

STEFAN HUNZIKER
MIRJAM DURRER

RISK MANAGEMENT IN DER COVID-19-KRISE

Studie der Hochschule Luzern [1], der Fachhochschule Kiel und Swiss ERM zu den Rollen der Risk Manager

Zweifelsohne erhält die Risk-Management-Profession in der aktuellen COVID-19-Krise sehr viel Aufmerksamkeit. Risk Manager und Krisenmanager sind in Entscheidungsgremien gefragt wie schon lange nicht mehr. Die Pandemie deckt allerdings auch Lücken in den Risk-Management-Systemen der Unternehmenslandschaft auf.

1. EINLEITUNG

Und plötzlich ist Ernstfall: Die Corona-Pandemie hat viele Unternehmen auf dem falschen Fuss erwischt. Dieses Risiko sei unerwartet und in diesem Ausmass nicht vorhersehbar gewesen, hat man im öffentlichen Diskurs öfters lesen und hören können. Einige haben den Vergleich mit einem «Black-Swan-Risiko» im Sinne von Nassim Talebs Theorie gezogen. Allerdings ist die COVID-19-Krise kaum «beyond the realm of normal expectations in history, science, finance, and technology», wie Taleb eines der Black-Swan-Kriterien formuliert. Die aktuelle Pandemie ist ein wohl bekanntes Extremrisiko («dread risk»). In der Literatur wird es im Rahmen von makroökonomischen Standardkrisentypen explizit als Ursache für eine Versorgungskrise geführt [2]. Extremrisiken, wie etwa die Anschläge auf das World Trade Center, ein heftiges Erdbeben oder die aktuelle Pandemie sind Risiken, die eine vergleichsweise geringe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen, aber innert kurzer Zeit verheerende Auswirkungen für die Menschen haben. Sie sind selten, aber eben keine Black-Swan-Ereignisse.

Typischerweise lösen Extremrisiken auch Folgerisiken aus. So triggert die aktuelle Pandemie unternehmensinterne Risiken wie Produktionsausfälle durch Lieferkettenausfälle, Ertragseinbussen, Liquiditätsengpässe und Konkurse. Auf volkswirtschaftlicher Ebene erhöht sich in gewissen Ländern das Risiko von Staatsschulden, Währungskrisen und Inflationskrisen [3].

Ob und in welcher Form das heutige Risk Management in Schweizer und deutschen Unternehmen auf solche Extrem-

risiken vorbereitet war und wie Risk Manager mit dieser Situation umgehen, ist Gegenstand des vorliegenden Beitrags. Um diese und weitere Aspekte aus der Praxis beleuchten zu können, haben das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern, die Fachhochschule Kiel und Swiss ERM (Swiss Enterprise Risk Management Association) eine umfangreiche Interview-Serie durchgeführt. Die entsprechenden Ergebnisse wurden im ERM Report 2020 [4] umfassend aufbereitet und widerspiegeln die Einschätzungen von 30 Risk Managern in unterschiedlichsten Branchen. Nachfolgend werden zentrale Ergebnisse aus dieser Studie sowie daraus abgeleitete Praxisempfehlungen formuliert.

2. PANDEMIERISIKO: BLACK SWAN ODER ALTER BEKANNTER?

Um der Frage nachgehen zu können, ob und in welchem Ausmass die untersuchten Unternehmen auf das Pandemie-Risiko vorbereitet waren, wurden in der Studie zwei unterschiedliche Informationsquellen hinzugezogen: Die Risikoberichterstattung in den Lageberichten und persönliche Experteninterviews mit zahlreichen Risk Managern.

