

In beide Richtungen denken

# Wie ERM und Strategie sich gegenseitig stärken

**Enterprise Risk Management (ERM) und Unternehmensentwicklung sind eng miteinander verknüpft: ERM liefert entscheidungsrelevante Risikoanalysen für die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Umgekehrt bestimmen strategische Ziele, die Risikobereitschaft und die Governance die Ausrichtung des ERM. Diese Rückkopplung ermöglicht eine kontinuierliche Abstimmung von Risiken und Strategie und stärkt die organisationale Resilienz.**

Daniel Imhof

In einem zunehmend volatilen, unsicheren und komplexen Geschäftsumfeld stehen Unternehmen vor der Herausforderung, strategische Entscheidungen unter hoher Unsicherheit zu treffen. Geopolitische Spannungen, fragile Lieferketten, regulatorische Dynamiken und technologische Disruptionen erhöhen den Druck auf die Unternehmensführung. Diese muss Risiken nicht nur überwachen und begrenzen, sondern sie aktiv in die strategische Steuerung einbinden. ERM entwickelt sich damit vom klassischen Kontrollinstrument zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensentwicklung.

Trotz dieser Entwicklung ist die Integration des Risikomanagements in die Strategie in vielen Organisationen noch unvollständig. In der Praxis sind Risikofunktionen häufig in Silos organisiert, strategische Diskussionen überwiegend kurzfristig ausgerichtet und Risikokultur sowie Risikobewusstsein nicht ausreichend verankert. Hinzu kommt, dass Risikoverantwortliche oft keinen systematischen Zugang zu strategischen Entscheidungsprozessen haben. Sie müssen sich ihren Platz am Strategietisch häufig erst «verdienen», indem sie neben fachlicher Kompetenz auch die Bereitschaft zeigen, Position zu beziehen und strategische Diskussionen aktiv mitzugestalten. Pointiert formuliert: Risikomanagement wird von den Strategieverantwortlichen mitunter «geghostet». Umso wichtiger ist es, dass die Risk Manager ihren Mehrwert aktiv aufzeigen und sich als unverzichtbare Partner der strategischen Planung und Unternehmensentwicklung positionieren.

## Grundlagen von ERM und Risikoanalyse

ERM unterscheidet sich grundlegend vom traditionellen, häufig fragmentierten Risikomanagement. Während das traditionelle Risikomanagement Risiken isoliert und aus den Perspektiven einzelner Funktionen betrachtet, verfolgt ERM einen ganzheitlichen, unternehmensweiten Ansatz. Risiken werden systematisch identifiziert, bewertet und gesteuert. Dabei geht es darum, Risiken im Kontext der strategischen Ziele zu verstehen, zu priorisieren und aktiv zu managen.

Die Risikoanalyse bildet eine zentrale Grundlage. Sie umfasst die systematische Identifikation potenzieller Risiken, deren Bewertung hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung sowie deren Priorisierung anhand definierter Kriterien. Moderne ERM-Ansätze erweitern diese Perspektive um Chancen und Unsicherheiten. Dadurch entsteht eine integrierte Betrachtung von Risiken und Chancen, die über eine rein defensive Risikosteuerung hinausgeht.

Die Ergebnisse dieser Analysen liefern dem Management entscheidungsrelevante Informationen. ERM schafft damit die Grundlage, strategische Optionen nicht nur nach ihrem Potenzial, sondern auch nach ihrer Robustheit gegenüber Risiken und Unsicherheiten zu beurteilen. Es wird so vom Instrument der Risikokontrolle zu einem wesentlichen Baustein strategischer Entscheidungsfähigkeit.

## Verbindung von ERM und Unternehmensführung

Eine wirksame Verzahnung von ERM und Unternehmensführung erfordert die konsequente Integration von Risikoüberlegungen in die strategische Planung und operative Steuerung. Dieser



*Die Verknüpfung von ERM und Unternehmensentwicklung dient der zukunftsfähigen Steuerung einer Organisation.*

## Autor

Daniel Imhof, Dr. Bauingenieur EPFL, ist Head of Group Risk Management bei Sika AG. Er ist Mitglied des Vorstandes des Netzwerkes Risikomanagement. Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsserie, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagements beige-steuert wird.

