

Wissenschaft vs. Praxis

Die grosse Debatte

Was wirklich funktioniert im Risikomanagement

Stefan Hunziker & Alexander Hilsbos

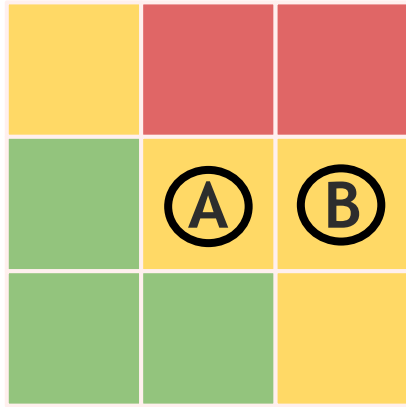
SwissGRC Day 2026 | 20. Mai 2026

Das ist kein Vortrag.

Das ist eine Debatte.

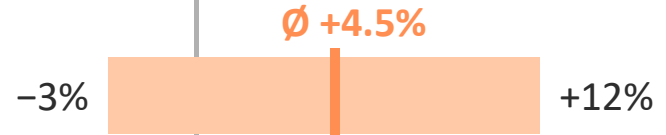
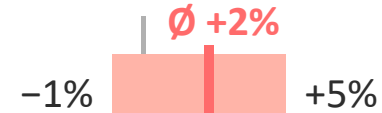
Und Sie entscheiden, wer Recht hat.

Sie sind CFO. Entscheiden Sie jetzt zwischen 2 Optionen



Beide «gelb».
Keine
Entscheidung.

versus



0%

← EBIT-Bandbreite →

1 Projekt A

2 Projekt B

3 Ich brauche mehr Informationen

Was hat Sie gerade geleitet?

Was klassisches RM geliefert hat

Heat Map mit zwei Einträgen (“Bubbles”)

Qualitative Einstufung

Risk Register: 3 Top-Risiken

Ampelfarbe: “gelb”

VS

Was die Entscheidung wirklich benötigt

Szenarien mit Bandbreiten

Auswirkung auf EBIT-Spanne

Entscheidungsalternativen

Wahrscheinlichkeit, Schwelle zu brechen

Die eigentliche Frage ist nicht, ob Risikomanagement existiert.
Sondern ob es Ihre Entscheidungen verändert.

Das Rapid-Fire-Debattenformat



Wissenschaftler «Stefan»

Wissenschaftliche Perspektive, Forschung, Empirie

Praktiker «Alex»

Unternehmensrealität, Erfahrung, Pragmatismus

**RM SWITCHED OFF –
NOBODY NOTICES**

Wissenschaftler «Stefan»

“Niemand würde es
bemerken – RM lebt
im eigenen Silo”

V
S

Praktiker «Alex»

“Kurzfristig kein Einfluss –
aber mittelfristig
Wildwest-Kultur”

→ **MASSNAHME:** RM muss in den Raum, wo Entscheidungen fallen – nicht in den Bericht, der danach kommt.

Bitte abstimmen!

1

Die Argumente des
Wissenschaftlers
waren
überzeugender

2

Die Argumente des
Praktikers
waren
überzeugender

3

Unentschieden –
beide hatten starke
Argumente

Zurück zum CFO-Experiment: Hätte RM Ihre Entscheidung für Projekt A oder B verändert?

**RISK MANAGEMENT
HAS NO INFLUENCE.**

Wissenschaftler «Stefan»

“RM-Berichte dokumentieren Risiken – sie verändern keine Entscheidungen”

v
s

Praktiker «Alex»

“Ohne RM würden sich Manager viel mehr trauen – zu viel oder zu wenig”

→ **MASSNAHME:** RM-Einfluss entsteht nicht durch Berichte, sondern durch Präsenz im Entscheidungsmoment – bevor die Entscheidung fällt.

Bitte abstimmen!

