



**Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA**  
**Band 8**

# Jahrbuch Risikomanagement 2022

**Herausgegeben von der**  
RMA Risk Management & Rating Association e.V.

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen  
zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978-3-503-21206-4](http://ESV.info/978-3-503-21206-4)

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-21206-4

eBook: ISBN 978-3-503-21207-1

ISSN 2365-2233

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2022

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Satz: L101, Fürstenwalde

Druck und Bindung: docupoint, Barleben

## Vorwort

In allen Medien wird von multiplen Krisen berichtet und gewarnt. Die drei großen Krisenherde – Klimawandel, Pandemie und Krieg in Europa – haben vielfältige und sich gegenseitig verstärkende Folgen für Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Nun zeigt sich, ob in der Vergangenheit ein effektives Risikomanagement installiert wurde, das jetzt zum Tragen kommt. Nicht alle Risiken und deren Kombinationseffekte lassen sich vorhersagen. Risiken eingehen ist unternehmerischen Handeln inhärent, nur werden die zusammenhängenden Risiken komplexer. Deshalb ist es gerade jetzt erforderlich, eine flexible, adaptionsfähige Organisation zu haben, in der es Prozesse gibt, die sich den rasch ändernden Umweltfaktoren anpassen. In jeder Krise gibt es auch Chancen, die in einer nachhaltigen Strategie wahrgenommen werden können. Die genannten Krisen forcieren zum Beispiel die Digitalisierung, Investitionen in erneuerbare Energien und globale Lieferketten werden in mehr lokale Strukturen gewandelt. Die Betrachtung des Risikomanagements zum Resilienz-Management leitet eine neue Phase der Adaption und Widerstandsfähigkeit ein.

Ungeachtet dessen ist ein ganzheitliches Krisenmanagement erforderlich, wo bei Eintritt unabwendbarer Risiken Prozesse und Strukturen vorhanden sind, die den Wiederaufbau und den Bestand von Unternehmen und Infrastrukturen gewährleisten. Die Einhaltung und die stete Verbesserung von Normen und international anerkannten Standards ist eine conditio sine qua non.

Auch wenn umgangssprachlich mit Klimarisiken primär mögliche negative Auswirkungen des Klimawandels assoziiert werden, umfasst der Begriff auch Chancen und wird in diesem Sinne als symmetrisches Risiko betrachtet. Unternehmen sind jedoch nicht nur vom Klimawandel betroffen, sondern beeinflussen auch die Umwelt und das Klima selbst. Klima- und Umweltrisiken sind daher hinsichtlich ihrer Ursachen und Auswirkungen von beiden Perspektiven zu betrachten. Weiter greift der Begriff ESG-Risiko, der neben Umwelt (E = Environment) und soziale Einflussfaktoren (S = Social) auch „gute“ Unternehmensführung (G = Governance) umfasst. Hinsichtlich der Nachhaltigkeit ist dem zeitlichen Wirkungshorizont besondere Bedeutung beizumessen. Die Einhaltung von Gesetzen und Regularien ist selbst redend, doch nicht alles was erlaubt ist, ist auch ethisch und sozial verträglich. Der Identifikation, Analyse, Bewertung und Steuerung von ESG-Risiken muss im Sinne einer nachhaltigen Geschäftsführung zunehmend mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden: einerseits, um einen nachhaltigen, sprich langfristigen finanziellen Erfolg und Bestand des Unternehmens zu gewährleisten, anderseits, um an einer Zukunft mitzuwirken, die auch für nachfolgende Generationen lebenswert ist. Zukünftig werden

Unternehmen nach den Anforderungen der Corporate Social Responsibility Directive (CSRD) im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung darüber öffentlich berichten müssen.

