

Risikomanagement – in Krisenzeiten gut vorbereitet

Mario Köpfl, Eric Montagne und Cornel Hollenstein

Risikomanagement ist auch im NPO-Sektor eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Dieser Beitrag dient als Leitfaden für die Einführung eines strukturierten Risikomanagementprozesses und zeigt auf, welche Erfolgsfaktoren bei der Durchführung einer vorausschauenden Risikoanalyse zu beachten sind. Er erläutert die Theorie sowie die Praxis anhand des Umsetzungsbeispiels «Swiss Olympic». Die Dachorganisation der Schweizer Sportverbände hat 2019 ihr Risikomanagement überarbeitet und damit ihre Organisation nachhaltig gestärkt und für Krisensituationen gewappnet.

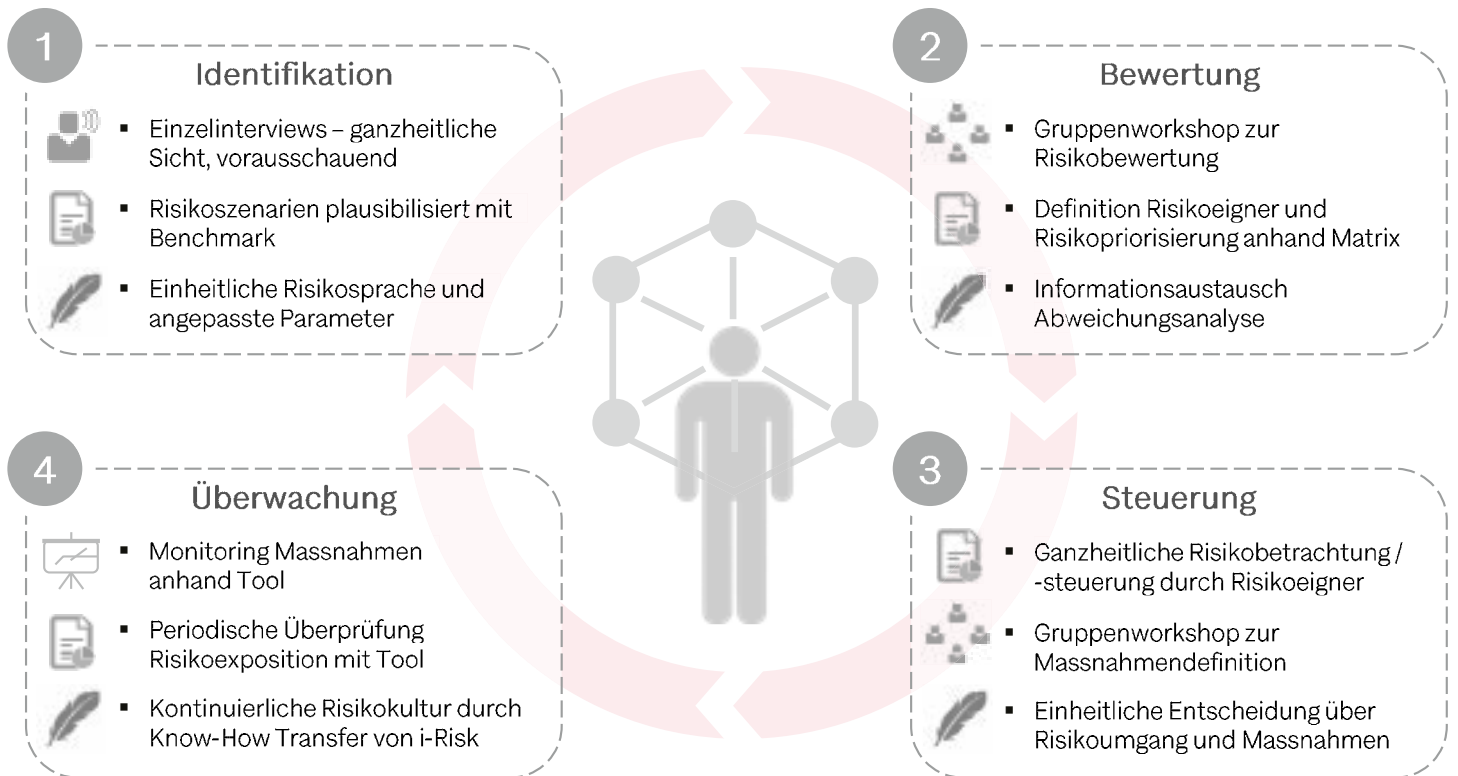
Die Ansprüche an die Führungsebene von NPO haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Fließen gar Fördergelder aus verschiedenen Quellen, wird es für NPO-Führungskräfte zusätzlich schwieriger, den Ansprüchen aller Stakeholder gerecht zu werden. Gleichzeitig sensibilisiert eine immer stärkere Medienpräsenz die Öffentlichkeit auf Fehler und Missbräuche. In diesem Umfeld ist es unabdingbar für das Management von NPO, verlässliche Führungsinstrumente zu etablieren und sich auf Krisensituationen vorzubereiten. Im NPO-Sektor besteht für den Bereich Risikomanagement zurzeit noch Nachholbedarf. Oft trifft man zwar bestehende Instrumente zur Risikominimierung in den operativen Abläufen an, was aber fehlt, ist ein strukturierter Risikomanagementansatz auf der

