

Managing Economic Uncertainty: Enterprise Risk Management for a Volatile World

Dr. Philippe Mangold

Co-Head Capital Management & Dynamic Financial Resources Management

Hinweis: Der Inhalt dieser Präsentation gibt die Meinung des Vortragenden wieder. Er ist nicht als Meinung seines Arbeitgebers oder seiner akademischen Einrichtungen zu verstehen. Alle Beispiele und Darstellungen dienen lediglich der Veranschaulichung.

10. Juni 2026



Neue Risiken entstehen durch unvorhergesehene Ereignisse, durch komplexe Kombinationen scheinbar alltäglicher Ereignisse und durch scheinbar vertraute Ereignisse, die in beispiellosem Ausmass und Tempo auftreten.

Quelle: Novel Risks, Robert S. Kaplan, Herman B. „Dutch“ Leonard, Anette Mikes, Harvard Business School Working Paper 20-094



1. “Unbekannte Faktoren“
2. Komplexe Kombinationen von “bekannter Faktoren“
3. Hohe Dynamik “bekannter Faktoren“

Mit wirtschaftlicher Unsicherheit umgehen – einleitende Bemerkungen

Stellen Sie sich verschiedene mögliche Zukunftsszenarien vor und bringen Sie Menschen zusammen, um Risiken zu bewerten und anzugehen

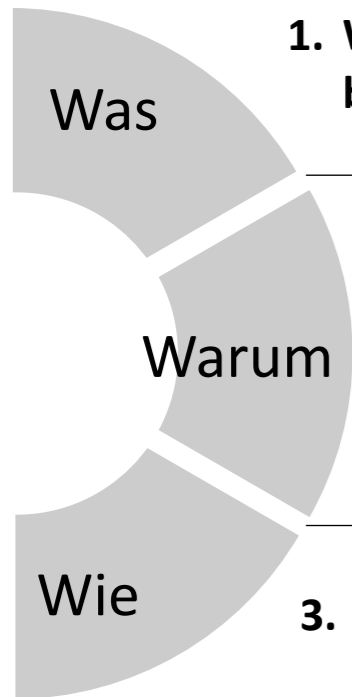
Einige Herausforderungen, denen wir gegenüberstehen

- **“Das war ein Black-Swan-Ereignis“** – auch wenn es solche Ereignisse geben mag, scheinen sie unangemessen oft als “Ausrede“ herangezogen zu werden
- **“Dieses Mal ist es anders“** – nichtstationäre Zeitreihen / nicht-ergodische Prozesse erhöhen die Unsicherheit
- **“Vorhersehbare Ereignisse, die sich jedoch gleichzeitig und zu schnell ereignet haben“** – eine zunehmend vernetzte, komplexe und schnelllebige Welt, begünstigt durch Technologie

Wie könnten wir dies angehen?

1. Denken Sie breit gefächert über **externe Risikoszenarien** nach
2. Nutzen Sie **Szenariodenken** und agile **Planung**
3. Identifizieren Sie **kognitive Verzerrungen**
4. Schaffen Sie ein Gleichgewicht zwischen **kurzfristigen taktischen Entscheidungen** und **einer langfristigen Vision**
5. Reaktionsfähigkeit und **die Fähigkeit, mit schwierigen Situationen umzugehen**: Handeln unter unvollständigen Informationen und Zeitdruck

Kontextunabhängige Werkzeuge – eine erste Übersicht



1. Was sollten wir im Auge behalten?

Primäre Instrumente

Der "Ideen"-Trichter
Radar für Risikonarrative
Wahrscheinlichkeitsbewertung

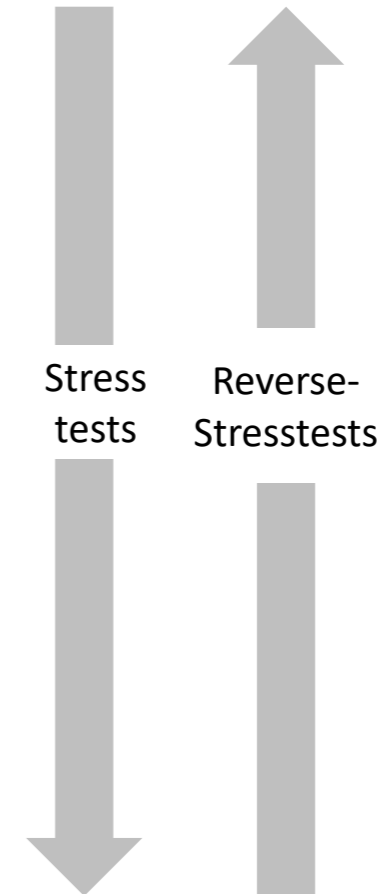
2. Warum sollten wir besorgt sein?

Identifizierung von Schwachstellen & Heatmaps (Legende: Konzentrationen von Risikofaktoren)
Risikoaversion

