



Risikostudien 2025/2026: Synthese, Vergleich und Konsequenzen für Steuerberater und mittelständische Geschäftsführer

Executive Summary

Drei aktuelle Publikationen – der **BDO Global Risk Landscape Report 2026**, der **ERM Report 2025** von Hunziker/Vanini, der ergänzende ZRFC-Aufsatz „**Unternehmenskrisen in Deutschland, Österreich und der Schweiz**“ sowie der Beitrag „**Polykrisen und globale Verwerfungen**“ (Land/Schoppen/Weimer) – konvergieren in einer Kernaussage: Die Krise ist kein Ausnahmezustand mehr, sondern der neue Normalzustand.

Für Steuerberater, die Mandanten in der wirtschaftlichen Schieflage begleiten, und für Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen ergeben sich daraus konkrete Pflichten, Haftungsrisiken und strategische Handlungsoptionen, die im Folgenden systematisch aufbereitet werden.

Teil I: Die drei Studien im Überblick

BDO Global Risk Landscape 2026 (BDO)

Die BDO-Studie basiert auf einer Befragung von **500 C-Suite-Executives weltweit** (CEOs, CFOs, CROs, CTOs etc.), durchgeführt zwischen Dezember 2025 und Januar 2026. Alle befragten Unternehmen beschäftigen mindestens 500 Mitarbeiter und erzielen mindestens 100 Mio. USD Jahresumsatz. Die Studie hat eine globale Perspektive, enthält jedoch einen deutschen Beitrag von Markus Brinkmann (Partner und Head of Forensic, Risk & Compliance, BDO Germany).

Zentrale Befunde:

- **8 von 10** Führungskräften beschreiben die globale Risikolage als stärker durch Krisen geprägt denn je
- **52%** kämpfen damit, relevante Risikosignale von „Hintergrundrauschen“ zu unterscheiden



- Nur **9%** stufen ihr eigenes Risikomanagement als „sehr proaktiv“ ein – ein deutlicher Rückgang von 29% in 2023 auf 7% in 2024
- **Cyber** ist das Risiko Nr. 1, für das Unternehmen am wenigsten vorbereitet sind: 40% der Führungskräfte fühlen sich unpräpariert (2025: 23%)
- **Geopolitik** ist für 79% der Führungskräfte ein Top-3-Risiko
- **Fraud** ist dagegen aus dem Bewusstsein verschwunden: 93% sehen Betrug nicht als Top-Risiko – obwohl KI-gestützte Betrugsformen rasant wachsen
- Der Anteil aktiv risikokalkulierend agierender Unternehmen stieg von 26% (2025) auf **36% (2026)**

ERM Report 2025 (Hunziker/Vanini/Altendorfer et al.)

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ/HSLU) und die HAW Kiel analysierten empirisch **669 börsennotierte Unternehmen** aus Deutschland, Österreich und der Schweiz im Zeitraum **2018–2024**. Als Krisenindikator wurden monatliche Kursrückgänge von $\geq 25\%$ verwendet – in methodischer Anlehnung an die Mercer Management Consulting Studie (1998). Die Risikoklassifikation folgt dem Rahmenwerk von Kaplan und Mikes (2012) in drei Kategorien: vermeidbare interne Risiken, strategische Risiken und externe Risiken.

Zentrale Befunde:

- **Rund ein Drittel (32%)** aller börsennotierten DACH-Unternehmen erlitten mindestens einen schweren Kursrückgang von $\geq 25\%$
- Medianer Kursrückgang: **-30,6%**, Durchschnitt: -35,3% – mit einem langen Verlust-Tail durch extreme Einzelereignisse
- **41% strategische Risiken, 40% externe Risiken, 19% vermeidbare interne Risiken**
- Intern vermeidbare Risiken sind am seltensten, verursachen aber die **tiefsten Einzelverluste** (Median: -35% mit ausgeprägten negativen Ausreißern bis -80%)
- **62% der Krisenunternehmen** gehören zur umsatzschwächeren Hälfte – Größeneffekt analog zu US-Befunden
- **32% der betroffenen Unternehmen** erlitten drei oder mehr schwere Kursrückgänge – ein Indiz für strukturelle Schwächen, nicht zufällige externe Schocks



