

## Risikomanagement – Vertrauen ist gut



Ralf Kimpel

Liebe Leserinnen und Leser,

der Mehrwert, den ein modernes Risikomanagementsystem leisten kann, besteht nicht zuletzt auch in dem Vertrauen, das es bei den Stakeholdern stiften kann: Vertrauen in eine strategische, risiko- und chancenorientierte Unternehmensführung, in Unternehmer, die das Vermögen des Unternehmens schützen und die darauf achten, dass sich die Mitarbeiter compliant verhalten und die Prozesse gut organisiert sind.

„Vertraue, aber prüfe nach“ waren wohl die Worte, mit denen Lenin zum Ausdruck bringen wollte, dass man sich nur auf das verlassen sollte, was man nachgeprüft hat. Mit dem neuen Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 981) besteht seit Anfang 2017 die Möglichkeit der freiwilligen Prüfung des Risikomanagementsystems in Ergänzung zu den beschränkten Prüfungsaufgaben der Wirtschaftsprüfer im Rahmen des Jahresabschlusses.

Auch das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (DIIR) bietet mit dem Revisionsstandard Nr. 2 die Basis für eine standardisierte Prüfung des Risikomanagements. In einem gemeinsamen Arbeitskreis von RMA und DIIR wurde nun ein Excel-basiertes Prüfungstool entwickelt, mit dem der Reifegrad des Risikomanagements mit engem Bezug zum Revisions-

standard bewertet werden kann, entweder durch die Interne Revision oder im Rahmen eines Self Assessments. Also, stellen Sie sich auf den Prüfstand, lassen Sie sich intern oder extern bescheinigen, dass das Risikomanagement seinen Aufgaben gerecht wird und die Ziele erreicht, Mehrwert zu schaffen und Vertrauen zu stiften. Nutzen Sie die Möglichkeit, durch eine solche Prüfung Optimierungspotenziale aufzudecken und die Risikomanagementfunktion weiter zu entwickeln.

**Wir als Risk Management Association e.V. unterstützen Sie auch in 2018, Risikomanagement als eine mehrwert- und vertrauensstiftende Funktion zu etablieren bzw. zu entwickeln:**

**1. Diskussion:** Mit unserem Risk Management Congress haben wir am 16./17. Oktober 2017 richtungsweisende Beiträge aus Theorie und Praxis präsentiert und diskutiert. Zur Nachlese finden Sie die wesentlichen Inhalte auf unserer Website zusammengefasst ([www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)). Der nächste Risk Management Congress findet am 15./16. Oktober 2018 statt. Wir freuen uns auf Ihre Themenvorschläge und Teilnahme.

**2. Qualifikation:** Das Qualifizierungsprogramm der RMA mit der Universität Würzburg zum Enterprise Risk Manager<sup>univ.</sup> führte in 2017 zur Ernennung der Rekordzahl von 19 neuen Risikomanagement-Experten. Es startet im April 2018 wieder.

**3. Standard Setting:** Die aktuelle Revision des international anerkannten Risikomanagement-Standards ISO 31000 (und ISO 31010) wurde durch uns und unseren Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ begleitet.

**4. Praxishilfen:** Unsere 16 Arbeitskreise erstellen laufend neue Tools und entwickeln Techniken, um Risikomanagement in der Praxis effektiv und effizient zu betreiben. Mit dem neuen Arbeitskreis zum strategischen Risikomanagement widmen wir uns künftig vor allem den Emerging Risks, z. B. aus disruptiven

Entwicklungen durch die weiter zunehmende Digitalisierung. Der Bedarf an Informationen und am Austausch über die Aufgaben und Perspektive des Risikomanagements und der Risikomanager ist immens und nimmt weiter zu – wie unsere Mitgliedszahlen. Gestalten Sie mit uns gemeinsam in der RMA die Zukunft der Risikomanager und des Risikomanagements. Wir freuen uns auf Ihre Beiträge.

Last, but not least, erlauben Sie mir den Hinweis auf den RMA-Fachbeitrag der Kollegen Link, Scheffler und Oehlmann zu den Ergebnissen der aktuellen Deloitte-Benchmarkstudie zur Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen in deutschen Industrieunternehmen vor dem Hintergrund des IDW PS 981 „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Risikomanagementsystemen“. //

Vertrauen ist gut!