> [www.netzwerk-risikomanagement.ch](http://www.netzwerk-risikomanagement.ch)



## Le lien entre la gestion des risques d'entreprise et la stratégie

La gestion des risques d'entreprise (ERM) et la stratégie d'entreprise doivent se compléter mutuellement. L'ERM fournit des analyses sur les risques, les opportunités et les incertitudes, et contribue ainsi à la prise de décisions stratégiques solides. À l'inverse, les objectifs stratégiques, l'appétit pour le risque et la gouvernance déterminent l'orientation de la gestion des risques. Compte tenu notamment des tensions géopolitiques, de la fragilité des chaînes d'approvisionnement, des changements réglementaires et des bouleversements technologiques, l'ERM ne doit pas être considéré comme une simple fonction de contrôle ou de conformité isolée. Des responsabilités claires, une collaboration interdisciplinaire, des analyses de scénarios et un suivi continu des risques et des mesures mises en œuvre sont essentiels. Les indicateurs clés de risque permettent de réagir rapidement aux changements. Les boucles de rétroaction continues entre la stratégie et l'ERM donnent naissance à un pilotage d'entreprise adaptatif qui renforce la stabilité, la qualité des décisions et la compétitivité à long terme. Les gestionnaires des risques contribuent ainsi activement à la création de valeur stratégique.

Prozess beginnt bei der Definition der Unternehmensstrategie und setzt sich über deren Umsetzung bis zur laufenden Überwachung der Zielerreichung fort.

Ein zentrales Element ist die Festlegung des Risikoappetits (Risk Appetite). Dieser muss eng mit den strategischen Zielen abgestimmt sein und definiert den Umfang und die Art von Risiken, die das Unternehmen zur Erreichung seiner strategischen Ziele einzugehen bereit ist. Damit schafft der Risikoappetit einen verbindlichen Rahmen für Entscheidungen auf allen Ebenen und dient als Leitplanke für die operative Umsetzung der Strategie.

Darüber hinaus sind geeignete Governance-Strukturen entscheidend. Klare Berichtslinien, definierte Verantwortlichkeiten und interdisziplinäre Gremien stellen sicher, dass Risiken transparent gemacht, bewertet und in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. In diesem Zusammenhang betont das aktuelle FERMA White Paper [1], dass das Risikomanagement eng in Governance, strategische Planung und Performance Management eingebettet sein muss – und nicht als parallele oder primär compliance-getriebene Funktion verstanden werden darf.

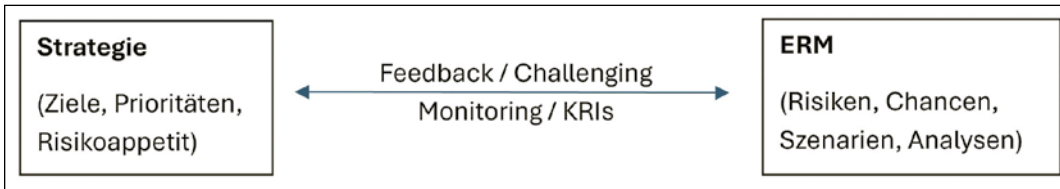
### ERM als Treiber der Strategieoptimierung

ERM entfaltet seinen grössten Mehrwert, wenn es aktiv in die Strategiedefinition eingebunden

wird. In dieser Phase ermöglicht es, verschiedene strategische Optionen systematisch unter Risiko- und Chancengesichtspunkten zu bewerten. ERM kann dabei bewusst die Rolle eines «Devil's Advocate» übernehmen und kritische Fragen aufwerfen, die blinde Flecken in der Strategie sichtbar machen.

Die Einbindung der Risk Manager unterstützt die Strategieverantwortlichen dabei, fundierte SWOT-Analysen, Szenarioanalysen und Business Risk Assessments zu erstellen. Risiken und Chancen werden dabei nicht isoliert, sondern in ihrem Zusammenspiel und im Kontext der strategischen Vision betrachtet. Dies ermöglicht realistischere Annahmen und trägt zur Entwicklung robusterer Strategien bei.

Das aktualisierte COSO-ERM-Framework [2] unterstreicht diesen Ansatz und definiert zentrale Prinzipien für die Verknüpfung von ERM



Wechselwirkung zwischen ERM und Strategie.

und Strategie. Dazu gehören die Analyse des Geschäftskontexts, die Festlegung des Risikoappetits, die Bewertung alternativer Strategien sowie die Ableitung konkreter Geschäftsziele. Diese Prinzipien verdeutlichen, dass Risikomanagement kein nachgelagerter Prozess, sondern integraler Bestandteil der Strategieentwicklung sein sollte.

