



Wie die Covid-19 Krise die Rolle der Risikomanager verändert

Ergebnisse einer Praxiserhebung aus der Schweiz und Deutschland. Stefan Hunziker / Ute Vanini

RMA

Sogenannte „dread risks“, wie etwa die Anschläge auf das

World Trade Center, ein heftiges Erdbeben, SARS, oder die aktuelle COVID-19 Pandemie sind Ereignisrisiken, die eine vergleichsweise geringe Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen, aber innert kurzer Zeit verheerende Auswirkungen haben. Treten solche Risiken ein, erhöht sich erfahrungsgemäß auch die Diskussion um angemessenes Risikomanagement. Zweifelsohne erhält die Risikomanagement-Profession in der andauernden COVID-19 Pandemie sehr viel Aufmerksamkeit. Risikomanager und Krisenmanager sind in Entscheidungsgremien gefragt wie schon lange nicht mehr – vielleicht noch mehr als während der letzten Finanzkrise vor mehr als zehn Jahren. Diese erhöhte Aufmerksamkeit ist wünschenswert und rückt die Risikomanager aktuell in eine wichtige Position. Damit gehen auch große methodische, organisatorische und fachliche Herausforderungen einher, str-

ategie-relevante Risiken und Folgerisiken der Pandemie angemessen zu berücksichtigen. Der Fokus eines modernen Risikomanagement soll schließlich darauf liegen, Risikoinformationen so aufzubereiten, dass Entscheidungsgremien eine rationale Informationsbasis erhalten. Dies bedeutet für viele Unternehmen eine stärkere Integration der Risikoanalysen in die Entscheidungsprozesse. Letztlich werden damit auch eine Anpassung und Flexibilisierung der Risikoberichterstattung erforderlich.

„Risikomanager und Krisenmanager sind in Entscheidungsgremien gefragt wie schon lange nicht mehr.“

Im Fokus des vorliegenden Beitrags steht die Frage, wie sich die Anforderungen an die Risikomanager in Zeiten der Corona-Krise in der Schweiz und Deutschland verändert ha-

ben. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmen und ihre Risikomanager auf die aktuellen Herausforderungen reagieren und welchen Beitrag das Risikomanagement zur Bewältigung der Pandemie-Situation leistet. Die Basis dafür bildet eine Praxiserhebung mit 28 semi-strukturierten Interviews, die das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern zusammen mit dem Institut für Controlling der Fachhochschule Kiel und dem Verein SwissERM verfasst hat. Konkrete Learnings und Empfehlungen an die Praxis, wie die Ansprüche an ein «krisentaugliches» Risikomanagement effektiver adressiert werden können, runden den Beitrag ab.

**Risikomanagement:
Eine Profession im Wandel**

Aufgaben, Kompetenzen und Herausforderungen von Risikomanagern werden durch aktuelle Umweltentwicklungen und das zunehmend akzeptierte entscheidungsrele-

vante Verständnis von modernem Risikomanagement komplexer und breiter. Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen sowie Managementkompetenzen werden wichtiger. Traditionelle, prozessspezifische Risikomanagement-Kompetenzen wie z. B. die Kenntnis von Risikoidentifikations- und Risikobewertungsverfahren bleiben wichtig, reichen aber für ein flexibles, entscheidungs- und wertschaffendes Risikomanagement nicht mehr aus. Bereits vor der COVID-19 Krise zeichneten sich einige allgemeine Entwicklungen ab, die schon vor Jahren einen Wandel des Berufsbildes „Risikomanager“ initiiert haben.