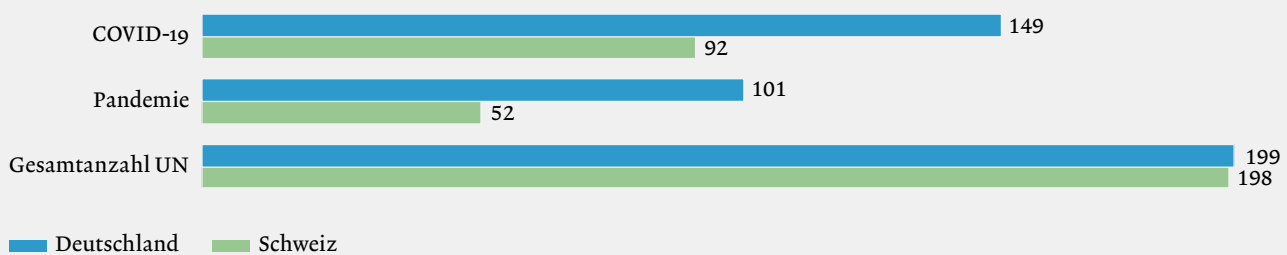
Schweizer und deutsche Unternehmen sind aufgrund der gesetzlichen Berichtspflicht dazu angehalten, Risikoinformationen zu veröffentlichen. Börsenkotierte Unternehmen müssen jährlich einen Lagebericht erstellen und veröffentlichen. In der Untersuchung wurden die Lageberichte von Schweizer und deutschen börsenkotierten Unternehmen für den Zeitraum 2013 bis 2019 analysiert. Der Swiss Performance Index (SPI) umfasst nahezu alle an der SIX Swiss Exchange kotier-



STEFAN HUNZIKER, PROF.
DR. OEC. HSG, PROFESSOR
FÜR ENTERPRISE RISK
MANAGEMENT UND
INTERNAL CONTROL,
INSTITUT FÜR FINANZ-
DIENSTLEISTUNGEN
ZUG IFZ, HOCHSCHULE
LUZERN – WIRTSCHAFT



MIRJAM DURRER,
DR. IUR., RECHTSANWÄLTIN,
DOZENTIN FÜR
NORMATIVES BOARD
MANAGEMENT, INSTITUT
FÜR FINANZDIENST-
LEISTUNGEN ZUG IFZ,
HOCHSCHULE LUZERN –
WIRTSCHAFT

Abbildung 1: **LAGEBERICHTERSTATTUNG ZUM PANDEMIERISIKO 2019**

ten Schweizer Aktiengesellschaften, insgesamt 198 Unternehmen. Analog wurden die Lageberichte von den 199 grössten deutschen, börsenkotierten Unternehmen, gemessen an ihrer Marktkapitalisierung, analysiert. Da das OR zum 1. Januar 2013 (mit der Einführung des neuen Rechnungslegungsrechts) angepasst wurde, beginnt der Analysezeitraum der Lageberichte für die Schweizer Unternehmen im Jahr 2013.

Für die Analyse wurde in allen Lageberichten eine umfassende Stichwortsuche (Pandemie, Epidemie, Corona, COVID-19 usw.) durchgeführt. Wie sich feststellen liess, fand das Risiko Pandemie in der Berichterstattung der Schweizer Unternehmen vor 2019 kaum Aufmerksamkeit. Durchschnittlich haben weniger als 5% (!) aller untersuchten Unternehmen dieses Risiko in den Jahren vor 2019 explizit adressiert. COVID-19 wurde erst in den Geschäftsberichten 2019 vermehrt berücksichtigt, weil die Unternehmen zum Zeitpunkt der Lageberichterstattung Anfang 2020 zum ersten Mal davon Kenntnis hatten. Von den 198 untersuchten Schweizer Unternehmen haben 2019 entsprechend 52 das Risiko Pandemie in ihrem Lagebericht aufgeführt. COVID-19 wurde von 92 erfasst. In Deutschland berichteten 101 Unternehmen über das Pandemierisiko und 149 über COVID-19. In *Abbildung 1* sind die Ergebnisse zusammengefasst.