3. Wie können wir das Bewusstsein der Interessengruppen schärfen, um Massnahmen voranzutreiben (oder zu begründen)?

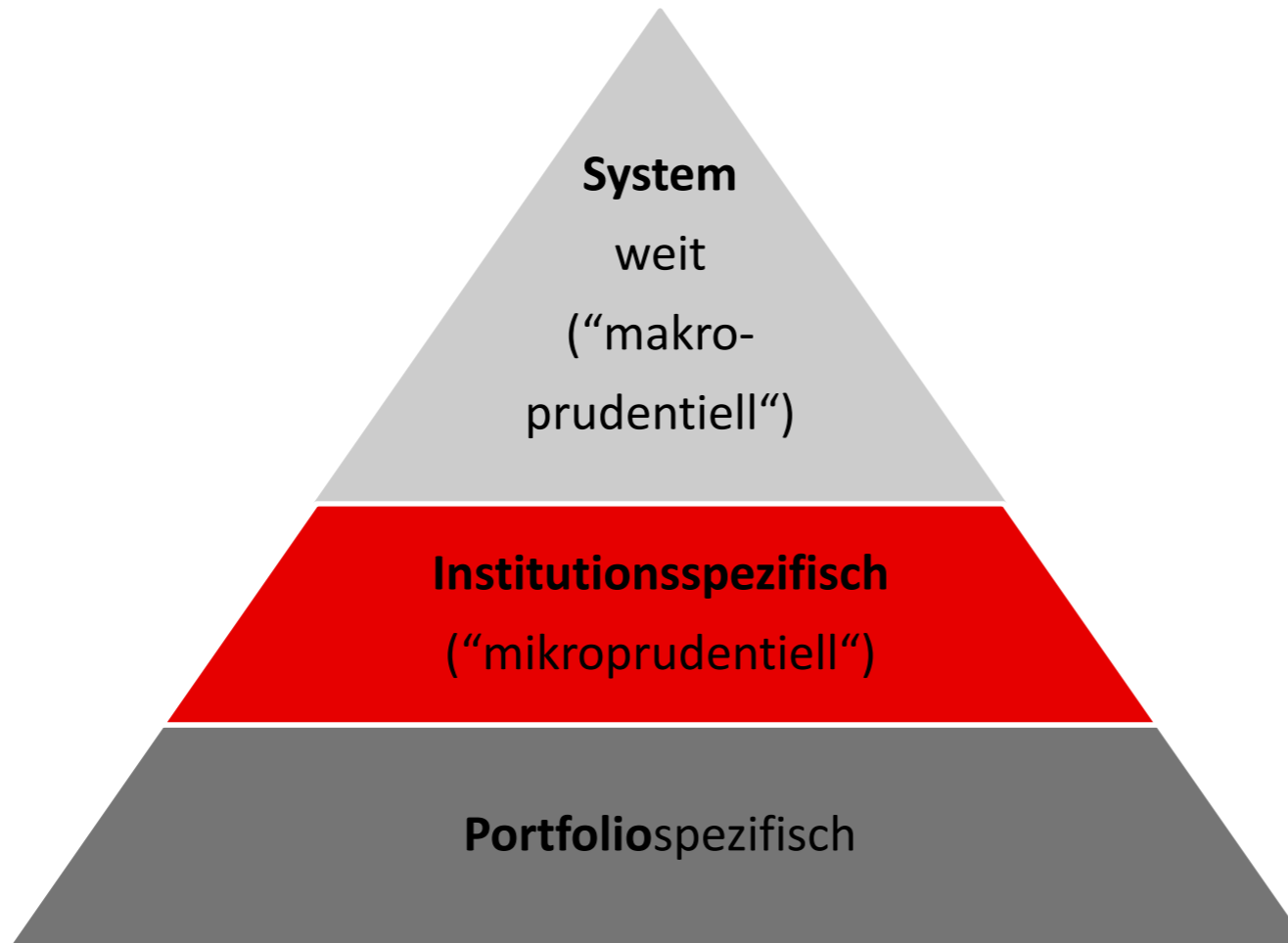
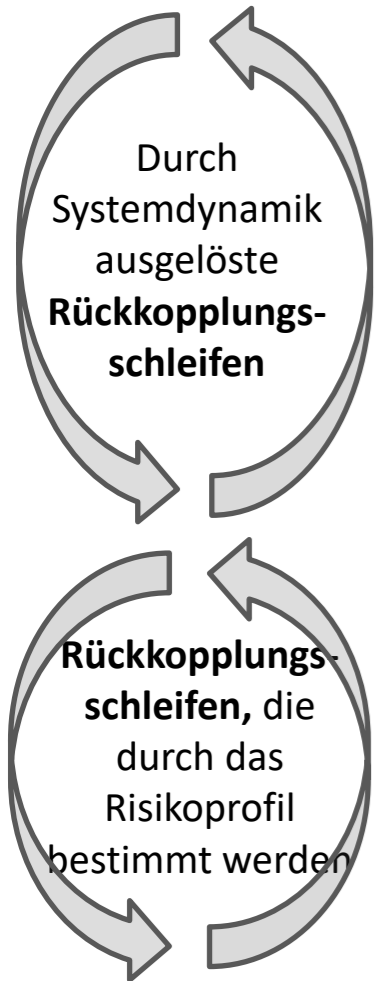
Tornado-Diagramme
Auslöser für Managementmassnahmen

Szenarioanalyse (um alles zusammenzuführen)



Inwiefern ist das alles relevant? Aus Sicht **der Finanzinstitute**

Sichtweise der Finanzinstitute



Fragen vom Typ "Reverse Stresstest"

"Welche Verflechtungen im Finanzsystem können dazu führen, dass das System zusammenbricht, z. B. so, dass Transaktionen nicht mehr ausgeführt werden können?"

"Was ist der wahrscheinlichste Grund dafür, dass unsere Bank illiquid wird?"

"Was muss passieren, damit eine Transaktion X zu einem Verlust von mehr als 10 Mio. EUR führt?"

Was sollten wir im Auge behalten – **Risikonarrative** im Raum

Ein narrativ gesteuerter Ansatz ist der Schlüssel zur Überwindung von Silos zwischen den Risikokategorien
("ganzheitliches Risikomanagement")



Frage der Mentimeter-Umfrage:

Stichworte zu "Was bereitet Ihnen Sorgen?"

Ergebnisse der Mentimeter-
Live-Umfrage im Raum

Die Weisheit der Vielen sollte unkoordiniert sein, um den Informationsgehalt zu maximieren



Erleichtert das
Szenariodenken

Die Aggregationsebene
bestimmt die Perspektive

Zentrale Herausforderungen:

- Einige Risiken lassen sich nur schwer parametrisieren
- Modellierung von gemeinsamen Abhängigkeiten

Was sollten wir im Auge behalten – **subjektive Wahrscheinlichkeit**

Ein narrativ orientierter Ansatz ist entscheidend für die Überwindung von Silos zwischen den Risikokategorien (“ganzheitliches Risikomanagement“)



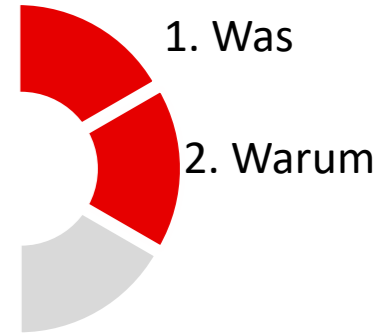
Frage der Mentimeter-Umfrage:

Welche Wahrscheinlichkeit messen Sie der Aussage bei: „Im Jahr 2024 marschiert China in Taiwan ein oder versucht, den Seeverkehr durch Blockaden oder umfangreiche militärische Manöver zu behindern.“