- Nach einer Unternehmenskrise erreichte der Aktienkurs nach **24 Monaten lediglich wieder das Ausgangsniveau**, während DACH-Indizes im selben Zeitraum um rund **15% zulegten**
- **Deutsche Unternehmen überproportional betroffen**: 62% der Stichprobe, aber 77% der schweren Kursrückgänge

Der Beitrag von Hunziker/Vanini/Altendorfer „Unternehmenskrisen in Deutschland, Österreich und der Schweiz“ (ZRFC 3/26) in der Zeitschrift ZRFC ist die deutschsprachige, komprimierte Fassung des ERM Reports 2025 mit identischer Datenbasis. Er richtet sich stärker an Praktiker und schließt mit **acht konkreten Handlungsempfehlungen** für ein wirksames Enterprise Risk Management. Besonders betont wird die Notwendigkeit, ERM nicht als Compliance-Übung, sondern als **strategisches Führungsinstrument** zu verstehen.

„Polykrisen und globale Verwerfungen“ (Land/Schoppen/Weimer, Der Aufsichtsrat 6/2026)

Dieser qualitative Beitrag von McKinsey-Senior-Partner Dr. Simon Land, dem Consulting-Experten Dr. Willi Schoppen und dem Ex-Deutsche-Börse-CEO Dr. Theodor Weimer richtet sich an Vorstände und Aufsichtsräte. Er diagnostiziert einen **Paradigmenwechsel**: Von der optimierten Stabilität hin zur strategischen Resilienz unter struktureller Unsicherheit. Besonders relevant für deutsche Unternehmen: Die exportorientierte Wirtschaft leidet unter Standortproblemen, hohen Soziallasten, Energiekosten und bürokratischen Fesseln – und gleichzeitig hat die Hochphase eine gefährliche Risikovermeidungsmentalität kultiviert.



Teil II: Vergleich BDO vs. Hunziker/Vanini

Methodologischer Vergleich

Kriterium	BDO Global Risk Landscape 2026	ERM Report 2025 (Hunziker/Vanini)
Methode	Befragung (500 C-Suite-Executives)	Empirische Kapitalmarktanalyse (669 Unternehmen)
Perspektive	Subjektive Risikowahrnehmung	Objektive Krisenursachen (Aktienkursdaten)
Geografie	Global (25% Europa, 30% Americas, 25% APAC)	DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz)
Zeitraum	Stichtagsbefragung Dez. 2025 / Jan. 2026	2018–2024 (7 Jahre)
Unternehmensgröße	≥500 MA, ≥100 Mio. USD Umsatz	Börsennotierte Unternehmen, inkl. Small Caps
Krisenindikator	Einschätzung der Führungskräfte	Monatlicher Kursrückgang ≥25%
Analysemethodik	Quantitative Befragung + qualitative Interviews	Bloomberg-Kursdaten + LLM-gestützte Inhaltsanalyse (GPT)

Inhaltliche Konvergenzen

Trotz unterschiedlicher Methodik bestätigen sich die Kernbotschaften gegenseitig:

1. Geopolitik als Risikoverstärker

Beide Studien identifizieren Geopolitik als fundamentalen, alle anderen Risiken amplifizierten Faktor. BDO nennt Geopolitik explizit als „Risiko-Multiplikator“ für Lieferketten, Cyber und regulatorische Exposures. Hunziker/Vanini weisen nach, dass externe Risiken (inkl. geopolitischer Konflikte) rund 40% aller schweren Unternehmenskrisen treiben.