Grundsätzlich zeigen und bestätigen die empirischen Ergebnisse, dass eine Pandemie bzw. die COVID-19-Krise sicherlich kein Black-Swan-Risiko ist, da es immerhin jedes zwanzigste Schweizer Unternehmen bereits vor Ausbruch der COVID-19-Krise auf dem Radar hatte (vgl. Einleitung). Das seltene Pandemierisiko mit potenziell katastrophalen Auswirkungen war also bekannt. Bereits im Jahr 2003 verursachte die schwere Infektionskrankheit SARS eine weltweite Pandemie. Auch SARS stellt ein Virus aus der Familie der Coronaviren dar. Spätestens seit der Schweinegrippe im Jahr 2009 und der Vogelgrippe im Jahr 2013 würde man erwarten, dass das Risiko einer weltweiten Pandemie inklusive potenzieller Folgerisiken in den Risikoinventaren der Unternehmen enthalten sein sollte.

Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland sind grundsätzlich dazu verpflichtet, ein unternehmensspezifisches Risikoinventar zu erstellen und dieses regelmässig zu aktualisieren. Die Erstellung des Risikoinventars hat z. B. gemäss ISO 31000 basierend auf der «best available information» zu erfolgen. Dies bedeutet, dass die Risikoidentifikation basierend auf vergangenen, gegenwärtigen sowie zukünftigen Informationen zu beruhen hat. Jedoch hat nur

knapp die Hälfte der interviewten Risk Manager angegeben, dass sie das Pandemierisiko bereits vor der Corona-Krise im Risikoinventar aufgeführt hatten. Diese Unternehmen waren auch mit entsprechenden Massnahmen auf den Risikoeintritt vorbereitet. Insbesondere hatten diese Unternehmen die folgenden Massnahmen definiert, die sich nun in der Krise als sehr effektiv herausstellen:

- Desinfektionsmittel auf Lager
- Eingübter Pandemieplan
- Regelmässige Krisenstabsübungen
- Notfallplanung für Betriebsausfall/BCM-Planung
- Homeoffice für alle Mitarbeitenden
- Hoher Grad an Digitalisierung
- Verbesserung der internen Kommunikation
- Weiterentwicklung von unterschiedlichen Arbeitsmodellen
- Aufbau von Alternativlieferanten

Ironischerweise haben drei Unternehmen der Befragung das Risiko Pandemie zwar in früheren Jahren einmal im Risikoinventar geführt, es kurz vor Eintritt der Corona-Pandemie aus dem Risikoinventar gelöscht, da es wegen der geringen Eintrittswahrscheinlichkeit als nicht relevant eingestuft wurde.

3. WEITSICHTIGE RISIKOANALYSEN WERDEN WICHTIGER

In der Studie zeigte sich deutlich, dass sich viele Unternehmen mit einer eingehenden Szenarioanalyse schwertun, die auch Folgerisiken beinhaltet. Viele beschreiben Risiken immer noch zu grob und pauschal, was mitunter Grund für eine mangelhafte oder fehlende konkrete Massnahmenplanung ist. Weil die Pandemie oft gar nicht explizit vom Risk Management adressiert wurde, fehlen auch entsprechende Analysen zu Folgerisiken.

Auch wenn die Pandemie noch andauert, ist es wichtig, dass die Unternehmen bereits heute mögliche Folgerisiken analysieren. Positiv zu beurteilen ist, dass sich sämtliche der befragten Interviewpartner rechtzeitig vertieft Gedanken zu Corona-Folgerisiken gemacht haben. Die Studie hat jedoch gezeigt, dass eine grosse Unsicherheit in Bezug auf die zukünftige Entwicklung der Corona-Krise und alle damit verbundenen Folgen besteht. Im Rahmen der Praxiserhebung wurden folgende Folgerisiken genannt:

- Lieferkettenengpässe/Unterbruch der Lieferkette
- Zahlungsausfälle aufgrund von Konkursen von Kunden und Zulieferern