obersten Führungsstufe, welcher einen Überblick über die zentralen strategischen Risiken gewährt. Damit aussagekräftige Resultate als Entscheidungsbasis für das Management erarbeitet werden können, gilt es einiges zu beachten. Der «Faktor Mensch» im Risikomanagement ist dabei zentral. Der Beitrag zeigt auf, welche Methodik sich für die vier Phasen eines Risikomanagementprozesses in der Praxis bewährt hat. Damit wird an die generelle Handlungsempfehlung zur Durchführung einer systematischen Risikoanalyse angeknüpft, welche im VM-Beitrag «Risikomanagement als Führungsaufgabe» im Jahr 2015 veröffentlicht wurde.¹

Die vier Phasen des beschriebenen Risikomanagementprozesses umfassen die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von organisationsweiten Risiken (vgl. Abbildung 1).

Identifikation

In der Phase der Risikoidentifikation geht es darum, sich einen gesamtheitlichen Überblick zu verschaffen. Sowohl interne wie auch externe Risikoquellen fließen in die Analyse ein. Dabei sollte den internen Risiken genügend Aufmerksamkeit geschenkt werden, da Mitarbeitende sowie Führungspersonen diese oft übersehen. In der Praxis sind es aber insbesondere diese Risiken, welche mit geringem Aufwand wesentlich reduziert werden könnten. Dazu gehören



Risiken im Zusammenhang mit strategischen Projekten oder operative Risiken aus Prozessen und Systemen. Interne Themen betreffen auch die Führungskultur, Kommunikation oder das Personal. Externe Bedrohungen entstehen oft durch die Politik, Regulatorien oder das wirtschaftliche Umfeld.

Die Informationen zu potenziellen Risiken müssen aus allen Organisationsbereichen möglichst unbeeinflusst aufgenommen werden. Interessenskonflikte in der Organisation, eine dominante Führungskraft oder ein falsches Anreizsysteme sind nur einige der vielen Beispiele von Einflussfaktoren, welche die Resultate der Risikoidentifikation verzerren können. Erfahrungsgemäss erhält man auf strategischer Flughöhe ungefähr 15 bis 25 Risiken. Eine einheitliche Formulierung der Szenarien ist die Voraussetzung für eine präzise Risikobewertung. Wir alle kennen die Darstellungen aus der Werbung der Mobiliar Versicherung. Je einfacher die Vorstellung des Ereignisses ist, umso höher ist die

eingeschätzte Wahrscheinlichkeit des Eintritts.² Darum ist es unabdingbar, dass alle Szenarien nach dem gleichen System und im gleichen Detaillierungsgrad formuliert werden.

