oder dem Umfang von Verfahren erbringt, so demonstrieren die Gerichte unmittelbar die Konsequenzen: Bei gleichbleibender Anzahl an Personal verlängern sich die Laufzeiten der Verfahren.

Wie Risikovermeidung in der Wirtschaftspolitik zum Hemmschuh wird

In Folge der Bankenkrise wurde mit Basel III eine extrem risikoaverse Regulierung des Bankengeschäfts geschaffen, die sich zum Teil als volkswirtschaftlicher Bumerang herausstellt: Investitionen der Privatwirtschaft werden nicht mehr ausreichend finanziert. Dabei hätte es zur Vermeidung der Schwierigkeiten im Fall der Hypo Alpe Adria oder im internationalen Vergleich auch anderer in Schwierigkeiten geratenen Institute zumeist gereicht, wenn die damals bestehenden Gesetze und Regelungen auch eingehalten worden wären.

In Folge von Basel III scheint auch die Niedrigzinspolitik ihre Wirksamkeit zu verlieren⁵, weil nur mehr jene für Finanzierung in Frage kommen, die eigentlich keine Kredite bräuchten. Aus überzogener Risiko-Aversion im Rahmen von Basel III wird vielen Klein- und Mittelunternehmen sowie Ein-Personen-Unternehmen die Finanzierung verwehrt. Die Folge ist eine Kreditklemme, die hemmend auf das Wachstumspotenzial und die Investitionstätigkeit der heimischen Wirtschaft wirkt.

Basel III dient der Risikoreduktion, wirkt aber auf das Gesamtsystem beschädigend, weil es einerseits die Banken um Geschäft und die Unternehmen um Investitionstätigkeit bringt. Andererseits gehen von der Risikovermeidungsmaßnahme wachstumshemmende Impulse aus, die das Gesamtsystem Wirtschaft schwächen.

Das Zitat „Das größte Risiko ist, keines einzugehen“ passt hier wunderbar: Ökonomien prosperieren durch angemessene Risikobereitschaft. Die Autoren von „Warum Nationen scheitern“⁶ haben zusammengetragen, was Nationen erfolgreich macht(e) – oder eben nicht: Inklusivgesellschaften, die zentralisiert und pluralistisch sind und in denen Beteiligung und gesellschaftlicher Aufstieg durch Engagement und Risikobereitschaft möglich sind, stellen in den vergleichenden Analysen die erfolgreichen Beispiele. Extraktive Systeme sind demgegenüber so angelegt, dass sie der Gesellschaft Ressourcen entziehen und nur für eine Oberschicht profitabel sind. Engagement versiegt, weil gesellschaftlicher Aufstieg durch Arbeit nicht mehr gelingt. Fazit: Extraktive Systeme degenerieren, inklusive prosperieren.⁷ Der hier für Wachstum mitverantwortliche Faktor Risikobereitschaft wird mit einem Beispiel aus dem wirtschaftlich erfolgreichen und aufstrebenden Venedig unterlegt: Der wirtschaftliche Aufschwung ging auf eine Reihe von Neuerungen zurück, unter anderem auf die Erfindung einer primitiven Form der Aktiengesellschaft. Ein Investor konnte mit einem Partner, der die aktive Geschäftsführung und tägliche Arbeit übernahm, ein Handelsunternehmen gründen. Beide gingen Risiko ein – und die Motivation auf Seiten des geschäftsführenden Partners kam

daher, dass diese Konstruktion es ihm ermöglichte, ohne eigenes Kapital, aber durch Risikobereitschaft und Arbeit sozial aufzusteigen und wirtschaftlich erfolgreich zu werden. Ohne die zusätzliche Risikobereitschaft der Financiers wären solche Gründungen wohl auch nie vom Fleck gekommen.

Fazit

Die wirtschaftlichen Auswirkungen von Risikovermeidungsmaßnahmen und deren Einfluss auf die Wendigkeit und Schnelligkeit einer Organisation sind einen Blick und eine Überprüfung wert. Die abschließende Empfehlung: Durchforsten Sie Ihre Risiko-Regelungen und entrümpeln Sie!