- Bankenkrise/Finanzkrise/Wirtschaftliche Depression
- Ausfall von Schlüsselpersonen
- Zunahme von Cyberrisiken
- Abwanderung von Kundensegmenten
- Umsatzrückgang
- Compliance- und Reputationsrisiken
- Steigender Margendruck/Wettbewerb
- Psychosoziale Risiken (Vereinsamung, fehlende soziale Kontakte)
- Reputationsrisiken
- Änderung des Geschäftsmodells
- Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel
- Verändertes Kauf- und Reiseverhalten der Konsumenten

Auch wenn sich die Risikolandkarte für die meisten Unternehmen aufgrund von Corona nicht radikal verändern wird, werden konkrete Szenarioanalysen, die Folgerisiken expliziter berücksichtigen, in der Zukunft wichtiger. Eine Konzentration auf die kurzfristigen Folgen der Pandemie wird zur Risikobewältigung nicht ausreichen. Einige der Folgerisiken sind bereits mehr oder weniger kurz hintereinander eingetroffen, was in der Kombination zu desaströsen Folgen geführt hat (und noch führen wird). Viele Unternehmen haben sich vor der COVID-19-Krise nicht oder zu wenig konkret mit dem Pandemierisiko auseinandergesetzt bzw. die negativen Folgen für das eigene Unternehmen deutlich unterschätzt. In Zukunft werden Risk Manager stärker gefordert, solche Extremrisiken realitätsnah und pragmatisch als gut durchdachte Risikoszenarien zu antizipieren, zu bewerten und ein Set an möglichen Bewältigungsmassnahmen für den Notfall zu entwickeln und einzubüben.

4. ERHÖHTE KOMPETENZANFORDERUNGEN AN RISK MANAGER

In einer Krise sind besondere Skills und Kompetenzen gefragt. Häufig sind es die Soft Skills, die für den Umgang mit anhaltenden Belastungen und Unsicherheiten durch die Pandemie eine grössere Rolle spielen. So sind für die befrag-

ten Risk Manager in erster Linie die Führungskompetenz und eine positive Einstellung ausschlaggebend. Dies bedeutet, auch in hektischen Situationen Ruhe und Zuversicht auszustrahlen. Es ist wichtig, die übergeordnete Perspektive und den Weitblick zu behalten, um die Folgen – auch auf der Makroebene – einzuschätzen und langfristig beurteilen zu können. Zudem müssen aus verschiedensten Informationsquellen Erkenntnisse ausgewertet und diese in die Unternehmensstruktur übersetzt werden, um Worst-Case-Szenarien aufzuzeigen und Empfehlungen ableiten zu können. Hier gilt es, unterschiedliche und sehr komplexe Informationen aufzunehmen und Schlussfolgerungen für das Unternehmen zu ziehen, auch in Bezug auf teilweise widersprüchliche politische Vorschriften. Um diese Informationen unternehmensindividuell adaptieren zu können, bedarf es eines guten Unternehmensüberblicks und eines hohen Gesamtverständnisses aller Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen. Nur so können die Zusammenhänge und die Steuerung der Wirkungsketten auch zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen vollends verstanden werden.

Ferner führten die Interviewpartner aus, dass die wesentlichen Einflussfaktoren auf das Finanzergebnis bekannt sein sollten und ein volkswirtschaftliches Verständnis der relevanten Märkte erforderlich sei, um die Wirkung staatlicher Regulierungsmassnahmen zu verstehen und entsprechende Szenarien entwickeln zu können, die in geeigneter Sprache in das Unternehmen übersetzt werden. Absolut zentral sei das Verständnis des Business und die Kenntnis über die wichtigsten Treiber des Geschäfts. Die relevanten Risikoindikatoren müssen verstanden, Veränderungen früh erkannt und Trends erahnt werden. Es gilt Business-Partner und zugleich Vertrauensperson zu sein.