Ergebnisse der Mentimeter-
Live-Umfrage im Saal

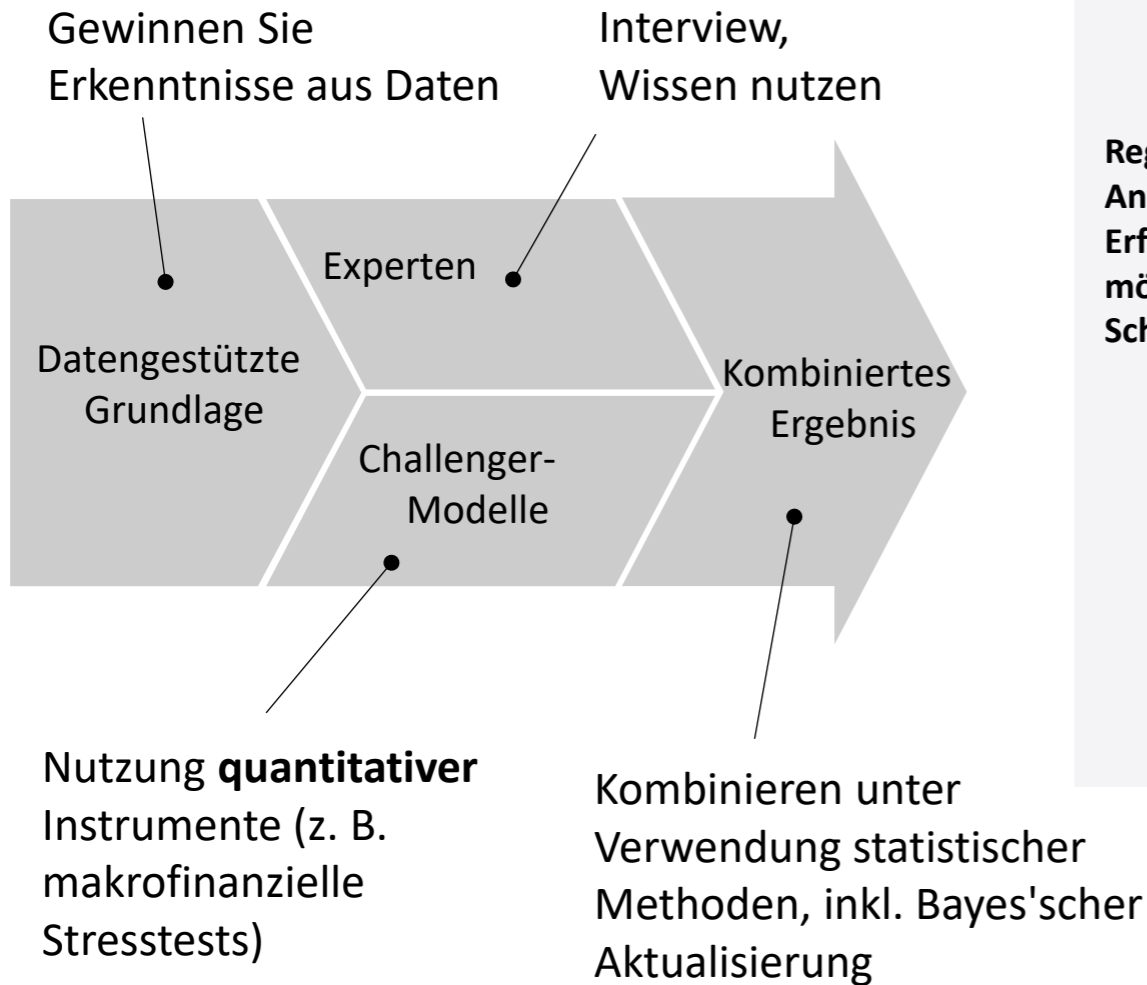


Zweistufiger Ideen-Trichter

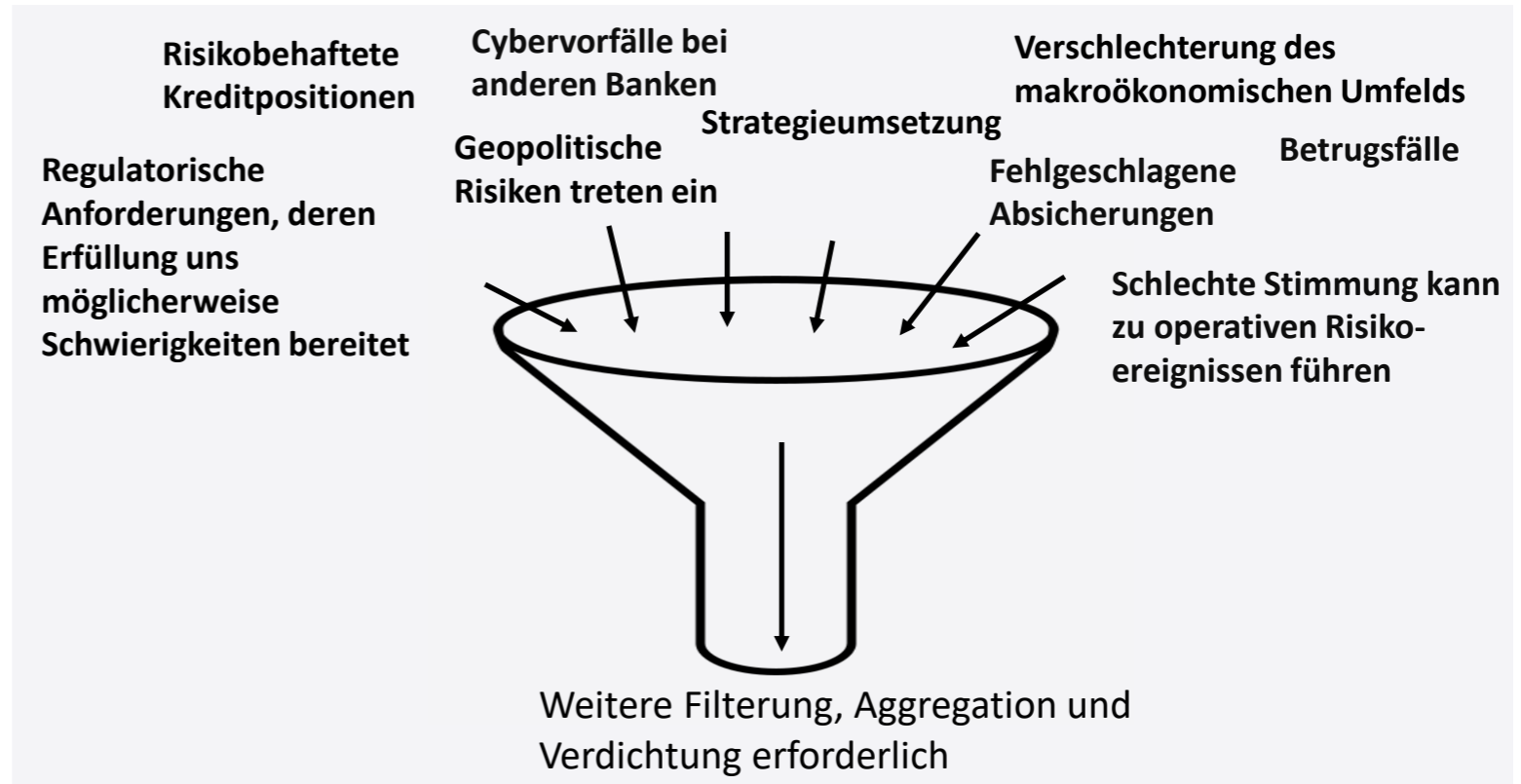


Beginnen Sie mit einem datengestützten Ansatz – ergänzen Sie diesen durch Expertenmeinungen