So führt die Globalisierung stetig zu einer hohen Komplexität, Dynamik und einer zunehmenden Vernetzung von Unternehmen, Organisationen und Staaten. Dies erhöht die Anforderungen an die Corporate Governance, was sich in der Tatsache widerspiegelt, dass Kodizes, Richtlinien und andere Anforderungen auch für nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen vermehrt diskutiert werden. Insbesondere auch Fragen des Umweltschutzes und der Arbeitssicherheit sind in den Vordergrund gerückt. Anforderungen an die Produkthaftung sind in gewissen Märkten gestiegen. Produkte (auch Dienstleistungen) müssen zahlreiche Anforderungen erfüllen und gleichzeitig für die Konsumenten attraktiv sein. Weiter bringen technologische Entwicklungen neue Risiken, aber ganz sicher auch Chancen für Unternehmen mit sich. Kurz- bis mittelfristig werden Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), Robotic Process Automation (RPA), Big Data oder Machine Learning (ML) die Kosten sowie die Investitionsrisiken erhöhen. Nicht zuletzt befeuert die COVID-19 Krise einmal mehr die Diskussion um die Vorhersehbarkeit und Steuerbarkeit von seltenen, aber verheerenden Ereignisrisiken („dread risks“).

„Nicht zuletzt befeuert die COVID-19 Krise einmal mehr die Diskussion um die Vorhersehbarkeit und Steuerbarkeit von seltenen, aber verheerenden Ereignisrisiken („dread risks“).“

Moderne Risikomanager müssen sich mit diesen umweltbezogenen Entwicklungen verstärkt auseinandersetzen. Dies wirkt sich

auf die Kompetenzprofile und das Selbstverständnis von Risikomanagern in vielschichtiger Weise aus. Einige der bisherigen, traditionellen Kompetenzen werden wichtiger, andere kommen neu dazu (vgl. Vanini und Hunziker, 2020):

- **Business Partner:** Risikomanager müssen sich heute stärker als Business Partner verstehen, die Entscheidungen im Umgang mit sich schnell ändernden Rahmenbedingungen mit Chancen- und Risikoinformationen unterstützen. Sie sind also an der Unternehmensentwicklung und am Unternehmenserfolg beteiligt.
- **Kognitive und motivationale Verzerrungseffekte:** Risikomanager müssen Kenntnisse über kognitive und motivationale Verzerrungseffekte aufweisen. Sie müssen wissen, wie sich diese Verzerrungen auf bestimmte Risikomanagement-Prozessschritte auswirken. Konkret erfordert dies Methodenkenntnisse, die diese Verzerrungseffekte mindern können. Risikomanager müssen verstehen, wieso Menschen auf einige Risiken bzw. Chancen (über-)reagieren, während sie andere, objektiv betrachtet, wichtigere Risiken als irrelevant einstufen oder komplett ignorieren (vgl. Hunziker und Fallegger, 2019, S. 22).
- **Kommunikationsfähigkeiten:** Sie sind zentral, um mit verschiedenen Interessengruppen auf allen hierarchischen Ebenen (z. B. Management, Aufsichtsorganen, externen Parteien) adressatengerecht zu kommunizieren. Wichtig dabei ist es, weitgehend auf „Risikomanagement-Jargon“ zu verzichten und die „Sprache der Entscheider“ zu sprechen.
- **Kenntnis von Geschäftsmodell und Umfeld:** Abgesehen von den wichtig bleibenden analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten müssen Risikomanager zunehmend ein gutes Verständnis des geschäftlichen und wirtschaftlichen Kontextes erlangen.
- **Kreativität:** Da die Entwicklung von plausiblen Risikoszenarien ein wichtiger Schritt im Rahmen des Risikomanagement-Prozesses darstellt, müssen Risikomanager «kreativ» sein. Kein anderes Berufsbild beschäftigt sich so konsequent mit der Zukunft. Es braucht viel Kreativität und Vorstellungsvermögen, die Zukunft in Szenarien zu antizipieren. Dabei werden Kenntnisse über Kreativitätstechniken und Szenariotechniken wichtiger Bestandteil des „Skill-Sets“ moderner Risikomanager.