Ein praktisches Beispiel: Ein Industrieunternehmen prüft den Markteintritt in eine politisch volatile Region. Während sich die Strategie primär auf die Wachstumspotenziale konzentriert, ergänzt ERM die Analyse um politische Risiken, die Exponierung gegenüber Naturgefahren und Klimarisiken, Währungsvolatilität und Compliance-Anforderungen. Mithilfe von Szenarioanalysen werden mögliche Entwicklungen antizipiert und geeignete Risikominderungsmaßnahmen definiert. So entsteht eine differenzierte und belastbare Entscheidungsgrundlage.

### ERM in der Strategieumsetzung

Die Rolle von ERM endet nicht mit der Definition der Strategie. Ebenso entscheidend ist die kontinuierliche Begleitung ihrer Umsetzung. In dieser Phase zeigt sich, ob sich identifizierte Risiken tatsächlich materialisieren, ob sich die Risikosituation verändert und ob die definierten Massnahmen wirksam sind.

Ein effektives ERM-System stellt sicher, dass Umsetzungsrisiken regelmässig überprüft und bei Bedarf aktualisiert werden. Tritt ein erwartetes oder unerwartetes Risikoereignis ein, muss das Risikoprofil angepasst und die Risikobewältigung (Risk Treatment) entsprechend neu ausgerichtet werden. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, nicht mehr relevante oder ineffiziente Massnahmen zeitnah anzupassen oder zu beenden.

Ein zentrales Steuerungsinstrument ist die regelmässige Überprüfung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Risikomassnahmen. Dadurch lässt sich beurteilen, ob die eingesetzten Ressourcen angemessen sind und die Risikosteuerung einen messbaren Mehrwert für das Unternehmen schafft.

Die Nutzung von Key Risk Indicators (KRIs) ermöglicht zudem ein proaktives Risikomanagement. Frühwarnindikatoren helfen, Veränderungen im Risikoprofil frühzeitig zu erkennen und

Gegenmassnahmen einzuleiten, bevor Risiken die Erreichung strategischer Ziele gefährden.

### Adaptive Steuerung und Feedback-Schleifen

Ein wesentliches Merkmal moderner ERM-Systeme ist ihre Anpassungsfähigkeit. Strategie und Risikomanagement stehen in einem kontinuierlichen Austausch: Die Strategie definiert Ziele und Prioritäten, während ERM fortlaufend überprüft, inwieweit Risiken die Erreichung dieser Ziele beeinflussen. Gleichzeitig können neue Risikoerkenntnisse Anpassungen der strategischen Ziele und Prioritäten erforderlich machen.

Diese wechselseitige Rückkopplung führt zu einem dynamischen Steuerungsmodell. Erkenntnisse aus der Risikoanalyse fliessen unmittelbar in die Weiterentwicklung der Strategie ein. Umgekehrt passt sich das ERM an veränderte strategische Zielsetzungen und Rahmenbedingungen an.

Reul und Fisher [3] haben in ihrer Studie drei zentrale Erfolgsfaktoren für ein strategisch wirksames ERM identifiziert: aufeinander abgestimmte Risk- und Assurance-Funktionen, einen klaren Fokus auf die strategische Wertschöpfung sowie eine hohe Anpassungsfähigkeit. Organisationen, die diese Eigenschaften aufweisen, sind besser in der Lage, Risiken wirksam zu bewältigen und zugleich schnellere sowie fundiertere Entscheidungen zu treffen.

**Fazit:** Die Verbindung von ERM und Unternehmensentwicklung ist kein optionales Zusatzinstrument, sondern eine Voraussetzung für zukunftsfähige Unternehmenssteuerung. In einem zunehmend unsicheren und dynamischen Umfeld müssen strategische Entscheidungen die Risiken ihrer Umsetzung von Anfang an berücksichtigen. ■

**«Strategie und Risikomanagement stehen in einem kontinuierlichen Austausch.»**

### Quellen

- [1] Building organizational value through strategic risk management, Federation of European Risk Management Associations (FERMA), Brussels (2026)
- [2] Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, Committee of Sponsoring Organizations (COSO) (2017)
- [3] Reul, L., Fisher, B., Demonstrate ERM's Strategic Value in Times of Extreme Uncertainty, Research Note, Gartner, Inc., Stamford (2025)