Ein weiteres, teilweise noch unterbewertetes Risiko ist das Personalrisiko. Entscheidend für eine erfolgreiche Strategie ist für das gegenwärtige und zukünftige Geschäftsmodell das entsprechende Arbeitskräftepotenzial verfügbar zu haben und auch zu halten. Verschiedene Einflussfaktoren stellen das Personalmanagement vor neue Herausforderungen. So hat etwa die zunehmende Digitalisierung Auswirkungen auf die Art der Beschäftigung, die Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, auf die Geschäftsmodelle, die Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten sowie auf das Management von Qualifikationen. Ein weiteres Problem stellt der demografische Wandel dar, der u. a. zu Arbeitskräftemangel führt. Personalrisiken können sich ergeben aus zu niedrigem oder zu hohem Personalstand, aus der Überalterung des Personals, aus Versäumnissen der Personalentwicklung und der daraus mangelnden erforderlichen Qualifikation, Motivation und Sinnstiftung, aus einer unzeitgemäßen Unternehmenskultur oder aus der Unvereinbarkeit von Unternehmenskulturen nach Transaktionen. Der Umgang mit Personalrisiken muss integraler Bestandteil eineszyklischen und unternehmensspezifischen Strategieprozesses sein.

Immer häufiger überlappen sich Krisen und Katastrophen und führen zu komplexen Gefahrenlagen für die Gesellschaft. Dazu zählen u. a. Ressourcenengpässe z. B. aufgrund von Lieferengpässen, Ausfall kritischer Infrastruktur wie Blackout, Unterbrechung und Ausfall der Gasversorgung oder Hochwasser, Dürre, Stürme und Waldbrände, um nur einige aus der jüngsten Vergangenheit zu nennen. Der Fokus auf die eine vergangene Krise oder das eine zukünftige Szenario ist nicht mehr ausreichend für die erfolgreiche Krisen- und Katastrophenbewältigung. Um Störungen des Regelbetriebs bis hin zu Krisen und Katastrophen verschiedenster Ausprägung adäquat und flexibel begegnen zu können, müssen die Alltagssysteme sowie Regelbetriebe und Strukturen des Bevölkerungsschutzes ganzheitlich betrachtet werden. Die Ergebnisse aus zehn Jahren Sicherheitsforschung des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) lassen darauf schließen, dass ein präventiver Ansatz mit dem Ziel der gezielten Vernetzung von Alltagssystemen und Strukturen des Bevölkerungsschutzes für eine effiziente Ereignisbewältigung zielführend ist.

Die RMA Risk Management & Rating Association e.V. (RMA) stärkt mit ihren Aktivitäten das Bewusstsein für Risikomanagement und bietet ein breites Angebot zur methodischen Weiterentwicklung desselben. Die RMA bietet eine Plattform zum Austausch und Vernetzung zum Thema Risikomanagement wozu sich der jährlich stattfindende Risk Management Congress bestens eignet. Der vorliegende Band der Schriftenreihe enthält verschriftlichte Vorträge des Risk Management Congress 2022 sowie weitere aktuelle Beiträge.

Die RMA wünscht Ihnen eine spannende und lohnende Lektüre!

Brigitta John, MBA; Vorstandsmitglied der RMA

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	5
<b>Autorenverzeichnis .....</b>	9
<b>Zukunftsfähigkeit, Robustheit, Resilienz, Q-Score und Risikomanagement</b>	
Prof. Dr. Werner Gleißner / Marco Wolfrum .....	13
<b>Bedeutung von Personalrisiken in der Unternehmensführung</b>	
Thomas Berger / Jan-Paul Giertz .....	21
<b>Klimarisiken – Begriff, Abgrenzung und Integration in das Risikomanagement</b>	
Prof. Dr. Ute Vanini / Jana Sönnichsen .....	37
<b>Kreditausfälle in der Covid-19-Pandemie: Ontogenese und Entwicklung der ‚Covid-19-Blase‘</b>	
Prof. Dr. Walter S.A. Schwaiger .....	53
<b>Resilienzmanagement ist das neue Risikomanagement: Megatrends als Treiber einer resilienten Wirtschaft und Gesellschaft</b>	
Dr. Daniel Dettling .....	65
<b>Ganzheitliches Risiko- und Krisenmanagement – Resiliente Alltagssysteme und Regelbetriebe</b>	
Matthias Max .....	73
<b>Anforderungen an ein modernes Krisenmanagement – die Norm ISO 22361</b>	
Dr. Klaus Bockslaff .....	85
<b>Pragmatische Risikoquantifizierung zur Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs – weniger ist mehr</b>	
Marco Wolfrum .....	93