Obwohl Entscheidungsgremien in Unternehmen womöglich bereits viel wertvolle Erfahrung aus vorhergehenden Krisensituationen (z. B. 09/11-Anschläge, Finanzkrise, Asienkrise) vereinen, hält die aktuelle COVID-19 Krise neues, unbekanntes «Unsicherheits-Terrain» bereit. Von Risikomanagern wird erwartet, dass sie einen Beitrag zur Erhöhung der Entscheidungsqualität leisten können. Ob und in welchem Umfang Risikomanager diesen Anforderungen gerecht werden, steht im Fokus der folgenden Ausführungen, die auf insgesamt 28 Interviews mit Risikomanagern basieren (15 aus der Schweiz, 13 aus Deutschland).

Keine fundamentale Anpassung des Rollenverständnisses

In der gegenwärtigen COVID-19 Krise sind Risikomanager verstärkt gefordert, die Unternehmensleitung mit Risikobewertungen, Szenarioanalysen und Steuerungs-Maßnahmen zu unterstützen. Trotz teilweise hohen organisatorischen und finanziellen Auswirkungen der Corona-Krise auf die Unternehmen hat sich die Rolle der befragten Risikomanager nicht grundlegend verändert. Viele bestehende Aufgaben haben sich allerdings erweitert und intensiviert. Beispielsweise müssen die Risikomanager mehr ad hoc-Beurteilungen und Berichterstattungen durchführen, die häufiger als zuvor mit der Unternehmensleitung diskutiert werden.



Summary

Im Fokus steht die Frage, wie sich die Anforderungen an Risikomanager in der Corona-Krise in der Schweiz und Deutschland verändert haben. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmen und ihre Risikomanager auf die aktuellen Herausforderungen reagieren und welchen Beitrag das Risikomanagement zur Bewältigung der Pandemie-Situation leistet. Die Basis dafür bildet eine Praxiserhebung mit 28 Interviews. Konkrete Learnings und Empfehlungen an die Praxis, wie die Ansprüche an ein «krisentaugliches» Risikomanagement effektiver adressiert werden können, runden den Beitrag ab.



**Prof. Dr. Stefan
Hunziker**

ist Professor für Enterprise Risk Management am Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ) an der Hochschule Luzern. Dort ist er Leiter des Competence Center für Risk- und Compliance Management. Zudem ist er Präsident der Swiss Enterprise Risk Management Association (SwissERM).
stefan.hunziker@hslu.ch

Das grundlegende Informationsbedürfnis der Unternehmensleitung ist stark gestiegen. Zwangsläufig hat sich die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen und Funktionen, wie z. B. der Finanzabteilung, dem Controlling, der Geschäftsleitung oder dem Aufsichtsrat, in Bezug auf das zeitliche und inhaltliche Ausmaß intensiviert. Auch die Aufmerksamkeit der sogenannten «dread risks» ist in allen Unternehmen gestiegen. Sehr unwahrscheinliche Risiken werden ernster genommen und analysiert. Das Risikobewusstsein ändert sich dadurch und der Nutzen des Risikomanagements wird jetzt eher erkannt. Trotz allem werden aber keine zusätzlichen Investitionen in die Funktion und den Bereich „Risikomanagement“ erwartet. Auch wenn die Akzeptanz des Risikomanagement aufgrund erhöhtem Risikobewusstsein stark zugenommen hat, vermutet die Mehrheit der Interviewpartner, dass sich das Kerngeschäft des Risikomanagements nicht nachhaltig verändern wird.