Ausserdem sind sowohl kreatives Denken als auch eine gute Kommunikation stärker gefordert. Dies beinhaltet, klare Anweisungen geben, unangenehme Themen adressieren und kritische Diskussionen führen zu können. Neben dem Einbringen einer objektiven Gesamtsicht muss der Risk Manager v. a. andere Personen für schwierige Themen und

ANZEIGE

Albin "Kistler



EIGENE METHODEN

Selbständig Fakten erheben, statt
Marktkonsens übernehmen.

Wir halten Wort.

Situationen sensibilisieren und deren Risikobewusstsein verändern können. Dies kann durch eine transparente Kommunikation erreicht werden, die jeweils auf Augenhöhe über alle Hierarchiestufen hinweg erfolgt. Dabei muss der Fokus korrekt gewählt werden, um die «richtigen Leute im Boot zu haben», und es darf keine Scheu bestehen, in einen Dialog zu treten und kritisch nachzufragen.

In *Tabelle 1* werden die aus der Studie gewonnen Krisenkompetenzprofile zusammengefasst dargestellt.

5. LEARNINGS AUS DER PANDEMIE FÜR DAS RISK MANAGEMENT

Kein überraschendes Learning aus der Studie ist, dass die Digitalisierung in vielen Unternehmen stärker bzw. schneller voranschreiten muss. Ortsunabhängige Zugriffe auf das interne IT-Netz, eine entsprechend sichere und ausgebaute Infrastruktur sowie stabile Systeme sind Voraussetzungen, damit alle Mitarbeitenden im Homeoffice produktiv arbeiten können. In diesem Zusammenhang müssen Cyber Secu-

Tabelle 1: RELEVANTE RISK-MANAGEMENT-KOMPETENZEN IN DER COVID-19-KRISE

	Zentrale Krisenkompetenzen	Beispiele
Management-Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> → Führungserfahrung → Organisationskenntnisse → Verantwortungsbewusstsein → Durchsetzungsfähigkeit → Unternehmerisches Denken → Priorisieren und Fokussieren 	<ul style="list-style-type: none"> → Ruhe und Zuversicht ausstrahlen, Vorbildfunktion wahrnehmen → Gute Kenntnis aller Wertschöpfungsprozesse → Krise erfordert intensivere Beziehungen zwischen Controlling, Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan und sogar Konkurrenten → Als Sparringpartner für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung auftreten
Sozialkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> → Kommunikation → Flexibilität → Belastbarkeit → Pragmatismus → Kreativität → Selbstreflexion → Teamfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> → Unangenehme Risiken sachlich kommunizieren → Guten Kommunikationsfluss unternehmensweit herstellen und aufrechterhalten → Viele ad-hoc-Risikoanalysen für die Unternehmensleitung erstellen → Rasches Anpassen der Risikobeurteilung beim Vorliegen von neuen Informationen → Out-of-the-Box-Denken bei der Entwicklung von Risikoszenarien → Offen sein für Vorschläge aus dem Team
Methodische Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> → Analytisches, vernetztes Denken → Präsentations- und Visualisierungsfähigkeiten → Strukturiertes Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> → Umgang mit komplexen und widersprüchlichen Informationen zur Krise → Komplexe Szenarien einfach visualisieren → Übersicht und Fokus behalten bei hohem Informationsfluss → Datenmodellierung für Risikoszenarien → Relevante Informationen zeitnah und adressatengerecht weitergeben
Allgemeine Fachkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> → Finanz- und Liquiditätsmanagement → Volkswirtschaftliches Verständnis → Krisenerfahrung → Business Continuity Management → IT-Sicherheit → Gesetzliche Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> → Risikobeurteilungen und Auswirkungen auf die Liquidität → Transparenz zur Liquiditätslage in verschiedenen Szenarien → Verständnis über staatliche Regulierungsmassnahmen und Auswirkungen auf Geschäftsmodell → Auf Augenhöhe mit IT diskutieren → Für alle Risiken Krisen- und Business-Continuity-Massnahmen planen und einüben
Risk-Management-Fachkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> → Szenariotechnik → Finanz- und Kreditrisiken → Umfassende Risikoanalysen → Verständnis über Risikowahrnehmungsmechanismen → Risk-Management-Massnahmen → Risikoquantifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> → Abschätzen von Drittparteienrisiken → Unterstützung von z. B. Hygienekonzepten, Arbeitsschutzmassnahmen, Pandemieplänen → Ganzheitliche Risikobeurteilung mit Verbindung zur Strategie, Ertragslage und Liquidität → Erkennen von «blinden Flecken» bzw. «Risikoblindheit» als Herausforderung adressieren → Höhere Aufmerksamkeit auf «Extremrisiken» (kein Black Swan) → Weitsichtigere Massnahmenplanung, z. B. Erhöhung der Cyber Security und Datensicherheit → Monetäre Bewertung von Risiken, insbesondere auch von Extremrisiken

