

# NZZ am Sonntag

## Corona-Krise

### Jetzt beginnt das Leben mit der Unsicherheit

Sind wir bereit? Bereit, nach Wochen des Lockdown in einen neuen Alltag zu starten? Vorneweg: Vieles ist unklar, wenn morgen die meisten Läden und Restaurants öffnen und der öffentliche Verkehr wieder anrollt. Die Schutzkonzepte der Branchen sind unverbindlich, die Massnahmen werden ebenso wie deren Kontrolle und Überwachung unterschiedlich gehandhabt. Und was die Öffnung der Schulen angeht, herrscht föderale Vielfalt. Muss uns das beunruhigen? Viele Menschen werden sich zu Recht fragen, warum die Schweiz, eigentlich eine Meisterin in Sachen gründlicher Verwaltungsarbeit, es nicht geschafft hat, für diese neue Phase mehr Verbindlichkeit zu schaffen. Gleichzeitig ist es eine heilsame Erfahrung: Wir merken, dass die Regierung nicht alles regeln kann. So viel Macht sie sich im Zeichen des Notstands gegeben hat, so wenig ist sie offenbar in der Lage, konkrete Bestimmungen für die komplizierte Rückkehr zur Normalität zu erlassen. Andererseits liegt es in der Natur der Sache: Wissenschaftliche Modelle können zwar vorhersagen, wann eine Pandemie ihren Höhepunkt erreicht oder abflacht. Aber sie können nicht berechnen, was es braucht, damit wir uns sicher fühlen. Und so sind wir jetzt auf uns selbst zurückgeworfen. Es liegt an uns, das Richtige zu tun und uns vernünftig zu verhalten. Und das ist gut so. *Luzi Bernet*

## Europäischer Gerichtshof

### Deutsche Richter helfen den Widersachern der EU

Das hat der Europäischen Union gerade noch gefehlt: Inmitten der Pandemie und eines historischen Konjunkturunbruchs kam das Urteil des deutschen Verfassungsgerichts gegen den Europäischen Gerichtshof (EuGH). Die Karlsruher Richter haben die Luxemburger Richter herausgefordert. Gestritten wird über die Anleihekäufe der Europäischen Zentralbank, was den Euro und die Zukunft der Währungsunion belastet. Noch weitgehender sind die Folgen für die EU insgesamt. Wenn ihr grösstes Mitglied die gerichtliche Instanz der Union infrage stellt, sind den Widersachern europäischer Grundrechte Tür und Tor geöffnet. Dann wird auch das ungarische oder das polnische Höchstgericht ein Urteil des EuGH über die zunehmende Aushebelung des Rechtsstaats in ihren Ländern für willkürlich erklären und auf die Deutschen verweisen. Wer aber hat das Sagen bei der Auslegung des Rechts in einer Union gleicher Mitgliedsstaaten? Die Antwort ist klar: der EuGH. Das ist auch die Kröte, welche die Schweizer schlucken müssten, nähmen sie das Rahmenabkommen an. Der Angriff auf die Luxemburger Richter kann der EU aber nicht gleichgültig sein. Er spiegelt die Glaubwürdigkeitskrise der Union selbst wider. *Markus Bernath*

## Parteifusion CVP-BDP

### Effekt mit kurzer Wirkung

Die CVP schickt sich an, ihren Parteinamen zu ändern. Damit soll unter anderem der Boden bereitet werden für die Fusion mit der BDP. Aus der Sicht der CVP ist es verständlich, dass sie ihr Elektorat in der politischen Mitte zu verbreitern versucht. Grosse Hoffnungen auf eine bedeutsame Stärkung sollten sich die Christlichdemokraten aber nicht machen. Die BDP entstand 2008, weil die Graubündner SVP-Sektion Bundesrätin Eveline Widmer-Schlumpf nicht wie von der nationalen Partei gefordert ausschloss. Der BDP ist es seither nicht gelungen, ein klares Profil zu entwickeln. Sie befindet sich im Krebsgang; in den Wahlen 2019 erreichte sie nur noch 2,5 Wählerprozente. Der Effekt einer Parteifusion dürfte darum schnell verpuffen. *Francesco Benini*

## Chappatte



## Der externe Standpunkt

# Auf einen Supervulkan ist die Wirtschaft schlecht vorbereitet

Dass Firmen von der Pandemie hart getroffen werden, haben sie sich auch selbst zuzuschreiben. Sie nehmen Risiken zu wenig ernst.

Dasselbe gilt für andere drohende Katastrophen, **meint Max Keller**

**N**amhafte Institutionen führen jedes Jahr Analysen durch, um die Stimmungen im wirtschaftlichen Umfeld zu untersuchen. Ein spezieller Fokus liegt dabei stets auf den Risiken, mit denen sich Unternehmen am meisten konfrontiert sehen oder die im folgenden Geschäftsjahr besonders besorgniserregend erscheinen.