„Sehr unwahrscheinliche Risiken werden ernster genommen und analysiert. Das Risikobewusstsein ändert sich dadurch und der Nutzen des Risikomanagements wird jetzt eher erkannt.“

Auch der formale Austausch mit anderen Unternehmensbereichen hat sich durch die Corona-Krise nicht grundlegend verändert. Die formalen Wege der Zusammenarbeit waren bereits vor der Krise von den meisten Risikomanagern als gut und direkt bezeichnet worden. Jedoch erfolgte während der Krise ein viel intensiver informeller Austausch zwischen den Abteilungen und innerhalb des gesamten Unternehmens. Vor allem in den Krisengremien wird ein hohes Maß an gegenseitigem Verständnis deutlich, was die Teamarbeit und das interne Netzwerk (trotz Homeoffice) wesentlich verbessert hat. Auch ist während der Krise und der damit verbundenen allgemeinen Unsicherheit die Relevanz von Zweitmeinungen, auch die von Risikomanagern, stark angestiegen. Zusätzlich zu den klassischen Aufgaben müssen die meisten Risikomanager Szenarien mit Auswirkung auf die Liquiditätssituation entwickeln. So werden nun vermehrt zusätzliche Analysen zu Kreditrisiken oder zu Verschuldungsgraden von Großkunden vorgenommen, um mögliche Auswirkungen von Drittpartei-Risiken besser beurteilen zu können.

Knapp ein Drittel der befragten Risikomanager sind wegen der aktuellen Corona-Pandemie Mitglied des Krisenstabs geworden. Diese „Funktionserweiterung“ war bei den betroffenen Unternehmen im Vorfeld so geplant gewesen. Dadurch hat sich während der Krise der Fokus bei den betroffenen Risikomanagern stärker auf das Business Continuity Management und die Koordination der Krisenbewältigungs-Maßnahmen verlagert. Ei-

nige Risikomanager äußerten sich zu dieser Aufgabenveränderung kritisch. Sie sind der Auffassung, dass Risikomanager nicht gleichzeitig auch Krisenmanager sein sollten, da Krisenmanager von der operativen Hektik absorbiert sind und dadurch die Übersicht für das Risikomanagement gefährdet sei. Diese Kritik adressiert das Three-Lines-of-Defence-Modell, das je Linie unterschiedliche Entscheidungskompetenzen vorsieht und proklamiert, dass Umsetzung und Entscheidung nicht gleichzeitig funktionieren können. Ein Krisenmanager muss in der Regel ad hoc reagieren und mit mehr Unsicherheit umgehen. Dennoch wäre eine engere Zusammenarbeit und eine intensive Abstimmung zwischen beiden Funktionen zu begrüßen, wie die meisten Risikomanager bestätigten.

Kritische Fähigkeiten und Kompetenzen während der Pandemie

In einer Krise sind oftmals besondere Fähigkeiten und Kompetenzen gefragt. Häufig sind es die Soft Skills, denen für den Umgang mit anhaltenden Belastungen und Unsicherheiten durch die Krise eine größere Bedeutung zukommt. Dies wurde auch von den meisten Risikomanagern der Studie bestätigt. Für sie sind in erster Linie die Führungskompetenz und eine positive Einstellung ausschlaggebend. Risikomanager müssen Ruhe und Zuversicht ausstrahlen und die übergeordnete Perspektive sowie den Weitblick behalten. Sie müssen die Folgen der Pandemie auf einer „objektiven Makroebene“ antizipieren und potenzielle Auswirkungen auf das Unternehmen einschätzen.

Zudem müssen Risikomanager aus zahlreichen Informationsquellen Worst-Case-Szenarien entwickeln und Empfehlungen für die Entscheidungsgremien ableiten. Hierfür ist die Fähigkeit wichtig, teils widersprüchliche und sehr komplexe Informationen (z. B. lokale, politische Vorschriften bez. Corona-Einschränkungen) aufzunehmen und diese in den Kontext des eigenen Unternehmens zu stellen. Dies braucht einen guten Unternehmensüberblick und ein ausgeprägtes Gesamtverständnis aller Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen. Nur so können Folgerisiken und die Steuerung der Wirkungsketten zwischen einzelnen Unternehmensbereichen verstanden werden.