Das Risiko Risikovermeidung: Legacy Banking & FinTech als Living Case

Im Umfeld von Banken & FinTech⁸ kommt das zuvor genannte Prinzip, dass das größte Risiko jenes ist, das nicht eingegangen wird, idealtypisch zur Anwendung. Die Legacy Bankenbranche steht derzeit vor einer relevanten, existentiellen Gefahr im Umfeld von Digitalisierung, Plattform-Ökonomie und international tätiger FinTech-Unternehmen. Das Szenario: Die klassischen (Legacy) Banken und Zahlungsverkehr-Anbieter schätzen, dass sie in den nächsten fünf Jahren 24 bis 28 Prozent ihres gesamten Geschäfts (!) an FinTech Unternehmen verlieren. Ihre Konkurrenz, die FinTech-Unternehmen selbst schätzen ihr Potenzial naturgemäß höher ein und liegen bei 33 Prozent⁹. Sollte nicht zügig und relevant mehr als Marktbeobachtung und vereinzelte, strategische Beteiligung geschehen, einerseits aus Vorsicht, andererseits aus rechtlichen Gründen (die der Risikovermeidung dienen), dann ist zu überlegen, wie gut es um die Bankenlandschaft in Österreich (aber auch im Rest Europas) bestellt ist und wie sich der Ausfall eines Drittels des Geschäftsvolumens auswirken wird. Rechtliche Hemmschuhe, die es Banken nicht gestatten, in einer Reihe von Aktivitäten tätig zu werden, die FinTechs abdecken, sind die eine Sache. Die meisten FinTech-Unternehmen siedeln sich deshalb auch in den USA an bzw. siedeln dorthin ab, weil zu restriktive (risiko-averse) Bedingungen ihre Tätigkeit hemmen. Rechtliche Regelungen dienen einerseits als Feigenblatt, andererseits stehen sie im Lichte der aktuellen Marktentwicklung dringend zur Hinterfragung an. Banken-Management und Gesetzgeber stehen hier gleichermaßen in der Verantwortung: das Kollabieren von beispielsweise zwei weiteren Instituten durch massiven Geschäftsrückgang hätte für Österreich fatale Folgen (gleiches gilt vermutlich für jedes andere Land: das Zusammenbrechen zweier großer Institute beschert fast jeder Volkswirtschaft massive Probleme). Der einzige Ausweg scheint hier, von der strikt risiko-aversen Linie (natürlich mit Augenmaß) abzugehen und FinTech-Geschäft zu ermöglichen und im Bankenumfeld sehr viel proaktiver als heute aufzubauen – und das mit sehr viel mehr Engagement als aktuell, sonst könnte überspitzt formuliert zu hohe Sicherheit zum sicheren Tod führen.

-
- 1 Parkinson, Northcote C. (1997) Parkinsons Gesetz und andere Untersuchungen über die Verwaltung. Econ Verlag.
 - 2 Peters, Tom: Innovation Within Large Companies. Youtube Video. [Online] <http://youtu.be/JIavb0qcusk>
 - 3 Harvard Business Manager (2014) Steigende Zahl der Nachrichten macht Zeit knapper <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/steigende-zahl-der-nachrichten-macht-zeit-knapper-a-993405.html>
 - 4 Mader, Isabella; Herget, Josef (2009) Informations- und Medienkompetenz. IMAC, Krems.
 - 5 Müller, Henrik (2016) Die Droge kickt nicht mehr. Der Spiegel, 14.8.2016. [Online:] <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/muellers-memo-die-droge-kickt-nicht-mehr-a-1107541.html>
 - 6 Acemoglu, Daron; Robinson, James A. (2014) Warum Nationen scheitern. Fischer Taschenbuch.
 - 7 Mader, Isabella (2016) Leseliste für (Staats)Manager. Wiener Zeitung, [Online]: http://www.wienerzeitung.at/meinungen/gastkommentare/820690_Eine-Leseliste-fuer-Staats-Manager.html
 - 8 FinTech: Finanzierungstechnologie und Platform-Banking. Kurzdefinition: <http://finletter.de/fintech-definition/>
 - 9 Wirtschaftsblatt, FinTechs graben Banken das Wasser ab. 4.4.2016. [Online]: <http://wirtschaftsblatt.at/home/boerse/europa/4958779/FinTechs-graben-Banken-das-Wasser-ab>

Isabella Mader, MSc



Vorstand & CIO des Excellence Institute – Research & Solutions und seit vielen Jahren Lehrbeauftragte an mehreren Hochschulen mit den Schwerpunkten Wissens- und Informationsmanagement, IT-Strategie und Kollaboration. Zu diesen Themen liegen auch zahlreiche Buch- und Konferenzpublikationen von ihr vor. 2013 erhielt sie die Auszeichnung „Top CIO des Jahres“. Das Excellence Institute beschäftigt sich mit der Integration von Managementsystemen und der Effizienzsteigerung von Organisationen.

isabella.mader@excellence-institute.at