Sequentieller Prozess



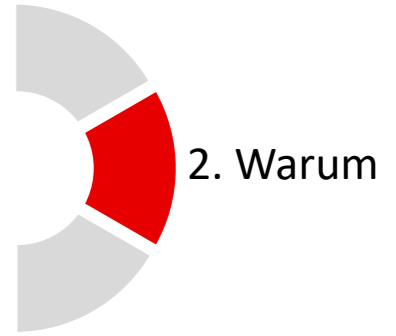
Informationen Zusammenfassen



→ "Occams Rasur" anwenden: unnötige Überparametrisierung entfernen

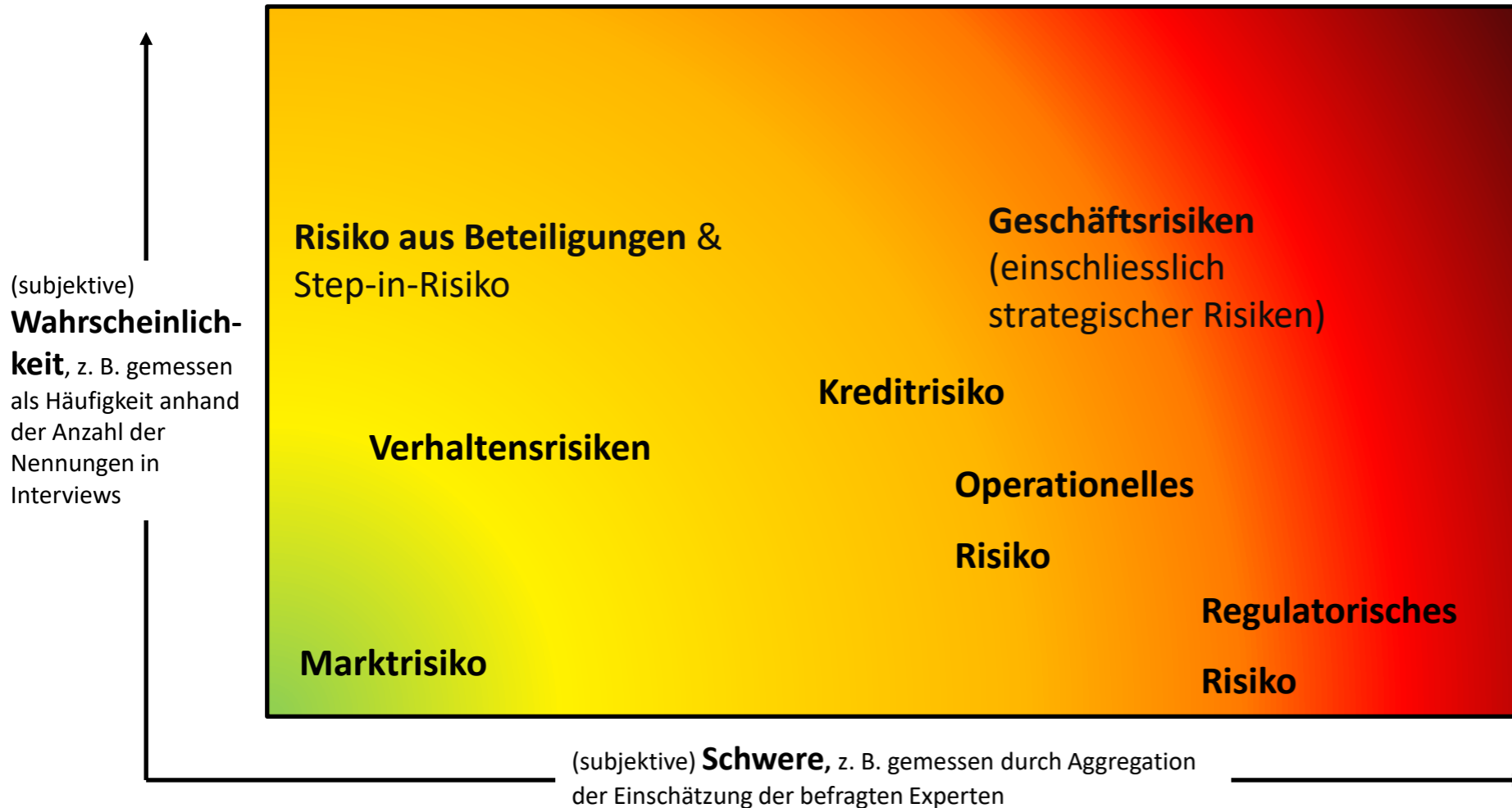
Ermittlung von Schwachstellen – Heatmaps

Wie sieht unser Risikoprofil aus? Visuelle Darstellung mittels Heatmaps



Visualisierung der Risikostreifen-Heatmap

Anschauliches Beispiel



Anmerkungen:

- Reputationsrisiken können ein Folgebeispiel sein, ein operationelles Risiko, das sich aus einem Vorfall im Zusammenhang mit und/oder dem Verhaltensrisiko ergibt.
- Operative Vorfälle können zu einem Verhaltensrisiko führen.
- Das regulatorische Risiko beschreibt in diesem Zusammenhang vor allem die Fähigkeit, regulatorische Anforderungen zeitnah und effektiv umzusetzen.
- Liquiditätsrisiken können in erster Linie als Folge von anderen Schwachstellen angesehen werden.

Das Problem mit Karten: Darstellung und Perspektiven spielen eine Rolle



2. Warum



Frage der Mentimeter-Umfrage:

Um wie viel ist Afrika grösser als Grönland? Was waren Ihre Schätzungen?

Ergebnisse der Mentimeter-Live-Umfrage im Raum

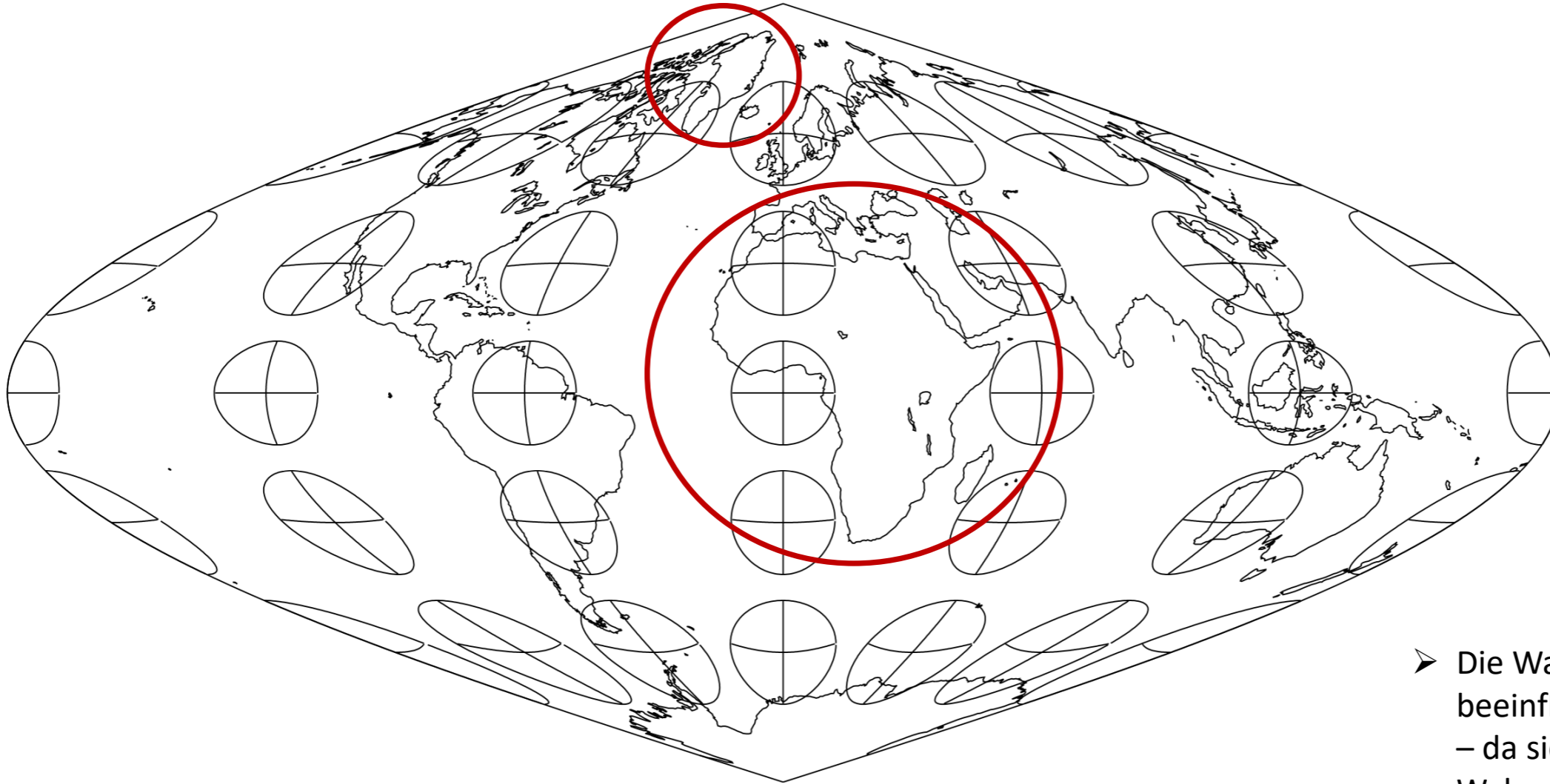
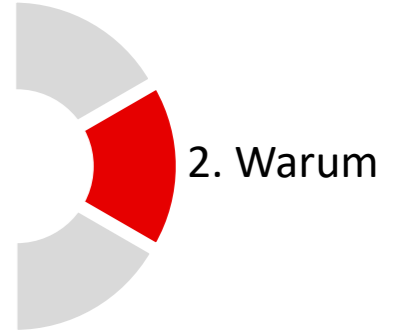
Eine Karte, an die (die meisten von uns) aus dem europäischen Schulsystem gewöhnt sind