Schaut man sich die Studien aus dem Jahr 2019 an, wundert man sich. An der Spitze der Listen erscheinen Cyber-Risiken, Regulierung, ungünstige Marktentwicklungen, Fachkräftemangel oder politische Risiken - aber keine Pandemie. Einzig im Risiko-Report des Weltwirtschaftsforums (WEF) kommt eine Pandemie am Rande vor. Bei den Auswirkungen schaffte sie es aber nur auf Rang 10. Und weil die Eintrittswahrscheinlichkeit als sehr gering eingestuft wurde, verschwand sie bald wieder vom Radar.

Studienergebnisse sind immer mit einer gewissen Vorsicht zu geniessen. Aber dass das Pandemierisiko auf breiter Front quasi übersehen wurde, wirft vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Ereignisse einige Fragen auf, zumal es in denselben Studien vor einigen Jahren viel stärker gewichtet wurde. Das war jeweils nach einem unmittelbaren Ereignis der Fall, etwa nach der Schweine- und der Vogelgrippe oder nach Sars und Ebola. Mit jedem weiteren Jahr nach diesen Ereignissen jedoch wurde die Eintrittswahrscheinlichkeit niedriger eingeschätzt.

Wie ist das möglich, wo wir uns in unserem ausgeprägten Sicherheitsdenken doch sonst auf alles Mögliche vorbereiten? Der Fehler ist einerseits das Ergebnis psychologischer Effekte. Statt von der Statistik lassen wir uns von medienwirksamen Ereignissen leiten und nehmen so die Welt verzerrt wahr. Darum haben wir grössere Angst, bei einem Flugzeugabsturz ums Leben zu kommen als bei einem Autounfall, obwohl nachweislich mehr Menschen im Strassenverkehr als bei einer Flugreise sterben.

Auf der anderen Seite setzt die kollektive Vergesslichkeit schneller ein, wenn man von einem Schadenereignis nur am Rand betroffen war. Auch Experten sind davor nicht gefeit. Die Risikostudien bilden also primär eine «aktuelle» beziehungsweise medial vermittelte Risikolage ab. Latente Risiken verschwinden eher vom Radar. Umso grösser ist die Überraschung, wenn das Ereignis dann tatsächlich eintritt.

Die Einschätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeit von Ereignissen gehören zu den grössten Herausforderungen des Risikomanagements. Weil sie eben oft subjektiv und scheinbar genau sind, führen sie meist zur Unterschätzung von Risiken, die eine hohe Auswirkung haben. Aber ob die Wahrscheinlichkeit vom Eintritt eines Risikos als klein beurteilt wird oder ob man sich unbeirrt davon zweckmässig darauf vorbereitet, macht einen grossen Unterschied.

Daher bedarf es eines Umdenkens und der Einsicht, dass wir nicht alles prognostizieren

können. Im Rahmen der unternehmerischen Möglichkeiten sollten wir uns auf bestimmte Eventualitäten besser vorbereiten und jene Risiken im Auge behalten, die - wie eine Pandemie - globale Auswirkungen haben, aber von den Unternehmen potenziell unterschätzt werden, weil sie als unwahrscheinlich taxiert werden.

Dazu gehören zum Beispiel der Unterbruch des Internets oder der Ausfall der Kommunikationsinfrastruktur - zwei Risiken, die vor dem Hintergrund des aktuellen Digitalisierungssprungs an Bedeutung gewinnen. Aber auch ein Stromausfall in den grössten Wirtschaftszentren der Welt, ein globaler Befall der Landwirtschaft durch Schädlinge oder der Ausbruch eines Supervulkans sind Risiken, die in den gegenwärtigen Analysen nirgends erscheinen.

Ob es einem gefällt oder nicht: Insgesamt werden wir Risikoaspekte bei unternehmerischen und gesellschaftlichen Entscheidungen besser berücksichtigen müssen, um bewusster zu entscheiden, wie wir als Unternehmen oder Gesellschaft damit umgehen und wie wir uns dagegen wappnen wollen. Heute tun wir zu wenig, zum Teil ganz bewusst. Im Jahr 2013 zum Beispiel wurden Unternehmen mit weniger als 40 Millionen Franken Umsatz oder mit weniger als 250 Vollzeitstellen von der Vorschrift im Obligationenrecht befreit, eine Risikobeurteilung im Anhang der Jahresrechnung zu publizieren. Man wollte die KMU damit entlasten. Die Vorschrift war erst fünf Jahre davor eingeführt worden.

In Deutschland hingegen geht man im Bereich des Risikomanagements noch einen Schritt weiter. Statt einer klassischen Risikobeurteilung gilt dort seit kurzem ein Revisionsstandard, welcher die Berücksichtigung von Risikoaspekten bei allen wichtigen unternehmerischen Entscheidungen vorgibt.

So sollen Unternehmen auch für jene Fälle vorsorgen, mit denen wirklich niemand rechnet.

## Max Keller



Max Keller, 33, studierte Volkswirtschaftslehre und leitet das vor drei Jahren gegründete Funk Risk Lab der Funk-Gruppe in der Schweiz. Das Kerngeschäft des Unternehmens ist das Risiko-, Vorsorge- und Versicherungsmanagement für mittelständische Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Rechts.