Ebenso waren sich die Interviewpartner einig, dass ein solides volkswirtschaftliches Verständnis der relevanten Märkte wichtig ist, um die verschiedenen Auswirkungen staatlicher Regulierungs-Maßnahmen zu verstehen. Dies stellt die Basis dar, um entsprechende Risikoszenarien zu entwickeln. Hierfür sind kreatives Denken und gute Kommunikationsfähigkeiten notwendig. Risikomanager müssen vor allem Entscheidungsträger für schwierige, emotional geladene Themen und Situationen sensibilisieren. Dies kann durch eine transparente Kommunikation, die jeweils auf Augenhöhe über alle Hierarchiestu-



**Prof. Dr. Ute
Vanini**

ist Professorin an der Fachhochschule Kiel, Institut für Controlling, Sokratesplatz 2, 24149 Kiel und Mitglied des Beirats der Risk Management Association.
ute.vanini@fh-kiel.de

fen hinweg erfolgt, unterstützt werden. Darüber hinaus wurden von den befragten Risikomanagern allgemein ein hohes Maß an Empathie, Sozialkompetenz, Pragmatismus, Beharrlichkeit, vernetztes Denken und hohe Belastbarkeit im Umgang mit der COVID-19 Krise erwähnt.

Kompetenzen im Umgang mit Cyber-Risiken und Datensicherheits-Risiken werden in der Pandemie deutlich wichtiger. Ebenso sind die Fähigkeiten der digitalen Zusammenarbeit und Organisation sowie die hohe kulturelle Akzeptanz der Heimarbeit für das Aufrechterhalten des Tagesgeschäftes enorm relevant. Viele Interviewpartner wiesen darauf hin, dass die Fähigkeiten der Risikofrüherkennung verbessert werden müssen. Als zentraler Ansatzpunkt zur effektiveren Krisenbewältigung wird das Zusammenspiel von Risiko-, Sicherheits- und Krisenmanagement gesehen. Die Zusammenarbeit und das Verantwortungsbewusstsein der unterschiedlichen Bereiche und die daraus resultierende Handlungsschnelligkeit sind ausschlaggebend. Die befragten Risikomanager sind sich diesbezüglich einig, dass die Digitalisierung im Unternehmen mit hoher Priorität vorangetrieben werden muss. Je nach Branche und Funktion wird ein ortsunabhängiger Zugriff auf die interne IT-Infrastruktur wichtiger.

Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Risikomanagements

Die Corona-Pandemie hat in den vergangenen Monaten nicht nur viele Unternehmen, sondern ganze Branchen zum Umdenken gezwungen. Das Verständnis für Risikomanagement und dessen Tools scheint im Management und bei den Mitarbeitenden sowie in der Bevölkerung deutlich zugenommen zu haben. Dies wird dadurch unterstützt, dass Auswirkungen von eingetretenen Risiken sichtbar geworden sind. Auch das Risikobewusstsein in der Unternehmung hat sich aktuell geschärft und der Stellenwert von Risiko- und Krisenmanagement hat sich (temporär) erhöht. Aktuell ist sicher die Akzeptanz und die Anerkennung des Risk Management gestiegen. Unklar ist nur, inwiefern diese Entwicklung auch nachhaltig ist oder nach der Krise wieder verpufft. Risikomanager können jedenfalls versuchen, das Momentum auszunutzen. Fest eingefahrene Risikomanagement-Strukturen können

eventuell aufgebrochen und neu ausgerichtet bzw. weiterentwickelt werden. Die nachfolgenden Empfehlungen dienen als mögliche Ansatzpunkte für eigene Anpassungen des Risikomanagements.