Ralf Kimpel

### TOPEVENT

**16. Februar 2018** – Sitzung des Arbeitskreises „Projektrisikomanagement“ bei der Tchibo GmbH, Hamburg

**27. Februar 2018** – RMA-Webinar zum neuen Tool für Projektrisikomanagement

**11. April 2018** – Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

#### Impressum

##### Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e. V.  
ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

##### RMA-Geschäftsstelle

Risk Management Association e. V.  
Englmannstr. 2, D-81673 München  
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)  
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)  
E-Mail: [office@rma-ev.org](mailto:office@rma-ev.org)  
Web: [www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)

##### Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,  
Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

## RISK MANAGEMENT CONGRESS 2017: „ANSTIFTEN ZUM ANDERSDENKEN“

**Vom großen Bild im Risikomanagement: „Wie umgehen mit Veränderung?“ fragt das Germanische Nationalmuseum in Nürnberg zu „Luther, Kolumbus und die Folgen“. Nur einen Steinwurf entfernt trafen sich am 16./17. Oktober 2017 die Risikomanager anlässlich des Risk Management Congress der RMA. Auch eine ihrer Kernfragen drehte sich darum, wie mit Veränderung umzugehen ist – in einer Welt voller Unsicherheiten und einem gewaltigen Wandlungsdruck für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik.**

Best Practices, moderne Methoden und neue Impulse für ein modernes Risikomanagement standen im Mittelpunkt der zweitägigen Veranstaltung. Und doch fängt alles mit einem klaren Fundament an, das da heißt: „Wenn du deine Risiken und Prozesse kennst, wirst du in keine bestandsgefährdende Situation geraten“, so Ralf A. Huber, Senior Vice President und Chief Risk Officer beim Unternehmen Leoni. In seinem Vortrag zu „Risk & Internal Control – Die Kunst der Transparenz“ zeigte er an den Beispielen der Konjunktorentwicklung, dem Lieferkettenausfall in Richtung Kunde sowie dem Thema Compliance, wo Risiken und Chancen bestehen. Dabei ging Huber auch auf den „Fake-President-Angriff“ auf Leoni ein, bei dem Betrüger rund 40 Millionen Euro erbeuteten.

In seiner Keynote ging Prof. Werner Gleißner, Vorstand der Future Value Group und Mitglied im Beirat der RMA, auf eine weit verbreitete Risikoblindheit im Risikomanagement ein. Diese äußert sich u.a. in einer verzerrten Risikowahrnehmung, mangelnde Zeit für Risikoanalysen sowie einer wenig ausgebildeten Risikoaggregation für bestandsgefährdende Entwicklungen. Letzteres ist deshalb so kritisch, weil Unternehmen oft nicht wissen, was eine bestandsgefährdende Entwicklung ist. Stattdessen würde mithilfe von „Risk-Maps“ die Trivialisierung des Risikos

erreicht. Gleißner nennt es „Malen nach Zahlen“! Um die Risikoblindheit zu überwinden, empfiehlt der Experte Risikomanagement als Querschnittsfunktion in der eigenen Organisation zu etablieren und eine Risikoaggregation als „Schlüsseltechnologie“ zu verstehen.

Mit Blick auf die Unternehmensstrukturen und deren Entwicklungen in volatilen Zeiten steht für Anja Förster der Veränderungsprozess im Mittelpunkt. Es geht darum, bestehende Märkte optimal auszuschöpfen sowie neue Quellen für Wachstum und Gewinn zu erschließen. Wer letzteres verpasst, der verpasst im übertragenen Sinne das Schiff. Hierzu gehört beispielsweise der Mut, schlechte Ideen zu kreieren. Denn ein Unternehmen ohne Niederlagen sei tot. Um das zu verhindern, müssen Organisationen sich hinterfragen, wandeln und die eigene Zukunft gestalten. „Anstiften zum Andersdenken“ ist letztlich ihr Kredo.

Weitere Themen waren die „Auswirkungen der EU-DSGVO und dem IT-Sicherheitsgesetz im Enterprise Risk Management“ (Dr. Dr. Manfred Stallinger), der „COSO Updated ERM Framework – Integrating with Strategy and Performance“ (Dennis L. Chesley, Global Risk Consulting Leader bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC), der Bericht aus dem RMA-Arbeitskreis „Interne Revision und Risikomanagement“ des RMA-Vorstandsvorsitzen-

den Ralf Kimpel und Matthias Meyer, Leiter der Governance Academy, Volkswagen AG. Dass am Ende vieles vom Menschen abhängt, zeigte Matthias Schmidt vom Bayerischen Landeskriminalamt in seinem abschließenden Vortrag zu „Cyber Risk Management“. Denn Leichtsinn bricht sich bei den IT-Anwendern immer wieder Bahn. Seien es unzureichende Passwörter, ein zu laxer Umgang mit Sicherheitsvorkehrungen oder wenig sensibilisierte Mitarbeiter. Die Folgen sind zahllose Hackerangriffe mit enormen Schäden, die Unternehmen in massive Turbulenzen stürzen können oder gar in die Knie zwingen. In dieser Welt mit ihren technischen Möglichkeiten, einer umfassenden Digitalisierung und globalen Vernetzung, braucht es klare Leitplanken.