rität und Datensicherheit weiter erhöht werden. Insbesondere aber sind für das Aufrechterhalten des Tagesgeschäfts die Fähigkeiten der digitalen Zusammenarbeit sowie eine hohe kulturelle Akzeptanz für Heimarbeit entscheidend.

Darüber hinaus müssen die Agilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen sowie die Fähigkeiten der Risikofrüherkennung zunehmen. Als zentral wird ein verbessertes Zusammenspiel von Risiko-, Sicherheits- und Krisenmanagement gesehen. Die Zusammenarbeit und das Verantwortungsbewusstsein der unterschiedlichen Bereiche und die daraus resultierende Handlungsschnelligkeit sind ausschlaggebend.

Ein wesentliches Learning ist zudem, dass Risikoabhängigkeiten zwischen verschiedenen Standorten auch aus einer übergeordneten unternehmensweiten Perspektive betrachtet werden müssen. Viele Unternehmen führen traditionell eher einfache, unabhängige Einzelrisikobeurteilungen durch, die in einer Risk Map (Heat Map) visualisiert werden. Die COVID-19-Krise hat vielen Risk Managern eindrucksvoll gezeigt, dass eine einzelne Risikoursache (Virus) komplexe und vielschichtige Auswirkungen auf das ganze Unternehmen haben kann. Die Entwicklung von verschiedenen Risikoszenarien, die Ursache-Wirkungs-Ketten umfassend beschreiben und Abhängigkeiten zu anderen Risiken berücksichtigen, werden künftig wichtiger. COVID-19 als Risikoursache hat z. B. zu technischen, regulatorischen und finanziellen Folgerisiken geführt.

So waren etwa Unternehmen, welche einen Standort in China haben, gemäss Interviewaussagen besser auf die Corona-Krise vorbereitet, da sie sich bereits früher Gedanken zur Pandemie machten. Es ist deshalb unabdingbar, dass der Risk Manager das Weltgeschehen aktiv verfolgt und sich immer wieder die Frage stellt, ob eine unternehmensexterne Ursache möglicherweise eine unternehmensinterne Wirkung entfalten könnte. Ein Risikoverlauf kann indes auch erheblich dynamischer sein, als bisher in den Risikoszenarien angenommen wurde. Insbesondere ist es wichtig, die (finanziellen) Auswirkungen eines Risikoeintritts deutlich konkreter und facettenreicher durchzudenken. Dabei sollten im mehrjährigen und disziplinübergreifenden Brainstorming keine gedanklichen Grenzen gesetzt werden. Nur so kann die Sensibilität erhöht werden, dass auch das Undenkbare eintreten kann. Seltene und unwahrscheinliche Extremrisiken dürfen nicht mehr ignoriert werden.