2. Cyber: Wachsende Lücke zwischen Bedrohung und Vorbereitung

BDO berichtet, dass wöchentliche Cyberangriffe global zwischen 2023 und 2025 um **58% stiegen** und Cyber das Nr.-1-Risiko ist, auf das Unternehmen am wenigsten vorbereitet sind.



Hunziker/Vanini ordnen Cyber-/digitale Infrastrukturrisiken als externe Subkategorie ein, die im DACH-Raum bislang nur ca. 1% der Krisenereignisse direkt auslöst – dies dürfte sich jedoch rasant ändern.

3. Strategische Risiken dominieren – Compliance ist notwendig, aber nicht hinreichend

BDO moniert, dass traditionelle, silobasierte Risikoansätze nicht mehr ausreichen. Hunziker/Vanini belegen empirisch: Strategische Risiken (41%) und externe Risiken (40%) dominieren – interne Compliance-Versäumnisse verursachen zwar die tiefsten Einzelverluste, sind aber für nur ca. 19% der Krisen verantwortlich. Die reine Regelkonformität schützt nicht vor den größten Bedrohungen.

4. Reaktives Risikomanagement als Wettbewerbsnachteil

BDO stellt fest, dass proaktives Risikomanagement von 29% (2023) auf 7% (2024) zurückgegangen ist – eine alarmierende Entwicklung. Hunziker/Vanini zeigen, dass Unternehmen, die drei oder mehr schwere Krisen erlitten, auf persistente strukturelle Schwächen hinweisen, nicht auf zufällige externe Schocks. Land/Schoppen/Weimer ergänzen: Das Vertrauen in Planbarkeit und Kontrolle hat Risikovermeidungsanreize gesetzt.

Inhaltliche Divergenzen und Ergänzungen

Fraud/Betrug:

BDO widmet dem Thema Betrug ein eigenes Kapitel und warnt: 93% sehen Betrug nicht als Top-Risiko, obwohl KI-gestützte Betrugsformen rasant zunehmen. Hunziker/Vanini erfassen Fraud nicht als eigene Kategorie, sondern subsumieren es unter Governance & Reporting-Risiken sowie Compliance-Verstöße.

KI-Governance:

BDO hebt KI-Governance als eigenständiges, wachsendes Risikofeld hervor: 66% sehen KI als Chance, aber AI-Governance-Lücken weiten sich. Hunziker/Vanini erwähnen KI primär als Analysemethodik (LLM für Inhaltsanalyse) und empfehlen KI-gestützte Frühwarnsysteme, thematisieren KI-Risiken für Unternehmen jedoch nicht explizit.



Größeneffekt:

Hunziker/Vanini liefern eine wichtige quantitative Ergänzung: 62% der Krisenunternehmen sind umsatzschwächere Firmen. BDO fokussiert auf Großunternehmen und blendet damit den für den Mittelstand kritisch relevanten Größeneffekt weitgehend aus.

Governance-Qualität vs. strukturelle Resilienz:

Hunziker/Vanini zeigen, dass deutsche Unternehmen stärker von externen Risiken betroffen sind (42%), während Schweizer Unternehmen häufiger durch strategische Risiken und Governance-Mängel in Krisen geraten (43% strategisch, 25% intern). Diese länderspezifische Differenzierung fehlt bei BDO.

Teil III: Auswirkungen auf Steuerberater

Steuerkanzlei als Frühwarninstanz kraft Näheverhältnis

Steuerberater kennen die wirtschaftliche Lage ihrer Mandanten oft früher und besser als jeder andere externe Berater. Sie sehen Monatsabschlüsse, BWAs, Steuerbescheide und Liquiditätsentwicklungen in Echtzeit. Aus den vorliegenden Studien ergibt sich eine klare Botschaft: **Der Steuerberater sitzt strukturell in der besten Position, um die Frühwarnfunktion zu übernehmen** – sofern er das Mandat entsprechend aktiv gestaltet.