→ Die Karte ist nicht das Gebiet

→ Alternative Karten bieten unterschiedliche Perspektiven 9

Das Problem mit Karten: alternative Karten – unterschiedliche Perspektiven



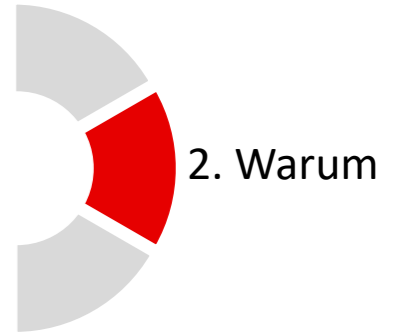
Etwa
**14,5-
fach**

- Die Wahl der Karte beeinflusst das Ergebnis – da sie die Wahrnehmung bestimmt

Siehe auch: Large-Scale Distortions in Map Projections,
2007, David M. Goldberg & J. Richard Gott III, V42 N4.

Die Aggregationsebene bestimmt die Ergebnisse – ein Beispiel aus dem Bereich “Karten”

“Wie lang ist die Küstenlinie?” → Die Antwort hängt davon ab, wie genau man sie betrachtet

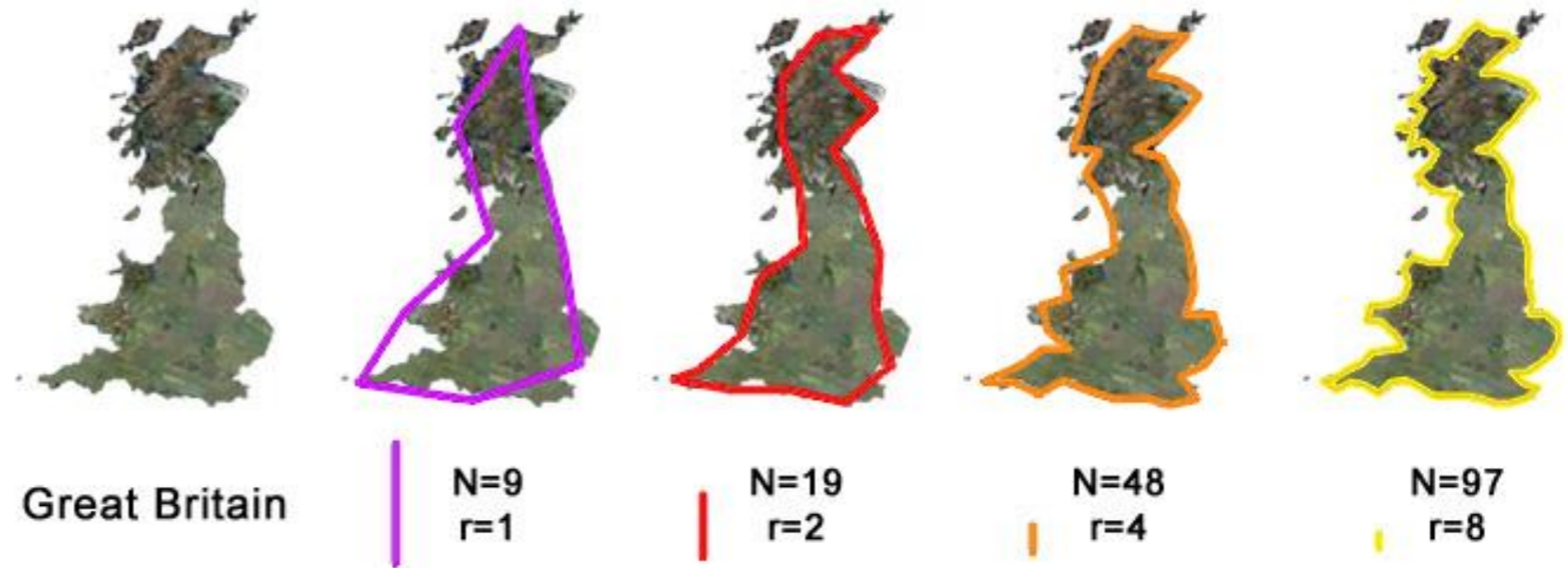


- Wie lang ist die Grenze zwischen Spanien und Portugal?



- Der Mathematiker Lewis Fry Richardson (1881–1953) untersuchte den Einfluss der Grenzlänge zwischen zwei Ländern auf die Wahrscheinlichkeit eines Krieges

- Länge der britischen Westküste. Das Ergebnis hängt wesentlich vom Abstraktionsgrad ab; es steigt deutlich mit zunehmender Granularität

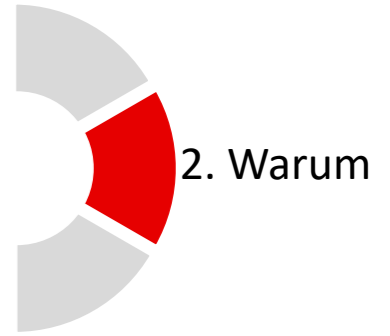


r ist der Vergrößerungsfaktor (der Kehrwert der Lineallänge)