Die knapp 200 Teilnehmer des Risk Management Congress 2017 erhielten das große Bild im Risikomanagement. Auch mithilfe der vielfältigen Vorträge, Inhalte und Impulse, einem ausgesprochenen Netzwerkgedanken und den Sponsoren, ohne die eine solche Veranstaltung nicht umsetzbar wäre. Wir danken antares, avedos, calpana business consulting, Deloitte, der Funk Stiftung, OpRiskSolutions, Palisade, Schleupen und WS InnoCon für ihr Engagement. Führen wir es fort: wir freuen uns auf den nächsten Risk Management Congress – die 13. Risikomanagement-Jahreskonferenz am 15./16. Oktober 2018!



## Arbeitskreis Risikoquantifizierung „verlängert“ Risk Management Congress!

Inzwischen hat sich schon fast eine Tradition herausgebildet: Der AK „Risikoquantifizierung“ tagt am Tag nach dem 2-tägigen Risk Management Congress (RMC). Die meisten der AK-Teilnehmer hatten nach zwei intensiven Tagen mit einer breiten Palette Risikomanagement-Vorträgen anscheinend noch „Lust auf mehr“. Am 18. Oktober trafen sich somit 16 Interessierte zur Sitzung des AK „Risikoquantifizierung“ auf Einladung des Chief Risk Officers der LEONI AG, Herrn Ralf A. Huber, in Nürnberg.

Im Rahmen der ersten, sehr aufschlussreichen Präsentation der Sitzung erläuterte Herr Emre Akbag von der Digital Factory Division der Siemens AG die Vorgehensweise bei Logistik-Projekten mit spezifischen Fokus auf das Management von Projektrisiken. Im zweiten

Vortrag des Meetings knüpfte Herr Huber an seine Präsentation beim RMC am 16.10. an, ging aber wesentlich darüber hinaus, indem er Details zur Risikosimulation und Risikoaggregation bei der LEONI AG erläuterte. Die Diskussionen zu den Vorträgen wurden auch während der Mittagspause in der Kantine der Nürnberger Nachrichten fortgesetzt.

Nach der Mittagspause erläuterte Herr Dr. Wilke Struktur und Inhalte des geplanten Kapitels zum Stresstesting im Rahmen des Buchprojekts des Arbeitskreises. Insbesondere wurde herausgearbeitet, dass es Ziel der Betrachtung im Rahmen des Kapitels „Stresstesting“ sein wird, die unterschiedlichen Angriffspunkte von Stresstests (definierte Events, Szenarios für Makrofaktoren wie BIP oder Währungskurse, Stressbedingungen für Risikoparameter

wie Ausfallwahrscheinlichkeiten) in einem einheitlichen Rahmen zu beschreiben.

Als letzter Agendapunkt wurden organisatorische Fragen bezüglich der Erstellung des Leitfadens/Buchs zur Risikoquantifizierung besprochen und es wurde ein Terminfahrplan für die AK-Sitzungen in 2018 aufgestellt: Sitzungen am 12.04.2018 in Hannover, im Frühsommer (Ort noch festzulegen) und am 17.10.2018, am Tag nach dem Risk Management Congress 2018 ... und damit wurde beschlossen, die Tradition der AK-Sitzungen am Tag nach dem RMC fortzusetzen. //

*Bei Interesse an Mitarbeit/Teilnahme am AK „Risikoquantifizierung“ wenden Sie sich bitte an:  
[ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org](mailto:ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org)*

*Get Ready  
to Manage Risks!*

**RMA**  
Risk Management Association e. V.

**FZRM**  
Forschungszentrum Risikomanagement  
der Universität Würzburg

Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«  
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 11.04.2018

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs von  
Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:  
[www.rma-ev.org/erm](http://www.rma-ev.org/erm)  
[www.fzrm.uni-wuerzburg/erm](http://www.fzrm.uni-wuerzburg/erm)

## Bericht von der letzten Sitzung des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“

**Auf Einladung von Herr Dr. Christian Wicenek, Risk Reduction Manager bei der Paul Hartmann AG, traf sich der AK „Risikomanagement-Standards“ am 10. November 2017 in Heidenheim.**

Herr Dr. Wicenek stellte in seinem sehr interessanten Vortrag die Entwicklung des Risk Reduction Managements der Paul Hartmann AG in den letzten Jahren dar und erläuterte, inwiefern dabei Standards wie z.B. ISO31000 eine Rolle gespielt haben. Im zweiten Vortrag präsentierten Herr Prof. Dr. Hans-Jürgen Wieben von der Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover und Herr Stephan Bartelt von der Troester GmbH & Co.KG sehr anschaulich, wie bei Troester, einem mittelständischen Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, ISO31000 in Verbindung mit der Konkretisierung durch die österreichische Norm ONR49000ff als Grundlage für die Implementierung eines Risikomanagementsystems genutzt wurde. Für den Arbeitskreis wurde aus den Vorträgen insbesondere deutlich, wie hilfreich einerseits Standards bei der Etablierung eines Risikomanagements sein können, wie generisch ISO31000 andererseits ist, welche Spielräume ISO31000 ermöglicht und welche zusätzlichen Hilfestellungen benötigt werden.