1. Vom Compliance-Champion zum Business Partner

Ein Festhalten der Risikomanager an klassischen Überwachungs- und Berichtsaufgaben schafft in der COVID-19 Krise keinen Mehrwert für das Unternehmen. Risikomanager müssen sich vom reinen Compliance-Champion, der sich nur um die Erfassung und das Berichten vermeidbarer interner Risiken kümmert, zum Business Partner der Unternehmensleitung entwickeln. Als Business Partner kümmern sich Risikomanager insbesondere um das Management strategischer Risiken des Geschäftsmodells und der häufig externen «dread risks». Diese Risikotypen sind für das Unternehmen viel bedrohlicher als die vermeidbaren Risiken (vgl. Kaplan und Mikes, 2012). Diese anspruchsvolle Rolle fordert von Risikomanagern zusätzlich ein differenziertes Geschäfts- und Organisationsverständnis. Ebenso wichtiger werden Strategiefähigkeiten und unternehmerisches Denken, um dem Management auf Augenhöhe zu begegnen und einen Mehrwert in der Unternehmenssteuerung zu generieren (vgl. Vanini und Hunziker, 2020).

2. Vermehrt in Szenarioanalysen investieren

Viele Unternehmen führen traditionell eher einfache, unabhängige Einzelrisikobeurteilungen durch, die in einer Risk Map (Heat Map) visualisiert werden. Die COVID-19 Krise hat vielen Risikomanagern gezeigt, dass eine einzelne Risikoursache (Pandemie) komplexe und vielschichtige Auswirkungen auf das ganze Unternehmen haben kann. Die Entwicklung von verschiedenen Risikoszenarien, die Ursache-Wirkungsketten umfassend beschreiben und Abhängigkeiten zu anderen Risiken berücksichtigen, werden künftig wichtiger. Die COVID-19 Krise hat als Risikoursache z. B. zu technischen, regulatorischen und finanziellen Folgerisiken geführt. Eine Konzentration auf die kurzfristigen Folgen der Pandemie wird zur Risikobewältigung nicht ausreichen. Einige der Folgerisiken sind mehr oder weniger kurz hintereinander eingetroffen, was in der Kombination zu desaströsen Folgen geführt hat (und vielleicht noch führen wird). Viele Unternehmen haben sich vor der COVID-19

Krise nicht oder zu wenig konkret mit dem Pandemierisiko auseinandergesetzt. Risikoverläufe können deutlich dynamischer sein, als bisher in den Risiko-Szenarien der befragten Unternehmen angenommen wurde. Daher ist es wichtig, dass Risikomanager die Auswirkungen eines Risikoeintritts tiefer, differenzierter und facettenreicher durchdenken. Dabei sollten im disziplinübergreifenden Brainstorming (Kreativitätstechniken) zuerst einmal keine gedanklichen Grenzen gesetzt werden. Nur so kann die Sensibilität erhöht werden, dass auch ein sehr pessimistisches Szenario eintreten kann, auf das es sich vorzubereiten gilt.

3. Den Risikobegriff neu interpretieren

Die aktuelle COVID-19 Krise unterstreicht die Relevanz eines realistischeren, flexibleren Risikobegriffs erneut. Risiken sind generell als Unsicherheiten zu verstehen, deren Ausprägungen nicht vollständig durch gängige Verteilungen beschrieben werden können. Verteilungen wie die Normalverteilung suggerieren, alle möglichen Zustände eines Risikos exakt vorherzusehen, was schlicht nicht möglich ist. Außerdem unterschätzen die meisten dieser statistischen Risikoverteilungen in der Regel sehr seltene Ereignisrisiken mit hohem Schadenpotenzial („dread risks“). Dies sind aber Risiken, die Unternehmen in Schieflage bringen können. Ebenso werden immer noch zu häufig Risiken als Produkt von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schaden zu einem Erwartungswert (Risikoprioritätszahl) verdichtet, was fatale Folgen haben kann. Im schlimmsten Fall werden diese Risiken aufgrund ihres niedrigen Erwartungswerts als «gering» oder «vernachlässigbar» beurteilt, und die sorgfältige Auseinandersetzung (und damit auch entsprechende Notfallpläne) fällt aus. Insbesondere „dread risks“ müssen als «statistisch unvorhersehbar» verstanden werden. Dies ermöglicht eine unvoreingenommene Ausgangslage für eine zukunftsorientierte Risikoeinschätzung, was insbesondere zu einer realistischeren Risikobewertung führt.