1

Die Argumente des
Wissenschaftlers
waren
überzeugender

2

Die Argumente des
Praktikers
waren
überzeugender

3

Unentschieden –
beide hatten starke
Argumente

Zurück zum CFO-Experiment: Hat RM Ihre letzte grosse Entscheidung wirklich beeinflusst?

**HEAT MAPS
LIE.**

Heat Maps mislead.

Illusion of control.

**Institutionalized lying
to management.**

False precision.

Wissenschaftler «Stefan»

“Risiken sind keine Bubbles, sondern Szenarien mit Konsequenzen”

V
S

Praktiker «Alex»

“Institutionalisiertes Vereinfachen bis zur Unkenntlichkeit”

→ **MASSNAHME:** Ersetzen Sie einen Bubble durch 3 Szenarien: Erwartung / Schlechter Fall / Guter Fall. Gleiche Einfachheit – ehrliche Bandbreiten.

Bitte abstimmen!

1

Die Argumente des
Wissenschaftlers
waren
überzeugender

2

Die Argumente des
Praktikers
waren
überzeugender

3

Unentschieden –
beide hatten starke
Argumente

Zurück zum CFO-Experiment: Hätte eine Heat Map Ihnen im CFO-Experiment
geholfen – oder geschadet?

**AVERAGES
HIDE RISK.**

Wissenschaftler «Stefan»

“Mittelwerte lügen.
Verteilungen erklären.
Narrative bewegen.”

V
S

Praktiker «Alex»

“Das Management
erhält eine Zahl –
braucht aber eine
Konsequenz.”

→ **MASSNAHME:** Eine Schwelle, eine Wahrscheinlichkeit, eine Konsequenz. Die Simulation bleibt Begründung, nicht Botschaft.

Bitte abstimmen!

1

Die Argumente des
Wissenschaftlers
waren
überzeugender

2

Die Argumente des
Praktikers
waren
überzeugender

3

Unentschieden –
beide hatten starke
Argumente

Zurück zum CFO-Experiment: Hätten Sie mit einer Verteilung statt einem Mittelwert anders entschieden?



Grafik: John Holcroft

STOPP.

Womit hören Sie auf?

Ampelfarben mit Risikoanalyse verwechseln

Risiken berichten, wenn schon entschieden wurde

(KI-)Modelle nutzen, ohne Annahmen zu prüfen

START.

Was fangen Sie an?

3 Szenarien statt Bubbles

Annahmen vor Entscheidungen bewerten

Eine Zahl, ein Satz, eine Konsequenz

WEITER.

Was behalten Sie bei?

Risikodialog statt Risikoroutine

Standards nutzen, aber nicht daran glauben

Im Entscheidungsraum bleiben

Die Moral der Debatte?

*“Das Märchen ist die einzige Gedichtform, in der das **Böse** am Ende für immer verschwindet.”*

Prof. em. Kristin Wardetzky, Märchenforscherin,
Universität der Künste Berlin

- 1 Ohne Wissenschaft wird RM schnell zum Ritual
- 2 Blicken Sie über die “RM-Blase” hinaus: Entscheidungstheorie, Psychologie, Komplexität
- 3 Hinterfragen Sie den Standard – und experimentieren Sie mit dem, was wirklich wirkt
- 4 Entscheidungen sind menschlich: Unsicherheit, Biases und Macht verschwinden nicht durch Modelle

Unsere Frage an Sie

Was werden Sie morgen, zurück im Büro, tun?

1 Den Risk Manager entlassen

2 Weitere – aber andere –
Risk Manager einstellen

3 Beides

4 Nichts davon

Und: Was ist die nächste Entscheidung in Ihrem Unternehmen, bei der RM wirklich etwas verändern sollte?

Vielen Dank

Wissenschaftler

Prof. Dr. Stefan Hunziker

www

[linkedin.com/in/profdrstefanhunziker/](https://www.linkedin.com/in/profdrstefanhunziker/)

Praktiker

Dr. Alexander Hilsbos

www

[linkedin.com/in/alexanderhilsbos/](https://www.linkedin.com/in/alexanderhilsbos/)