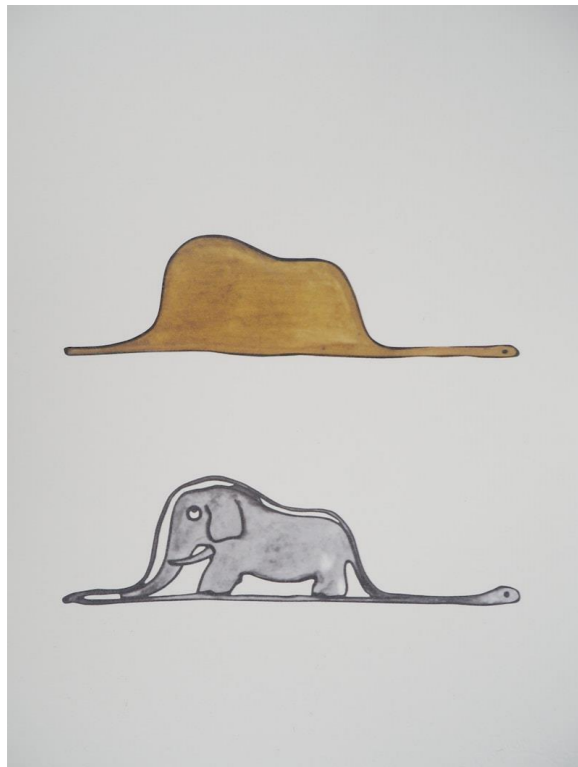
Quelle für das Obige: Fractal Dimension of Coastlines, fractalfoundation.org, [Fractal Foundation Online Course – Kapitel 1 – FRACTALS IN NATURE](#), abgerufen am 10.04.2024

Abstraktion ist erforderlich, um die Realität in angemessener Weise zu vereinfachen

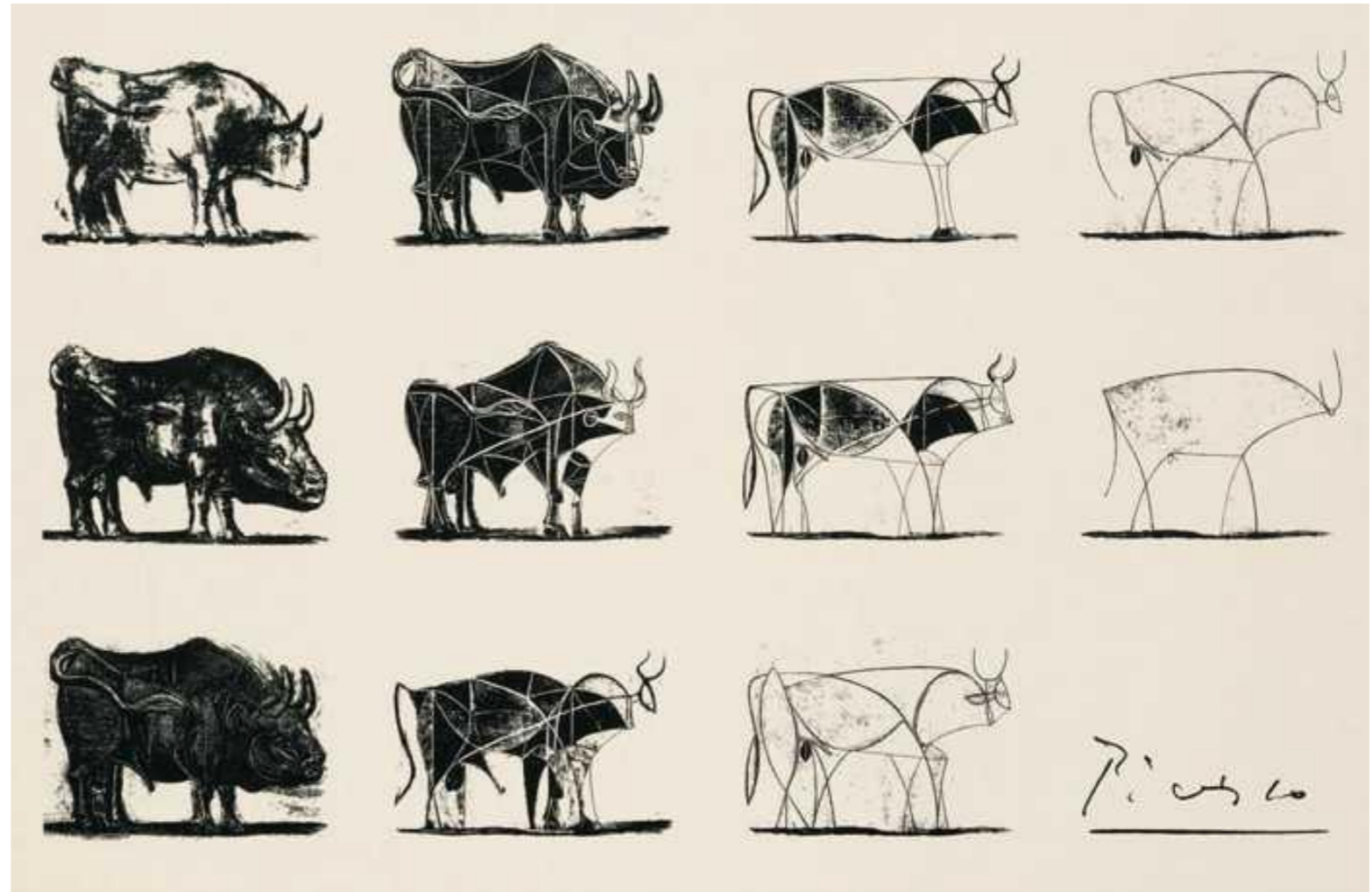
Die Vereinfachung von Komplexität hängt entscheidend von der Zielgruppe und dem beabsichtigten Zweck ab



Einige künstlerische Beispiele....



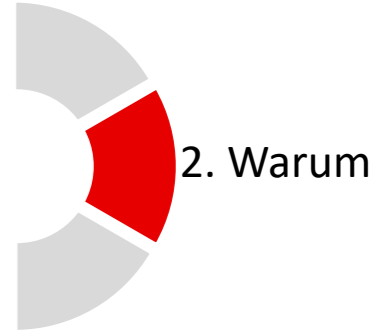
Der kleine Prinz, Antoine de Saint-Exupéry



Pablo Picasso, Der Stier (Le taureau), 1946

Warum sollten wir besorgt sein – Risikoaversion

Gamifizierung, um Präferenzen für Risikobereitschaft und Risikoaversion zu verstehen



Ein fiktives Casino (in St. Petersburg, vor dem historischen Hintergrund, nicht vor dem Hintergrund der aktuellen geopolitischen Lage)