Implikationen aus den Studienbefunden

1. Das 19-Prozent-Muster: Vermeidbare Risiken mit den tiefsten Verlusten

Hunziker/Vanini belegen, dass rund 19% der schweren Kursrückgänge auf vermeidbare interne Risiken zurückgehen – angeführt von Governance- und Reporting-Risiken (8%) sowie operativen Managementrisiken (7%). Diese Risiken sind per definitionem im Einflussbereich des Managements. Ein Steuerberater, der Restatements, Bilanzierungsfehler, Reporting-Verzögerungen oder Compliance-Verstöße frühzeitig identifiziert und kommuniziert, leistet einen direkt werterhaltenden Beitrag.



Konkrete Ansatzpunkte:

- Systematische Plausibilitätsprüfung von Forecast vs. Ist-Ergebnis (BWA-Analyse)
- Frühzeitige Kommunikation von Liquiditätsengpässen (Zahlungsunfähigkeitsprognose nach § 17 InsO / drohende Zahlungsunfähigkeit nach § 18 InsO)
- Aufdecken von Bilanzierungswahlrechten mit Signalwirkung (z.B. aktivierte Entwicklungskosten, Forderungsbewertung)
- Hinweise auf erhöhte Abhängigkeiten von Einzelkunden (laut Studie verursachen Kundenrisiken ~8% der Krisenauslöser)

2. Das Fraud-Blinder-Fleck-Problem (BDO)

BDO warnt: 93% der Führungskräfte sehen Betrug nicht als Top-Risiko, obwohl KI-gestützter Betrug rasant zunimmt. Für Steuerberater bedeutet das: Mandanten sind besonders schlecht auf Betrugsrisiken vorbereitet. Gerade im Mittelstand, wo CEO-Fraud, Fake-President-Anrufe und manipulierte Buchhaltungsprozesse zunehmen, ist der Steuerberater oft erste Anlaufstelle.

Konkrete Ansatzpunkte:

- Sensibilisierung der Mandanten für Fraud-Risiken im Beratungsgespräch
- Hinweis auf die gestiegene Pflicht zur internen Kontrolle (IKS) – insbesondere für GmbH-Geschäftsführer nach § 43 GmbHG
- Prüfung auffälliger Zahlungsströme im Rahmen der laufenden Buchführungsbearbeitung

3. Strategische Risiken: Die 41-Prozent-Blind-Spot

Die größte Krisenkategorie – strategische Risiken (41%) – liegt außerhalb des klassischen steuerrechtlichen Mandats. Steuerberater, die ihr Beratungsportfolio nicht erweitern, verpassen die häufigste Krisenursache. Kapitalallokations- und M&A-Risiken (18%), Kundenkonzentration (8%) sowie strategische Führungsfehler (6%) sind Felder, auf denen ein erweitertes Beratungsmandat starken Mehrwert stiftet.

Haftungsrechtliche Schlussfolgerung:



- Steuerberater, die Anzeichen einer Unternehmenskrise erkennen und **nicht** kommunizieren, laufen Gefahr, für unterlassene Hinweise haftbar gemacht zu werden (BGH-Rechtsprechung zu steuerberaterlichen Hinweispflichten)
- Die wertorientierte Unternehmenssteuerung und das Krisenfrüherkennungssystem nach § 1 StaRUG bilden zunehmend den rechtlichen Rahmen, in dem Steuerberater ihren Mandanten proaktiv begleiten müssen
- Steuerberater sollten die Einführung eines **§ 1 StaRUG-konformen Frühwarnsystems** aktiv ansprechen und idealerweise in ihren Beratungsleistungen integrieren

4. Das Rauschen-Signal-Problem (BDO)

52% der befragten Führungskräfte kämpfen damit, relevante Risikosignale von Hintergrundrauschen zu unterscheiden. Steuerberater können hier als Filterinstanz wirken: Sie bündeln finanz- und steuerbezogene Signale (Liquiditätsentwicklung, Debitorenqualität, Lohnkostenquote, EBIT-Margendruck) und können diese strukturiert als Krisenfrühwarnindikatoren kommunizieren.