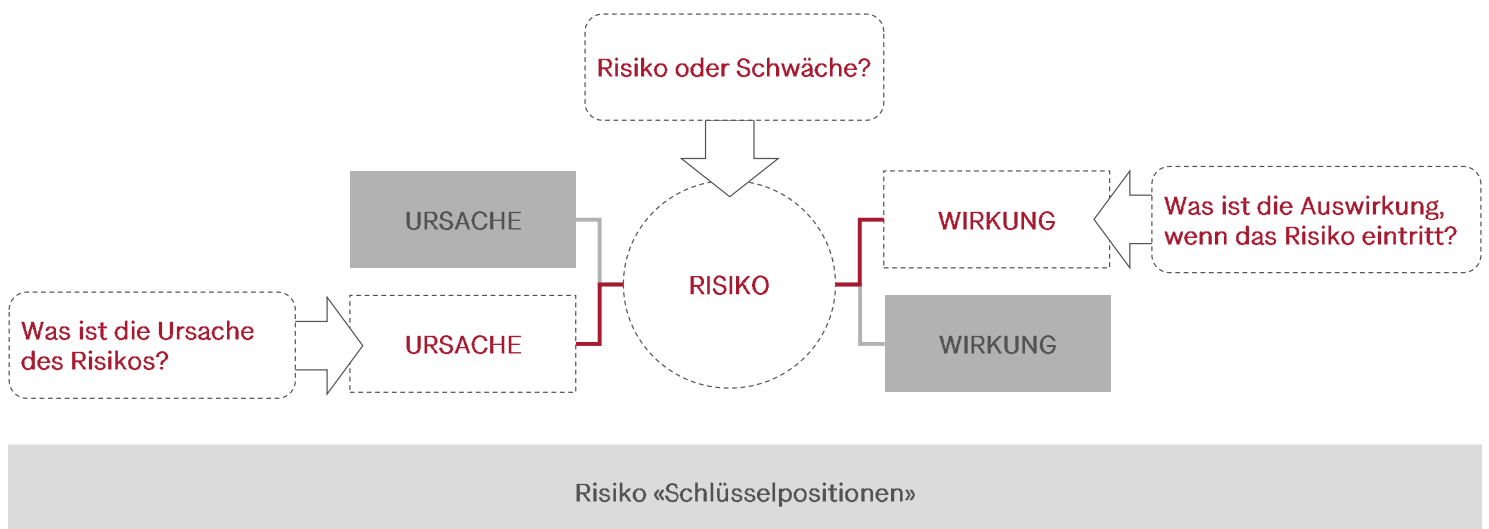
In der von i-Risk entwickelten Methodik werden zur Risikoidentifikation individuelle Befragungen von Schlüsselpersonen durchgeführt. Dieses Vorgehen ermöglicht eine anonyme und unbeeinflusste Risikoidentifikation. Die befragten Personen werden gebeten, vorausschauend und aus ihrem persönlichen Blickwinkel Auskunft über mögliche Risiken sowie Herausforderungen zu geben. Bei diesem Schritt ist es wichtig, dass der Interviewablauf Raum für Kreativität bietet. Es werden keine vorgefertigten Checklisten abgearbeitet, sondern offene Fragen gestellt. Die zentrale Frage lautet: «Welche Risiken stehen der Organisation mittelfristig bei der Erreichung der Strategieziele sowie bei der Bewältigung der operativen Aufgaben im Weg?»

Während der Durchführung des Risikomanagementprozesses bei Swiss Olympic wurden für die Risikoidentifikation sieben eineinhalbstündige Einzelinterviews mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung von Swiss Olympic sowie der Schweizer Sporthilfe durchgeführt. Zusätzlich wurden eine Stufe unterhalb der Geschäftsleitung vier zweistündige Gruppeninterviews mit jeweils zwei bis vier Teamleitern aus den verschiedenen Schlüsselabteilungen durchgeführt. Die Interviewpartner wurden zu Risiken im eigenen Verantwortungsbereich befragt, aber auch zu Themen in anderen Abteilungen und schliesslich zu Herausforderungen für die gesamte Organisation. Die gewonnenen Risikoinformationen wurden von i-Risk unter Anwendung der Bowtie-Methodik (vgl. Abbildung 2) zu Risikoszenarien zusammengefasst. Dabei wurden den identifizierten «Risikoknoten» die zentralen «Ursachen» sowie die wesentlichen «Auswirkungen» zugeteilt. So konnten alle Informationen aus den Interviews in systematischer Weise zusammengefasst werden. In der Endfassung enthielt der Risikokatalog 2019 (vgl. Tabelle nächste Seite) von Swiss Olympic zwanzig übergreifende Risikoszenarien.

Bewertung

Während der Phase der Risikobewertung schätzen die Schlüsselpersonen die Risiken für die nächsten Jahre ab. Nebst der Beurteilung des finanziellen Schadenspotenzials ist im NPO-Sektor der Einfluss auf die Reputation entscheidend. Dieser Faktor wird daher für jedes Risiko separat bewertet. In der Risikobewertung werden Personen stark durch die persönlichen Erfahrungen sowie den kulturellen Hintergrund beeinflusst. Laien überschätzen oft die Eintrittswahrscheinlichkeit von unvertrauten Risiken, während Experten Risiken in ihrem Tätigkeitsfeld unterschätzen. Um eine möglichst wirklichkeitsgetreue Risikoeinschätzung zu erhalten, empfiehlt es sich die sogenannte «Schwarmintelligenz» zu nutzen. Denn für Schätzungen ist die Gruppe im Durchschnitt schlauer als das Individuum. Damit die individuelle Risikobewertung unbeeinflusst durchgeführt werden kann, muss sie anonym erfolgen. Für die Bewertung des Schadensausmasses empfehlen sich quantitative Werte in CHF. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird in Prozent bewertet. Diese quantitative Bewertung ist wichtig für die Aussagekraft der Bewertungsergebnisse und für