Zusätzlich haben die Interviewpartner es als sehr nützlich erachtet, Szenarien und Notfallpläne im Vorfeld getestet zu haben, auch wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit zunächst als sehr gering eingestuft wurde. Daher streben einige Unternehmen an, die vorhandenen Notfallpläne weiter zu konkretisieren, regelmässig zu überprüfen und für bestands-

bedrohende Risiken ein Business Continuity Management zu entwickeln. Relevanter als Pläne sind jedoch eine gute Kooperation und ein guter Informationsfluss zwischen den Verantwortlichen. Entscheidend ist Transparenz in der Entscheidungsvorbereitung und eine offene Kommunikation darüber, wie Entscheidungen organisatorisch unterstützt werden können.

Das Risk Management sollte zukünftig noch stärker faktenbasiert sein, um kurzfristige «Panikattacken» zu vermeiden. Dazu gehört es, bei der Risikobewertung einen klaren Bezug zum Geschäftsmodell herzustellen. Der Nutzen, Risiken in Szenarien abzubilden oder zu simulieren, hat sich durch die Krise verstärkt. Die COVID-19-Krise kann eine Chance sein, den systematischen Umgang mit Unsicherheit und den Auswirkungen auf die Finanzkraft bzw. die Liquidität künftig zu optimieren. Die Krise hat (eindrücklich) gezeigt, dass viele Unternehmen Aufholbedarf in der Finanz- und Liquiditätsplanung haben. Das Berücksichtigen von Risiken bzw. objektivierten, rationalen Risikoinformationen bei finanziellen Entscheidungen und damit auch bei der Liquiditätssicherung, ist entscheidend. Dies gelingt nur durch eine monetäre Quantifizierung der Risikoauswirkungen. Dafür bedarf es einer höheren Akzeptanz darüber, dass Unternehmenspläne und Budgets unsicher (= riskant) sind und dass diese Unsicherheit transparent aufgezeigt werden muss. Nur so lassen sich die relevanten Risiken identifizieren und Scheingenauigkeit vermeiden. Sorgfältige Analysen von Risikoabhängigkeiten und die Aggregation von Einzelrisiken sollten selbstverständlich werden.

6. FAZIT

Die COVID-19-Krise bietet ein Momentum, das Risk Manager im positiven Sinne ausnutzen können. Jetzt ist der richtige Moment, das eigene Risk Management kritisch zu hinterfragen und Anpassungen für die Zukunft vorzunehmen. In ruhigeren und stabileren Phasen sinken die Bereitschaft und Motivation wieder, in Risk Management zu investieren. Ein Zurückziehen der Risk Manager auf ihre klassischen Überwachungs- und Berichtsaufgaben nach der COVID-19-Krise bringt wenig Mehrwert für das Unternehmen. Risk Manager müssen sich zum Business Partner der Unternehmensleitung entwickeln. Die Analyse von Extremrisiken und deren Auswirkungen auf das Geschäftsmodell sind äusserst anspruchsvolle Aufgaben. Sie erfordern vom Risk Manager zusätzlich ein profundes Geschäfts- und Organisationsverständnis, Strategie-Fähigkeiten und unternehmerisches Denken. Damit können Risk Manager dem Management auf Augenhöhe begegnen und einen Mehrwert in der Unternehmenssteuerung generieren. ■

Fussnoten: 1) Vgl. Hunziker, S., Vanini, U., Durrer, M., Henrzi, P., Unruh, A. (2020). Die Rolle der Risk Manager in der COVID-19-Krise (ERM-Report 2020). Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern, Swiss ERM und der Fachhoch-

schule Kiel. Kostenfrei verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/financialmanagement/2020/11/05/erm-report-2020>. 2) Vgl. Gleissner/Kamaras (2020): Volkswirtschaftliche Risiken und deren betriebswirtschaftliche Konsequenzen (Teil 1), in: Der Be-

trieb, Heft 33. 3) Vgl. Gleißner, W. Lessons learned der Coronakrise – Schwarze Schwäne, Resilienz und robuste Unternehmen, in: CFO aktuell, 2020/6, S. 234–238. 4) Vgl. Fn. 1.