Teil IV: Auswirkungen auf Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen

Das Mittelstandsparadox: Höchste Krisenanfälligkeit, geringste ERM-Reife

Die Studienbefunde beschreiben ein strukturelles Dilemma für den Mittelstand: Kleinere Unternehmen sind überproportional krisenanfällig (62% der Krisenunternehmen fallen in die untere Umsatzhälfte), verfügen aber typischerweise über deutlich geringere ERM-Kapazitäten als Großunternehmen. BDO bestätigt, dass Risikomanagement häufig in Spezialteams isoliert bleibt und damit das Reaktionsvermögen verlangsamt.

Handlungsfelder für Geschäftsführer

1. Kapitalstruktur und Liquiditätspuffer (größter einzelner Krisenauslöser: 18%)

Kapitalallokations- und M&A-Risiken verursachen den größten Anteil strategischer Krisen. Das Muster ist konsistent: Hohe Verschuldung + Refinanzierungsdruck bei Zinsanstieg + sinkende Liquiditätspuffer = Krisenkaskade. Für Mittelständler bedeutet das:



- Eigenkapitalquote als Resilienzkenzahl regelmäßig steuern (Zielkorridor definieren)
- Refinanzierungsstresstests mindestens jährlich durchführen (Was, wenn die Hausbank die Linie kürzt?)
- Kontokorrentlinien als Notfallliquidität sichern – nicht als strukturelles Betriebsmittel einplanen
- Bei M&A: Integrationsrisiken explizit in der Due Diligence bewerten

2. Externe Risiken: Vorbereitung schlägt Risikohöhe

Externe Risiken erklären 40% aller Krisen, zeigen aber die geringsten medianen Wertverluste (-29% Median). Der entscheidende Befund von Hunziker/Vanini: Externe Schocks fungieren oft als Auslöser, der bestehende Schwächen sichtbar macht – das Ausmaß des Schadens hängt von Vorbereitung, Resilienz und Puffern ab, nicht allein vom Schock selbst. Land/Schoppen/Weimer ergänzen: Szenarien müssen vorausschauend aktualisiert werden, da Annahmen wie „Russland als verlässlicher Handelspartner“ binnen Wochen obsolet werden können.

Konkrete Maßnahmen:

- Mindestens jährliche Szenarioplanung: Energiepreise, Zinsszenarien, Währungsrisiken, Lieferkettenausfälle
- Supply-Chain-Mapping: Wer sind Tier-1-, Tier-2-Lieferanten? Gibt es Einzelabhängigkeiten?
- Krisenplaybook erstellen: Wer entscheidet was, wenn ein externer Schock eintritt?
- Frühwarnindikatoren definieren (Key Risk Indicators: Auftragseingang, Debitorenlaufzeit, Materialkosten)

3. Strategieüberprüfung als laufende Führungsaufgabe

Land/Schoppen/Weimer fordern explizit die Abkehr von langen Strategiezyklen: „Wenn Volatilität das einzig Verlässliche ist, müssen Entscheidungen trotz unvollständiger Information schnell getroffen werden.“ Hunziker/Vanini belegen: Strategierisiken (41%) sind der häufigste Krisenauslöser – angeführt von falschen Kapitaleinsatzentscheidungen, Kundenfokus und Marktfehleinschätzungen.



Konkrete Maßnahmen:

- Strategische Kernprämissen explizit dokumentieren und mindestens jährlich hinterfragen
- Geschäftsmodellrisiko: Was, wenn ein Großkunde (>20% Umsatz) wegfällt?
- ERM in den Planungsprozess integrieren: Risikoaggregation mit Simulationsverfahren (z.B. Monte Carlo)
- Stresstest der GuV-Planung: Was sind die EBIT-Auswirkungen bei -20% Umsatz, +3% Zinsen, +15% Energiekosten?