Abbildung 2: Bowtie-Methodik und Anwendungsbeispiel bei Swiss Olympic



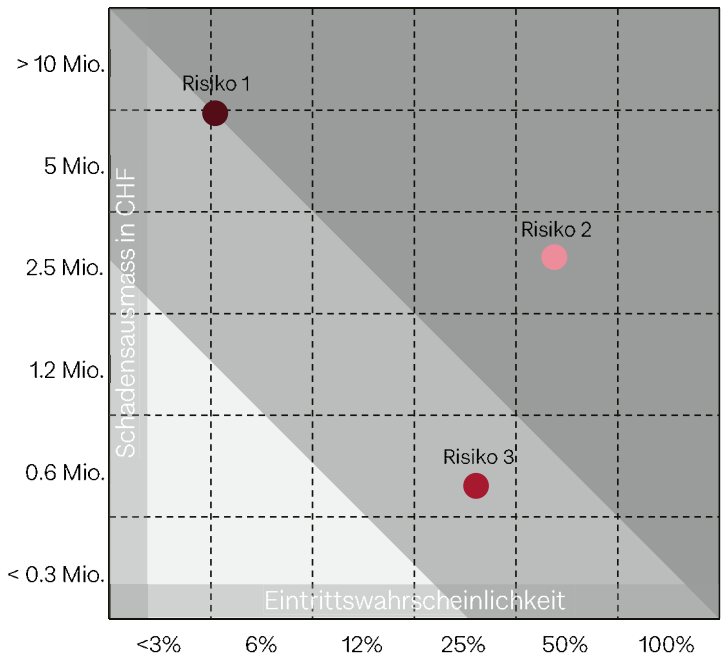
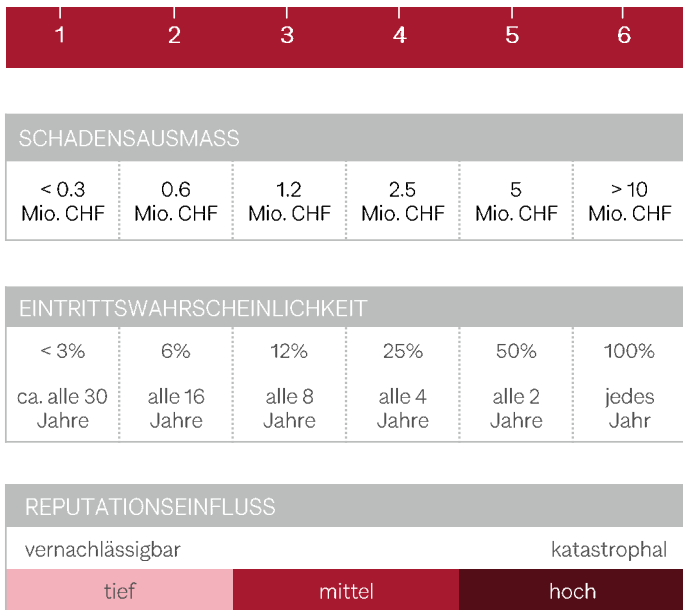
Schlüsselpositionen	Youth Olympic Games 2020 / Winteruniversiade 2021
Informationssicherheit & Datenschutz	Grossanlässe Sporthilfe
Projektmanagement	Olympische Werte
IT-Verfügbarkeit	Ehrenamt
Stabilität Finanzierung	Strategie Sportgrossanlässe
Auflagen Finanzierung	Compliance
Strategie Sporthilfe	Raum und Umwelt
Prozesse	Projekt Athletenpyramide
Krisenmanagement	Zukunft Olympische Spiele
Olympische Missionen	IT-Strategie

eine zielführende Diskussion der Ergebnisse. Werte in Millionen und Prozenten können auf einfache Weise in der Gruppe besprochen und argumentiert werden. Bei qualitativen Werten, wie z. B. «hoch», «mittel» oder «tief», ist eine sachliche Diskussion unmöglich, da jede Person sein eigenes Wertesystem anwendet. Für den Reputationseinfluss hingegen wäre eine quantitative Bewertung sehr aufwändig und würde auf zahlreichen Annahmen basieren. Daher wird hierzu eine qualitative Skala von «vernachlässigbar» bis «katastrophal» herangezogen.

i-Risk arbeitet bei der Risikobewertung mit einer Abstimmungssoftware. Die Workshopteilnehmenden bewerten individuell drei Bewertungsparameter: Das Schadensausmass, die Eintrittswahrscheinlichkeit und den Reputationseinfluss. i-Risk verwendet logarithmische Skalen. Damit können kleinere sowie auch grössere Risiken im gleichen System erfasst werden. Die Verdoppelung der Werte mit jedem Skalenschritt vereinfacht zudem die ungefähre Risikoeinstufung und ermöglicht ein zeiteffizientes Vorgehen. Es geht dabei nicht um die absolute Genauigkeit der Schätzwerte, sondern um Grössenordnungen. In der Vorbereitung der Risikobewertung mit Swiss Olympic wurden bei der Festlegung

der Skalenwerte folgende Faktoren berücksichtigt: Das grösste erwartete Risiko war ein Anhaltspunkt für die Obergrenze der Skala. Einzelne Budgetwerte sowie interne Finanzkennzahlen wurden als Orientierungshilfe für den resultierenden Minimalwert herangezogen.