4. Risikokategorisierung anpassen

Ebenfalls hilfreich ist die Anpassung des Risikomanagements an Risikokategorien, die ein gezielteres Identifizieren und Steuern von Risiken erlauben. Kaplan und Mikes (2012) schlagen dazu eine Unterteilung in vermeidbare interne Risiken vor, die das Risk Management im Rahmen seiner Compliance-Funktion durch entsprechende Überwa-

chungs- und Kontroll-Maßnahmen reduzieren kann. Weiter können strategische Risiken des Geschäftsmodells unterschieden werden, die in bewusstem Rahmen (in Abstimmung mit dem Risikoappetit) für den Unternehmenserfolg eingegangen werden müssen. Letztlich gibt es externe, nicht direkt steuerbare Risiken wie COVID-19, die frühzeitig identifiziert und deren Auswirkungen durch finanzielle, technische und organisatorische Notfall-Maßnahmen abgefedert werden müssen.

5. Planannahmen kritischer hinterfragen

Pläne sind oftmals mit sehr viel Unsicherheit verbunden. Diese Unsicherheit muss direkt in der Planung ersichtlich gemacht werden. Multioptionale Pläne, die verschiedene sehr negative, aber auch positive Szenarien einschließen, ermöglichen ein deutlich realistischeres Zukunftsbild für den Entscheider als ein deterministischer Planwert. Risikomanager müssen enger in die Unternehmensplanung eingebunden werden. Sie müssen Planannahmen künftig kritischer und öfter aus einer Risikooptik hinterfragen. Modernes Risikomanagement muss sich an die schnell verändernden Rahmenbedingungen und Unsicherheiten anpassen können. Dies bedeutet flexiblere, kürzere und adaptivere Beurteilung und Überwachung von Risiken, die sich auf Pläne und Ziele auswirken können. Risikoanalysen, die langfristig orientiert sind, bleiben wichtig. Wichtiger wird aber auch kurzfristiges, «akutes» und aktives Risikomanagement. Es hat sich gezeigt, dass die COVID-19 Krise sehr viel Unsicherheit und schnellen Wandel mit sich bringt, was in deterministischen Plänen nicht abgebildet werden kann.

6. Neuen Risiken und Chancen offen gegenüberstehen

Die COVID-19 Krise trifft auf technologische Innovationen, sich ändernde Kundenbedürfnisse, zunehmende Automatisierung, höhere Compliance-Anforderungen, einen höheren Anteil an Homeoffice und immerwährend ansteigende Datenmengen und -quellen. Diese und andere Herausforderungen sind das neue Spielfeld für Risikomanager. Viele Unternehmen haben ihr Geschäftsmodell und ihre Wertschöpfungskette anpassen müssen, um in der aktuellen Krisenphase überhaupt bestehen zu können. Risikomanager müssen nicht jeden technischen Aspekt einer neuen Technologie kennen. Sie müssen auch keine ei-

gentlichen Pandemie-Experten werden. Sie müssen jedoch die Bandbreite der Chancen und Risiken verstehen, die diese neuen Unsicherheitsfaktoren für Unternehmen und Märkte bedeuten können. Risikomanager müssen neugieriger werden, damit sie Chancen und Risiken der aktuellen Entwicklungen realitätsnah einordnen können. Heutige Risikomanager sollten Grundkenntnisse in der Datenanalyse erwerben und mit Daten-Wissenschaftlern kooperieren. Es ist von zentraler Bedeutung, aus der heute schnell zunehmenden «Informations- und Datenflut» rund um COVID-19 und Digitalisierung die relevanten Informationen zu identifizieren und Informationen als Schlüssel-Risikoindikatoren (KRI) so aufzubereiten, dass sich Entscheidungsgremien darauf abstützen können.