4. Governance und Compliance: 19% der Krisen, 100% vermeidbar

Governance- und Reporting-Risiken (8%) sowie operative Managementfehler (7%) verursachen zwar „nur“ ca. 19% der schweren Kursrückgänge, aber mit den **tiefsten medianen Verlusten** (-35% Median). BDO bestätigt: Fraud, Reporting-Schwächen und mangelnde Transparenz können das Vertrauen von Stakeholdern innerhalb von Stunden zerstören.

Konkrete Maßnahmen:

- IKS (Internes Kontrollsystem) strukturiert aufsetzen, auch ohne gesetzliche Verpflichtung für kleinere GmbH
- Transparenz gegenüber Hausbanken, Steuerberater und ggf. Beirat proaktiv leben
- § 1 StaRUG: Krisenfrüherkennungssystem als Pflicht für haftungsbeschränkte Unternehmen, nicht als Kür

5. Cyber: Akuter Handlungsbedarf auch im Mittelstand

BDO belegt den dramatischen Anstieg der Cyber-Unvorbereitetheit von 23% auf 40%. Im Mittelstand fehlt oft das Know-how für eine strategische Cyberresilienz. Gleichzeitig gilt: Cyberangreifer nutzen neue Technologien (KI, Automatisierung) sofort, während Unternehmen durch Beschaffungsprozesse gebremst werden.



Konkrete Maßnahmen:

- Notfallplan für Cyberangriff (Was, wenn alle Systeme verschlüsselt sind? Welche Daten sind offline gesichert?)
- Regelmäßige Mitarbeiterschulungen zu Phishing und Social Engineering
- Cyberversicherung prüfen – aber nicht als Ersatz für präventive Maßnahmen verstehen

6. Organisationale Agilität als strategischer Vorteil

BDO zeigt: Der Anteil der Unternehmen, die sich als „Risk-taking when necessary“ einordnen, stieg von 26% auf 36% – während die Gruppe der „Risk-averse“ von 14% auf 9% schrumpfte. Land/Schoppen/Weimer mahnen: „Risikovermeidung ist selbst ein Risiko.“ Hunziker/Vanini formulieren es empirisch: ERM soll nicht auf Risikovermeidung, sondern auf **risikoinformierte Entscheidungen** zielen.



Teil V: Vergleichsmatrix der Studien

Dimension	BDO GRL 2026	ERM Report 2025 (Hunziker/Vanini)	Polykrisen (Land/Schoppen/Weimer)
Primäre Zielgruppe	C-Suite global	Boards, Investoren, Akademiker	Vorstände, Aufsichtsräte
Hauptbotschaft	Risiko überall, ERM muss aus Silos heraus	Strategische & externe Risiken dominieren	Risikobereitschaft statt Optimierung
Geopolit. Risiko	Multiplikator aller Risiken	8% direkte Krisenauslöser	Struktureller Paradigmenwechsel
Cyber	Nr.-1-Risiko ohne Plan (40% unprepared)	Marginale direkte Krisenkausalität heute (1%)	Nicht explizit thematisiert
Betrug/Fraud	Warnsignal: Unterschätzt trotz KI-Bedrohung	Unter Compliance-Verstöße subsumiert	Nicht explizit thematisiert
KI	Governance-Lücke bei wachsender Adoption	Methodisches Tool für Analyse	Disruptives Risiko für Geschäftsmodelle
Strategische Risiken	Kernthema (Geopolitik, Disruption)	41% der Krisenauslöser (größte Kategorie)	Szenarioplanung als zentrale Führungsaufgab
Mittelstand	Nicht explizit adressiert	Größeneffekt klar belegt (62% Krisenunternehmen kleiner)	Deutsche Unternehmen strukturell unter Druck
Quantifizierung	Prozentangaben aus Befragung	Median -30,6% Kursverlust, 7 Jahre Daten	Qualitative Argumentation
Frühwarnung	40% fordern bessere Frühwarnsysteme	8 Handlungsempfehlungen inkl. Frühwarnung	Szenario-Updates als laufende Pflicht