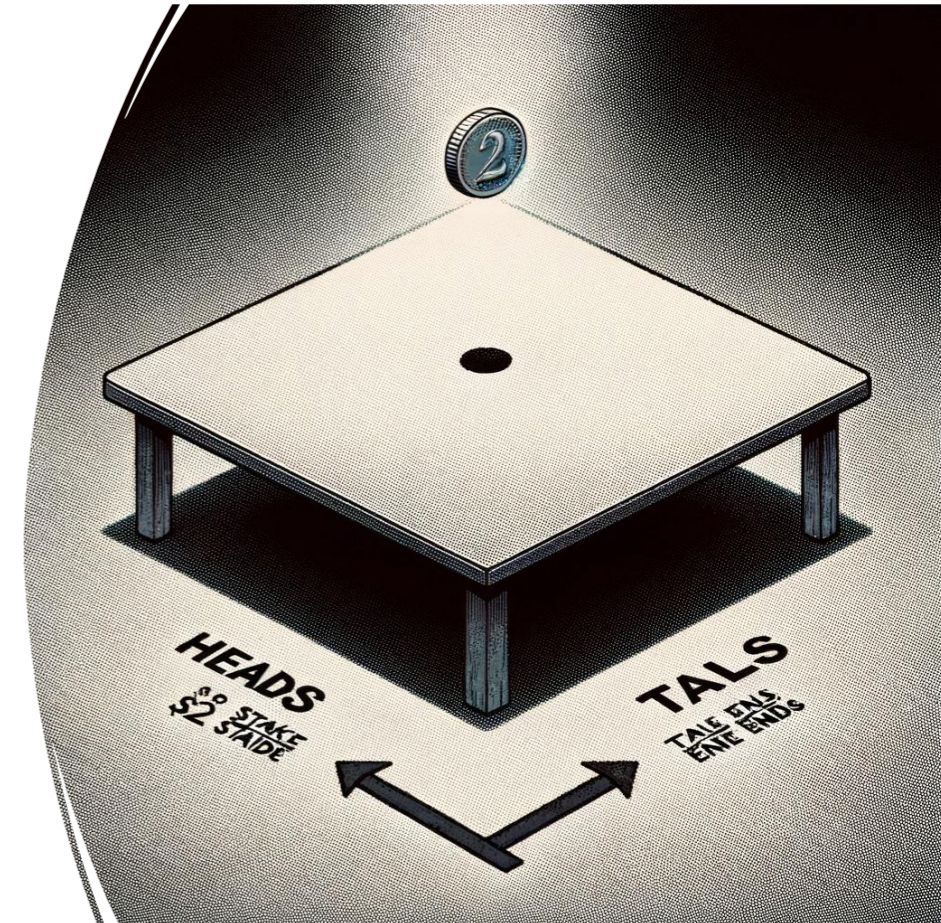
- In jeder Runde werfen wir eine faire Münze; die Startauszahlung beträgt 2 Dollar
- Für jede Runde, in der die Münze "Zahl" zeigt, verdoppelt sich der Betrag
- Wenn zum ersten Mal Kopf erscheint, endet das Spiel, und der zuletzt festgelegte Betrag wird ausgezahlt



Frage der Mentimeter-Umfrage:

Wie viel wären Sie höchstens bereit zu zahlen (Reservationspreis), um an diesem Spiel teilzunehmen?

Ergebnisse der Mentimeter-Live-Umfrage im Raum



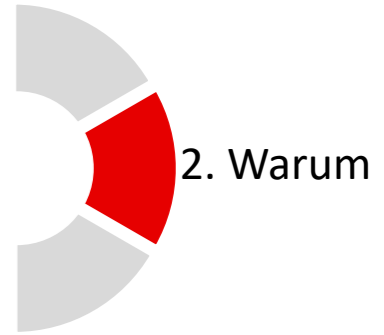
Warum sollten wir besorgt sein – Risikoaversion

Was ist eine mathematisch korrekte Antwort?

# Münzwürfe	Wahrscheinlichkeit	Gewinn	Erwartete Auszahlung
1	1/2	2	1
2	1/4	4	1
3	1/8	8	1
4	1/16	16	1
5	1/32	32	1
6	1/64	64	1
...
Erwartungswert			∞

Das St.-Petersburg-Paradoxon: eine Situation, in der ein Spiel einen unendlichen erwarteten Geldwert hat, die meisten Menschen jedoch nur bereit sind, einen kleinen endlichen Betrag zu zahlen, um es zu spielen, was eine **Diskrepanz zwischen dem Erwartungswert und der realen Entscheidungsfindung** verdeutlicht

- **Typischerweise bleibt die Zahlungsbereitschaft aufgrund von (1) Risikoaversion und (2) endlichem Vermögen ("mangelnde finanzielle Mittel") gering**



Das Problem wurde von Nicolas Bernoulli erfunden, der es in einem Brief an Pierre Raymond de Montmort am 9. September 1713 darlegte

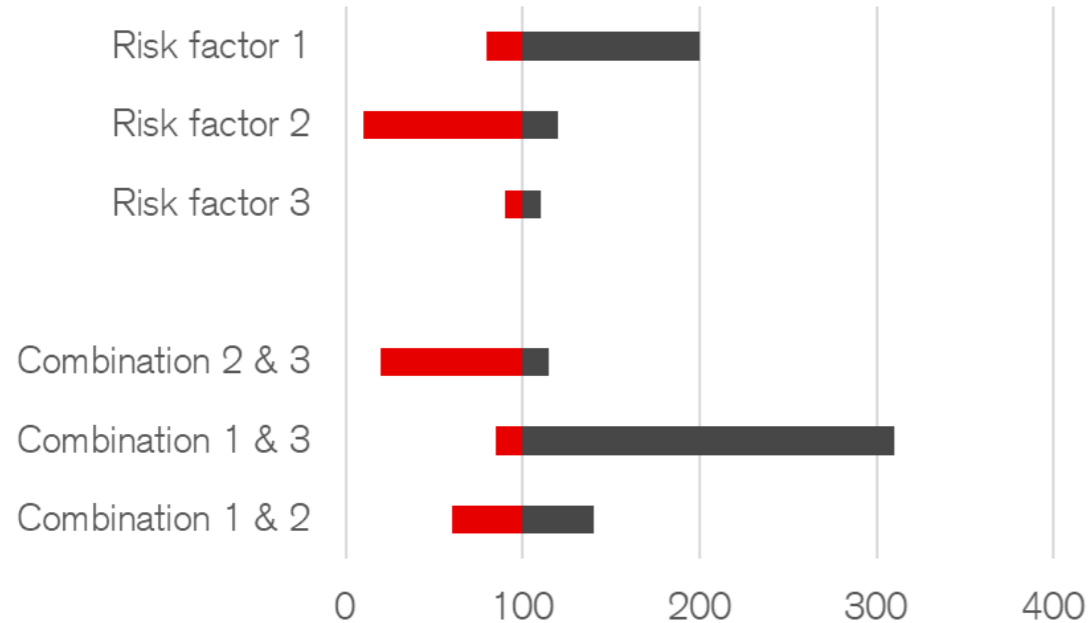
Einbindung der Interessengruppen – Tornado-Diagramme und Massnahmen des Managements

Visuelle Darstellung mittels Heatmaps, möglicherweise auf verschiedenen Aggregationsebenen