7. Beziehung zu Finanzabteilung/Controlling ausbauen

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 gezeigt, dass viele Unternehmen Aufholbedarf in der Finanz- und Liquiditätsplanung haben. Die Berücksichtigung von objektiven Risikoinformationen bei finanziellen Entscheidungen und damit auch der Liquiditätssicherung, ist entscheidend. Selbst in einer späteren Phase der Krise müssen Unternehmen die Folgerisiken ebenfalls mit Szenario-Analysen bewerten, damit sie Eingang in die Finanz- und Liquiditätsplanung haben. Gerade jetzt müssen Risikomanager die Controlling- und Finanzabteilung unterstützen, bisherige Performancemasse (z. B. EBIT) zu überdenken und Risikomanagement-Aktivitäten stärker auf Liquiditätskennzahlen zu fokussieren. Kurzfristig macht dies eine realitätsnahe Risikobeurteilung möglich, denn gerade die Liquiditätsengpässe stellen für Unternehmen ein überlebensrelevantes Risiko dar. Die Unternehmensleitung steht in der Pflicht, alles Nötige zu tun, um eine ausreichende Liquidität sicherzustellen und möglichst schnell die Ertragskraft zu erhöhen. Vor diesem Hintergrund können und müssen die Finanzverantwortlichen enger mit den Risikomanagern zusammenarbeiten. Leider wird die Verknüpfung der Finanz- und Liquiditätsplanung mit dem Risikomanagement bisher (vor allem in der Schweiz) zu wenig konsequent vorgenommen. Risikomanager

müssen dafür sorgen, dass Risiken in der Finanzplanung und der Liquiditätsplanung transparent und über verschiedene Szenarien bewertet Eingang finden.

Fazit

Der vorliegende Beitrag hat zum Ziel, Aufgaben, Rollen und Stellenwert des Risikomanagements in einer globalen Krisensituation zu beleuchten. Insbesondere steht die Frage im Fokus, welchen Beitrag schweizerische und deutsche Risikomanager im Umgang mit der aktuellen Krise leisten können und was die Risikomanagement-Profession daraus für die Zukunft lernen kann. Eine umfassende Auswertung von 28 Interviews mit Risikomanagern hat gezeigt, dass gerade in der COVID-19 Krise eine möglichst realitätsnahe, vernetzte, flexible und unternehmensweite Risiko- und Chancenbeurteilung eine Kernkompetenz heutiger Risikomanager ist. Ebenso scheint es wichtig festzuhalten, dass sich durch die Krise das Rollenbild der Risikomanager nicht grundlegend verändert hat, jedoch die Anforderungen an Kommunikation und Risikoberichterstattung deutlich angestiegen sind. Die COVID-19 Krise hat das Risikomanagement temporär in das Rampenlicht gehievt. Diese erhöhte Aufmerksamkeit kann eine Chance sein, den systematischen Umgang mit Unsicherheit zu optimieren und das Risikomanagement entsprechend weiterzuentwickeln. Allerdings sind die Signale, dass künftig mehr in das Risikomanagement investiert wird, eher wenig ermunternd. Es bleibt also abzuwarten, ob dieser „Risikomanagement-Boost“ nach Abflachen der Krise nicht wie z. B. nach der Finanzkrise wieder verpufft. ■

Literatur

- Hunziker, S. und Fallegger, M. (2019). *Risk Management versus «Mensch»*, in: *Management & Qualität*, 07-08, S. 22-23.
- Hunziker, S. und Vanini, U. und Durrer, M. und Henzli, P. und Unruh, A., *ERM Report 2020 (2020): Die Rolle der Risk Manager in der COVID-19 Krise*, Rotkreuz.
- Kaplan, R.S. und Mikes, A. (2012). *Managing Risks: A New Framework*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 90 No. 6, pp. 48-60.
- Vanini, U. und Hunziker, S. (2020). *Kompetenzprofile von Risikomanagern - Anforderungen nach COSO ERM und Umsetzungsstand*, in: *Controlling, Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, Heft 4, S. 30-37.