Teil VI: Synthetische Handlungsempfehlungen

Für Steuerberater

1. **Frühwarnmandat aktiv kommunizieren:** Das nächste Mandantengespräch als Einstieg nutzen, um die Bedeutung eines § 1 StaRUG-konformen Früherkennungssystems zu thematisieren. Betonen: Dies ist keine Kür, sondern Pflicht für haftungsbeschränkte Gesellschaften.
2. **BWA als Krisenindikator lesen:** Nicht nur steuerliche Korrektheit prüfen, sondern Margenerosion, Anstieg der Debitoren, Liquiditätsengpässe und Eigenkapitalverzehr als Warnsignale dokumentieren und kommunizieren.
3. **Beratungsportfolio erweitern:** Die 41% strategischer Krisenursachen liegen außerhalb des klassischen Steuer- und Jahresabschlussmandats. Wer nicht berät, verliert das Mandat an Management-Berater – oder seinen Mandanten an die Insolvenz.
4. **Fraud-Sensibilisierung als Standard einbauen:** BDO belegt: 93% der Führungskräfte unterschätzen Betrug. Steuerberater sollten bei auffälligen Zahlungsströmen aktiv nachfragen und auf IKS-Schwächen hinweisen.
5. **Haftungsrisiko minimieren:** Wer Krisenzeichen erkennt und nicht dokumentiert kommuniziert, riskiert Regressklagen. Hinweispflicht schriftlich fixieren.

Für mittelständische Geschäftsführer

1. **ERM als Führungsinstrument begreifen, nicht als Compliance-Pflicht:** Die größten Krisen (81%) entstehen nicht durch fehlende Regeleinhaltung, sondern durch **strategische Fehlentscheidungen** und **externe Schocks**.
2. **Kapitalstruktur als erste Resilienzlinie:** Eigenkapitalquote, Liquiditätspuffer und Refinanzierungskapazität regelmäßig stresstesten – besonders in einem weiterhin volatilen Zinsumfeld.



3. **Szenarioplanung institutionalisieren:** Mindestens zwei bis drei Mal jährlich explizit strategische Szenarien durchspielen – inkl. Radikalszenarien, die zum Zeitpunkt der Analyse unwahrscheinlich erscheinen.
4. **Kundenkonzentration als blinden Fleck identifizieren:** Kundenrisiken erklären ~8% aller Unternehmenscrashes. Umsatzabhängigkeit >20% von einem Kunden ist ein red flag, das aktiv durch Diversifikation adressiert werden muss.
5. **Cyber nicht auf die IT-Abteilung delegieren:** Laut BDO werden Cyber-Teams in 57% der Fälle erst in der Planungsphase einbezogen – nur 10% bereits in der Ideationsphase. Cybersicherheit ist Chefsache.
6. **Post-Event-Review als Standard:** Hunziker/Vanini zeigen, dass 32% der betroffenen Unternehmen wiederholt in schwere Krisen geraten. Das deutet auf fehlende Lernschleifen hin. Jedes ernsthafte Krisenereignis systematisch nachbereiten.

Fazit

Die drei Studien zeigen: Krise ist kein Ausnahmefall, sondern das neue Betriebssystem. Für **Steuerberater** bedeutet das eine substanzielle Erweiterung der Beratungsrolle: vom Jahresabschlussersteller zum Krisenfrüherkennungspartner. Für **Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen** bedeutet es die Abkehr vom reaktiven Krisenmanagement hin zu einem in die Strategie integrierten, proaktiven und quantitativ fundierten ERM. Die empirische Evidenz aus dem DACH-Raum ist eindeutig: Unternehmen, die ERM als strategisches Führungsinstrument verstehen, schützen nicht nur ihren Wert – sie schaffen ihn aktiver.

„ERM entfaltet seinen größten Nutzen, wenn es strategische Entscheidungen unterstützt.“ — Hunziker/Vanini/Altendorfer