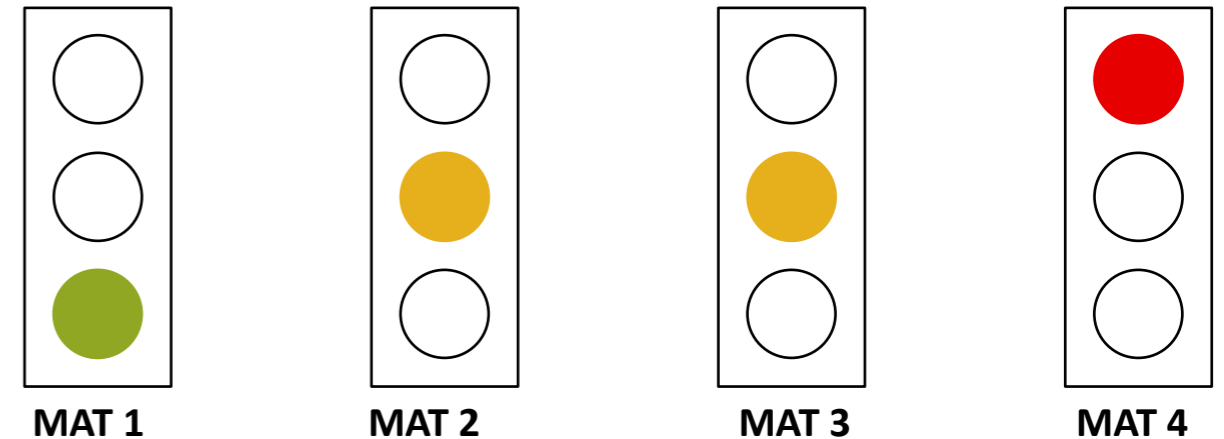
Tornado-Diagramme

- Berücksichtigen Sie Downside und Upside
- Zeigt Unsicherheitsbandbreiten an



Auslöser für Managementmassnahmen (MATs)

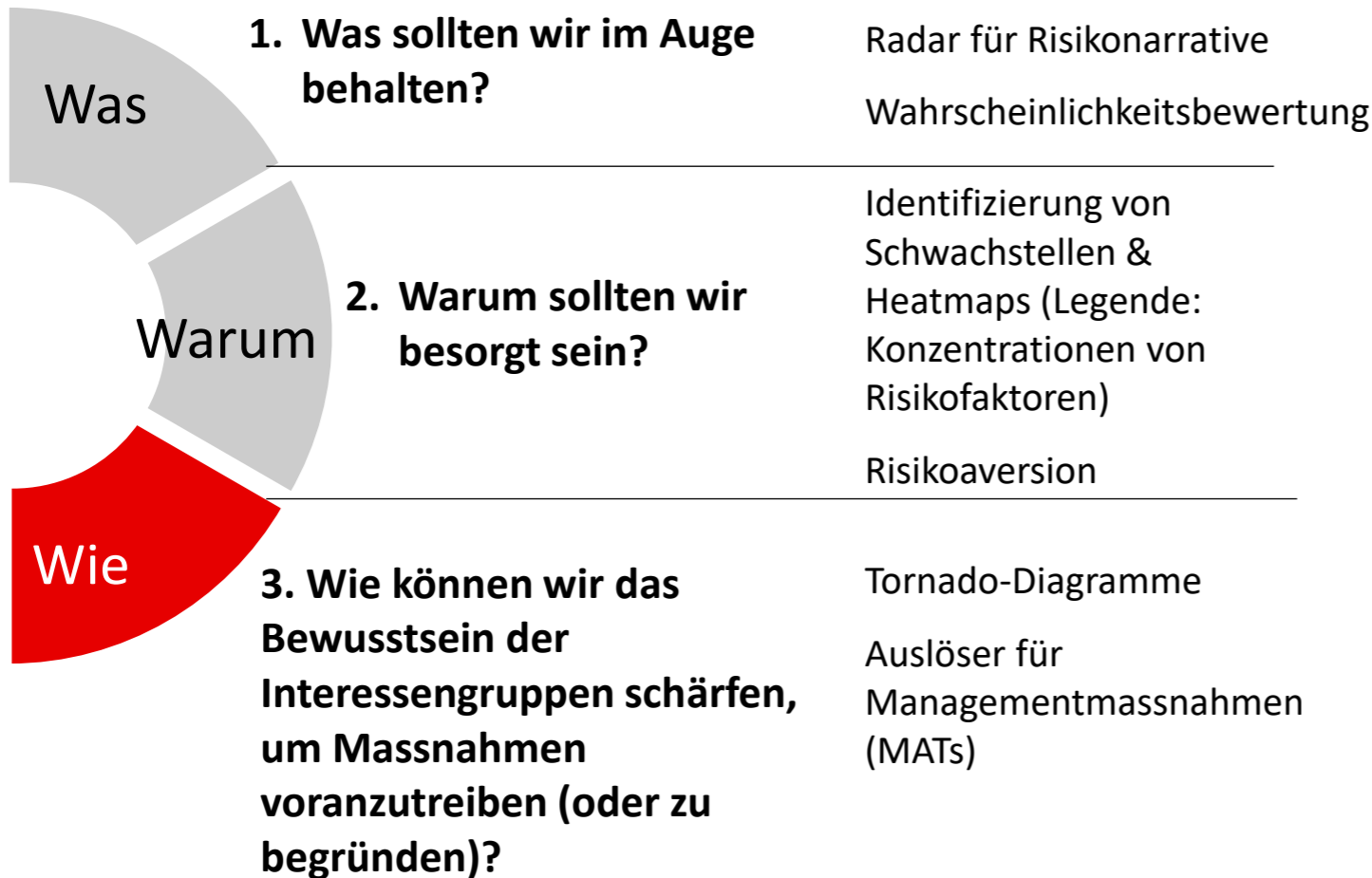
- Ex-ante festlegen, wann Massnahmen ergriffen werden sollen, Auslösevariablen und Schwellenwerte definieren (z. B. Gelb vs. Rot)
- Definieren Sie diese auf der Grundlage quantifizierbarer Kennzahlen (viel einfacher) und schwer zu beobachtender / qualitativer / stellvertretender Kriterien (viel anspruchsvoller)



Auch eine Kombination von Gelb sollte Massnahmen auslösen

→ **Reaktionsfunktionen** und ausführende **Stellen** definieren

Abschliessende Gedanken



Das Wichtigste in Kürze

- Debatte durch grafische Werkzeuge anregen
 - Durchdachte Meinungsverschiedenheiten sind ein gutes Ergebnis
 - Die Weisheit der Vielen sollte unkoordiniert sein, um den Informationsgehalt zu maximieren
- Transparenz des Risikoprofils ist entscheidend, um die Schwerpunkte des Managements zu verstehen
- Erstellen Sie bewusst Karten, da diese zu Verzerrungen führen können
- Manche Risiken sind gut: Messen Sie die Risikoaversion und beleuchten Sie nicht nur die Downside, sondern auch die Upside
- Widerstehen Sie der Versuchung, von einer kurzfristigen Erzählung zur nächsten zu springen; halten Sie ein Gleichgewicht mit der langfristigen Perspektive
- Planen Sie im voraus, definieren Sie Auslöser für Managementmassnahmen und Reaktionsfunktionen

Vielen Dank

Haben Sie Fragen?



Neue Risiken entstehen aus unvorhergesehenen Ereignissen, aus komplexen Kombinationen scheinbar alltäglicher Ereignisse und aus scheinbar vertrauten Ereignissen, die in beispiellosem Ausmass und Tempo auftreten.

Quelle: Novel Risks, Robert S. Kaplan, Herman B. „Dutch“ Leonard, Anette Mikes, Harvard Business School Working Paper 20-094

Contact information

Dr. Philippe Mangold

Co-Head Capital Management & Dynamic Financial Resources Management
Group Risk Control

philippe.mangold@ubs.com

UBS Group AG

Postfach
8098 Zürich

www.ubs.com