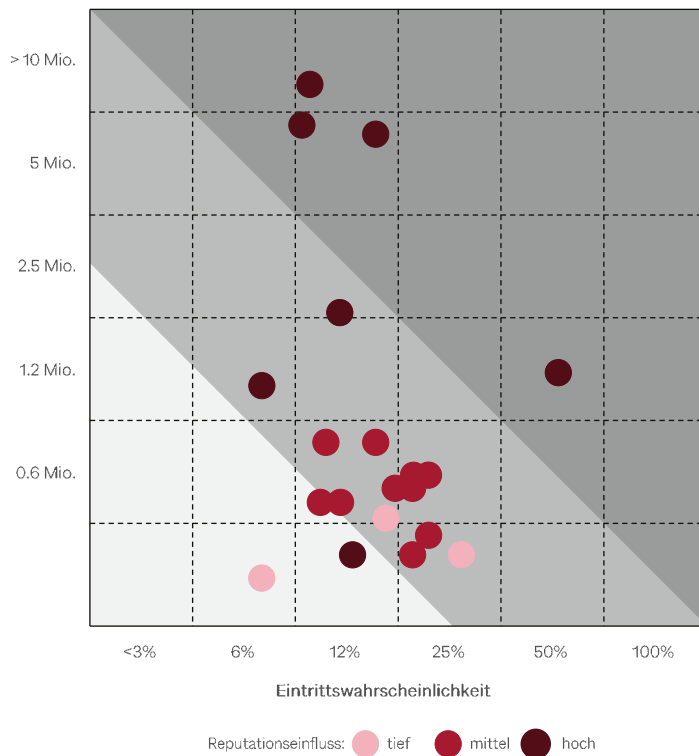
Die Risikobewertung von Swiss Olympic wurde in einem halbtägigen Gruppenworkshop mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung durchgeführt. Im ersten Teil wurden die aus den Interviews erarbeiteten Risikoszenarien rund eine Stunde lang gemeinsam diskutiert. Formulierungen in den Szenarien durften angepasst und ergänzt werden, bevor der Risikokatalog gemeinsam verabschiedet wurde. Der zweite Teil des Bewertungsworkshops bildete das «Herzstück» des gesamten Risikomanagementprozesses. Die sieben Teilnehmenden bewerteten jedes Risiko bezüglich Schadensausmass, Eintrittswahrscheinlichkeit sowie dem dritten Parameter Reputationseinfluss anonym mittels Abstimmungssoftware. Die Personen wurden angewiesen, sich während der Bewertung nicht auszutauschen. Im ersten Durchgang wurde für jedes Risiko das Schadensausmass ermittelt. Auf einer Sechskerskala wurden die entsprechenden Werte in Millionen CHF



gewählt (vgl. Abbildung 3). Nach diesem ersten Bewertungsdurchgang für das Schadensausmass wurden die anonym generierten Resultate für alle Teilnehmenden eingeblendet und grössere Streuungen diskutiert. Dafür wurden die unterschiedlichen Annahmen dargelegt und die Einzelbewertungen konnten im Anschluss aufgrund von neugewonnenen Informationen bei Bedarf angepasst werden. Die zweite Bewertungsrunde erfolgte basierend auf den Resultaten aus der ersten Runde. Das heisst, bei jedem Risiko wurde der zuvor gebildete Gruppendurchschnitt für das Schadensausmass in Millionen CHF eingeblendet, damit die Eintrittswahrscheinlichkeit in Bezug auf den zuvor definierten Schaden bewertet werden konnte. Die Bewertung wurde erneut individuell mittels Abstimmungssoftware durchgeführt und anschliessend konsolidierte der Moderator die Resultate. Auch bei diesem Schritt wurden grössere Streuungen in der Einzelbewertung diskutiert, und gegebenenfalls passten die Teilnehmenden ihre Werte an. Für die dritte Runde lautete die Bewer-

tungsfrage: «Wie hoch ist der Einfluss auf die Reputation der Organisation beim Eintritt des Risikos?» In der Diskussion der Abstimmungswerte wurden an dieser Stelle nicht die grössten Streuungen diskutiert, sondern die Risiken, welche im Durchschnitt nahe an der Grenze zwischen «hoch» und «mittel» bewertet wurden. Ab einem Durchschnittswert von 4.5 wurde der Reputationseinfluss als «hoch» eingestuft. Zum Abschluss des Gruppenworkshops wurden alle Risiken grafisch auf einer Matrix (vgl. Abbildung 4) dargestellt. Dazu wurden die Gruppendurchschnittswerte verwendet. Die Position der Risikopunkte in der Matrix gibt Auskunft über die Höhe des Risikos. Je weiter «oben rechts» sich ein Risiko auf der Matrix befindet, desto grösser ist es aus finanzieller Sicht (Schadensausmass x Eintrittswahrscheinlichkeit). Der Reputationseinfluss wird als zusätzliche Dimension dadurch hervorgehoben, indem die Risikopunkte verschieden eingefärbt sind. Diese «Reputationssicht» ist insofern sehr wichtig, da auch finanziell kleine Risiken aufgrund der Bewertung

Abbildung 4: Risikomatrix Swiss Olympic per März 2019 (aus Vertraulichkeitsgründen ohne Legende)



«hoch» im Reputationseinfluss speziell hervorgehoben werden. Aufgrund der Risikohöhe in der Matrix oder der Farbcodierung für die Reputation wird es möglich eine Priorisierung vorzunehmen. Das entstandene Bild wurde gemeinsam plausibilisiert. Bei Auffälligkeiten der absoluten Risikopositionen sowie der relativen Positionen der Risiken untereinander wurden die Resultate der Einzelbewertung erneut konsultiert.

Steuerung

Ebenso wichtig wie eine methodisch korrekte Risikobewertung ist eine gut strukturierte Erarbeitung der risikomindernden Massnahmen zur Risiko-steuerung. Dazu werden für jedes Risiko die Risikoeigner definiert. Der Risikoeigner wird auf der gleichen Stufe wie die Teilnehmenden des Bewertungsworkshops definiert. Sie sind die erste Ansprechperson bezüglich der Massnahmen. Für jede Massnahme wird eine verantwortliche

Person - der Massnahmeneigner - definiert. Die Person kann, muss aber nicht, mit dem Risikoeigner identisch sein. Massnahmen sollen zusammenfassend Auskunft über die laufenden Bestrebungen der Risikominimierung geben und sie dürfen auf andere Risikomanagementsysteme (Internes Kontrollsystem, Business Continuity Management, Qualitätssicherung usw.) verweisen. So kann Doppelspurigkeit unter den Systemen vermieden werden. Es wird empfohlen, jeweils pro Risiko zwei bis fünf zusammenfassende Massnahmen festzuhalten. Dies reicht aus, um die wichtigsten Aspekte der Risikominimierung zu erörtern und hält gleichzeitig den Aufwand im Unterhalt des Risikomanagementprozesses in Grenzen.

i-Risk verwendet bei der Erarbeitung der Massnahmen das SMART-Konzept. SMART steht für spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminiert. Dadurch wird sichergestellt, dass die Massnahmen klar beschrieben werden und ihr Umsetzungsfortschritt messbar ist. Erfahrungsgemäss ist es für eine effektive Umsetzung der Massnahmen wichtig, dass jeweils nur ein Massnahmenverantwortlicher pro Massnahme definiert wird. Wenn die Verantwortung auf mehrere Verantwortliche verteilt wird, besteht die Möglichkeit, dass sich am Ende niemand verantwortlich fühlt. Beim Massnahmenstatus arbeitet i-Risk mit folgenden Optionen: «vorgeschlagen», «geplant», «in Umsetzung», «abgeschlossen» und «laufend». Die Erfassung des Massnahmenstatus führt im Verlauf des Risikomanagementprozesses zur effizienten Überwachung der Massnahmen, indem man sich auf gewisse Massnahmenstadien wie «vorgeschlagen», «geplant» sowie «in Umsetzung» konzentrieren kann. Es müssen so nicht zwingend bei jeder Massnah-

menüberprüfung alle Massnahmen durchgearbeitet werden. In der Steuerungsphase des Projekts mit Swiss Olympic wurde jeder Risikoeigner zu «seinen» Risiken interviewt, und dabei wurden die zentralen bestehenden Massnahmen aufgenommen sowie Ideen für neue, zusätzliche Massnahmen festgehalten. Auf der Basis der durchgeführten Interviews wurde ein zweiter halbtägiger Gruppenworkshop mit der Geschäftsleitung durchgeführt. Alle Massnahmen aus den Interviews wurden vom Risikoeigner selbst jeweils kurz vorgestellt. Darauf folgte eine Diskussion in der Gruppe und bei Bedarf wurden die Massnahmen präzisiert oder ergänzt. Zusätzlich wurde für jede Massnahme ein Massnahmenstatus definiert. Wo anwendbar wurde für jede Massnahme auch ein Start- sowie ein Enddatum gesetzt. Für die 20 analysierten Risiken von Swiss Olympic wurden so 57 Massnahmen festgehalten. 22 Massnahmen wurden entweder als bereits «abgeschlossen» oder als «laufend» deklariert. 11 Massnahmen waren zu dem Zeitpunkt noch «in Umsetzung» und 23 «geplant» mit entsprechendem Start- und Enddatum.

Überwachung

In der letzten Phase des Risikomanagementprozesses wird entschieden, welche Adressaten welche Risikoinformationen aus den erarbeiteten Resultaten erhalten. Typischerweise wird das Aufsichtsorgan umfassend über den aktuellen Status sowie die Veränderungen gegenüber der letzten Durchführung informiert. Ihm obliegt die Gesamtverantwortung für die Durchführung der Risikoanalyse, währenddem die Durchführung selbst meist an die Geschäftsleitung dele-

giert wird. Meistens enthält der Geschäftsbericht der Organisation auch eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und Veränderungen der Risikoexposition.

Nebst dem Reporting ist vor allem bei der Ersteinführung eines organisationsweiten Risikomanagements die Festlegung des Überwachungsrythmus für die Überprüfung der Risikobewertung sowie für die verabschiedeten Massnahmen in Zukunft zentral. Dies wird im Rahmen eines internen Reglements erfasst, welches die Grundsätze, Ziele, Methode, Rollen, Verantwortlichkeiten sowie die jährliche Terminplanung des Prozesskreislaufes regelt.

i-Risk empfiehlt die Risikoidentifikation sowie die Bewertung der Risiken mindestens einmal jährlich zu aktualisieren. Der Status der Massnahmen sollte mit höherer Frequenz z. B. vierteljährlich überprüft werden. Um die Effektivität und die Effizienz im Risikomanagement hoch zu halten arbeitet die Firma mit einer selbstentwickelten Excel-Lösung. Dieses Tool gewährt dem internen Risikomanager einen Überblick über die zentralen Firmenrisiken sowie deren Veränderungen. Auch die Massnahmen sind in diesem Instrument enthalten. So kann der Risikomanager laufend ihren Fortschritt überwachen und gegebenenfalls mit den Leuten in Kontakt treten, falls es Verzögerungen bei der Umsetzung gibt.

Swiss Olympic präsentierte die Resultate der Risikoanalyse sowie die dabei angewendete Methodik dem Exekutivrat. Im «Reglement Risikomanagement» wurden der Risikomanagementprozess für die Zukunft definiert und somit der Grundstein für ein Risikomanagement als integralen Bestandteil des Führungsprozesses gelegt.

Erfahrungsbericht und Schlussfolgerungen von Swiss Olympic

Mit diesem Beitrag möchten wir den praktischen Nutzen aus der durchgeführten Überarbeitung unseres Risikomanagementprozesses aufzeigen und das konkrete Vorgehen sowie die gewonnenen Erkenntnisse als Leitfaden für die Einführung von Risikomanagement für andere Organisationen zur Verfügung stellen. Denn mit einem gut strukturierten Vorgehen im Risikomanagement werden gezielt Themen angesprochen, die sonst allzu schnell in der Hektik des Geschäftsalltags untergehen.

Unsere Managementstufe wurde dazu «gezwungen» inne zu halten und sich individuell Gedanken zu möglichen Risiken auf Stufe Gesamtorganisation zu machen. Die gemeinsame Finalisierung des Risikokatalogs, die anschliessende Beurteilung dieser Risiken in der Gruppe sowie die gemeinsame Erarbeitung der Risikominimierungsmassnahmen förderten einen sehr offenen Risikodialog und eine proaktive Risikokultur. Die Visualisierung der Resultate in der Risikomatrix war uns eine Hilfe, um eine gute Übersicht über unsere zentralen Risiken auf strategischer Flughöhe zu gewinnen. Über die konkrete Bewertung

nach finanziellem Schaden sowie nach Reputations-einfluss können wir die Risiken sowie die damit verbundenen Massnahmen jederzeit richtig priorisieren. Besonders überzeugt hat uns nicht nur das erarbeitete Bild der Risikoexposition in der Risikomatrix, sondern der Weg dorthin. Die angeregten Diskussionen führten zu einer Sensibilisierung aller Geschäftsleitungsmitglieder, und zwar auch für Themen, die ausserhalb der eigenen Verantwortungsbereiche liegen. So können wir die ganze Geschäftsleitung rasch auf einen neuen, ausgeglichenen Informationsstand bringen.

Durch die guten Erfahrungen aus der Überarbeitung des Risikomanagements und mit der Definition eines pragmatischen, aber verbindlichen wiederkehrenden Prozesses in Zukunft, haben wir den Ablauf intern fest verankert und die Organisation nachhaltig stärken können. So waren uns einige der definierten risikomindernden Massnahmen zum Beispiel im Bereich «Schlüsselpositionen», «IT-Strategie», «IT-Verfügbarkeit», «Prozesse» und «Krisenmanagement» auch in der Pandemie-Krisen-Situation eine wichtige Stütze.

Fussnoten

- 1 Vgl. dazu Will, R. & Gmür, M. (2015). Risikomanagement als Führungsaufgabe in NPO. *Verbands-Management VM*, 41, S. 6-19.
- 2 Kahneman D. & Tversky A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, Bd. 47, Nr.2, S. 263-291.

Literatur

Adams J. (1995). *Risk*, UCL Press, London.

Cardwell, G. (2008): The application of the Four Essentials Bow Tie Diagram to enhance business success. *Total Quality Management*, 19 (1-2), S. 37-45.

Christensen-Szalanski, J. & Bushyhead, J. (1981). Physician's use of probabilistic information in a real clinic setting, *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 7, 928-935.

Doran G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), S. 35-36.

Hamilton, St. & Micklethwait, A. (2006). *Greed and Corporate Failure: The Lessons from Recent Disasters*, Palgrave Macmillan.

Montagne, E., Boutellier, R., Norell, E. & Thomik M. (2013). *Risikomanagement in Schweizer Organisationen*.

Probst, G. & Raisch, S. (2004). Die Logik des Niedergangs. *Harvard Business Manager*, Ausgabe März 2004.

Wright, G. & Ayton, P. (1994). *Subjective Probability*, Wiley, Chichester.

Die Autoren



Mario Köpfler / mario.koepfli@i-risk.ch

Mario Köpfler ist Partner des ETH-Spin-Off Unternehmens i-Risk, welches seit 2008 Organisationen in den Bereichen Risikomanagement, Interne Kontrollsysteme (IKS) und Business Continuity Management berät. Ursprünglich studierte er Betriebswirtschaft an der Universität Lausanne (HEC). Bei der Bank Vontobel in Zürich widmete er sich zuerst mehrere Jahre der Risiko-Rendite-Optimierung, bevor er 2011 zu KPMG Zürich in den Bereich Wirtschaftsprüfung wechselte. Die Tätigkeit umfasste die Schwerpunkthemen Risikoanalyse, Prüfung von Internen Kontrollsystemen (IKS) sowie Rechnungslegungskontrolle. 2015 schloss er erfolgreich die Ausbildung zum diplomierten Wirtschaftsprüfer ab und stiess direkt im Anschluss daran zu i-Risk.



Eric Montagne / eric.montagne@i-risk.ch

Dr. Eric Montagne ist Partner des ETH-Spin-Off Unternehmens i-Risk, welches seit 2008 Organisationen in den Bereichen Risikomanagement, Interne Kontrollsysteme (IKS) und Business Continuity Management berät. Ursprünglich studierte er Betriebswirtschaft an der Universität Lausanne (HEC) und absolvierte anschliessend einen Executive MBA in Management of Technology an der EPF Lausanne. Seit 2004 widmet sich Eric Montagne ganz dem Thema Risikomanagement. Zuerst mit seiner Dissertation an der ETH Zürich zum Thema «Management von Risiken in Energieunternehmen durch präventive und reaktive Massnahmen» und seit der Gründung mit der i-Risk GmbH. Er ist auch Gastdozent für Risikomanagement an der EPF Lausanne.



Cornel Hollenstein

Cornel Hollenstein ist seit dem Jahre 2003 bei Swiss Olympic (Dachverband des Schweizer Sports und nationales Olympisches Komitee) angestellt, zuerst als verantwortlicher Leiter für den Nachwuchsleistungssport und seit 2013 als Vizedirektor. In dieser Funktion verantwortet er aktuell die Bereiche Finanzen (Budget von CHF 85 Mio.), IT-Services, Rechtsdienst, Personalwesen (70 Angestellte) und Unternehmensentwicklung. Sein Studium hat er mit einem Master of Science (Bereich Sport) an der ETH Zürich abgeschlossen, danach absolvierte er die höhere Fachprüfung zum «Trainer Spitzensport» und im vergangenen Jahr hat er mit dem CAS «Wirtschaftsrecht für Manager» an der Universität St. Gallen seine Kompetenzen letztmals erweitert.

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/20

Mario Köpfli, Eric Montagne und Cornel Hollenstein

Risikomanagement – in Krisenzeiten gut vorbereitet

Verbands-Management, 46. Jahrgang, Ausgabe 2 (2020), S. 38-46.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Branding»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-58-0
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