Herr Jan Offerhaus, zuständiger RMA-Vorstand für diesen Arbeitskreis, stellte im folgenden in einem Überblick dar, bei welchen Standards und Normen sich in 2017 Neuerungen ergeben haben bzw. Überarbeitungen in der Entwicklung

sind und wie sich die RMA jeweils eingebracht hat. Dieser Agendapunkt wird auch zukünftig bei jedem Meeting dieses Arbeitskreises auf der Tagesordnung stehen, um den Mitgliedern einen Überblick über die Entwicklungen in diesem Bereich zu geben. Es ist aber anders herum auch gewünscht, dass RMA-Mitglieder zukünftig an den AK „Risikomanagement-Standards“ Hinweise geben auf interessante Entwicklungen im Normenbereich, damit der AK dieses ggf. aufgreifen kann. Herr Offerhaus vertiefte in einem separaten Agendapunkt die Ausführungen zu der vor kurzem erfolgten Anpassung des Rechnungslegungsstandards DRS20 zum Konzernlagebericht, in dem nun unter gewissen Bedingungen von Konzernen die Berichterstattung über Risiken mit Auswirkung auf externe Stakeholder (bezüglich Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmeraspekten sowie Menschenrechten und Korruption) gefordert wird. Bei dieser Neuregelung fehlt allerdings zum Teil die Klarheit und Stringenz, die für die Unternehmen in der Anwendung notwendig wäre. Dies hat auch über den RMA-Arbeitskreis hinaus zu Diskussionsbedarf geführt. Im Nachgang zur AK-Sitzung fand am 21. November zu dieser Thematik ein Expertengespräch beim Bundesumweltministerium in Berlin statt, in dem unter anderen der Politik bereits jetzt Hinweise gegeben werden sollten, auf welche Aspekte in einer Überarbeitung der zugrundeliegenden Gesetze zu achten sein wird. Bei diesem Expertengespräch vertrat Herr Offerhaus die Position der RMA bzw. der Risk Management Community.

Der letzte Agendapunkt der AK-Sitzung war die Diskussion und Abstimmung über das weitere Vorgehen in dem Arbeitsprojekt des AKs, der Erstellung einer kommentierten Übersicht zu wesentlichen Standards und Normen zum Risikomanagement. Es wurde vereinbart, dass in einem nächsten Schritt ein studentisches Projekt zu diesem Thema aufgesetzt werden soll, das eine solche Übersicht erarbeitet. Herr Benjamin Lüders, Ernst & Young, und Herr Offerhaus werden sich um die Betreuung dieses Projekts kümmern. //

*Die nächste Sitzung ist für März 2018 vorgesehen. Der Arbeitskreis ist offen für alle fachlich Interessierten. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an die Jan Offerhaus unter [jan.offerhaus@rma-ev.org](mailto:jan.offerhaus@rma-ev.org).*

### PERSONALIE

Im Rahmen der Mitgliederversammlung der RMA-Jahreskonferenz im Oktober 2017 in Nürnberg wurden Brigitta John und Prof. Dr. Christoph Mayer in den Vorstand der RMA gewählt.



Mit Brigitta John gewinnt die RMA eine erfahrene Geschäftsführerin. Sie besitzt darüber hinaus weitreichende Führungserfahrung als Chief Financial Officer (CFO), Controllerin und Turn Around Managerin. Seit 2014 betreut Brigitta John im Rahmen ihrer RMA-Tätigkeit die Region Österreich. Sie ist derzeit als Unternehmensberaterin tätig, unterrichtet an Fachhochschulen und ist als Autorin tätig. //



Prof. Dr. Christoph Mayer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre / Investition und Finanzierung an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden. Er verantwortet dort als Studiendekan den Studiengang Bachelor Wirtschaftsingenieurwesen. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählt die stochastische Modellierung und Monte-Carlo-Simulation von Chancen und Risiken. //

### Online-Befragung zum Risikomanagement

Die zunehmende Bedeutung des Risikomanagements haben Aufgabenspektrum und Erwartungen ständig erweitert und verändert. Die FH Kiel führt daher eine Untersuchung in Form einer Online-Befragung durch. Neben einer Bestandsaufnahme aktueller Aufgabenschwerpunkte von Risikomanagerinnen und Risikomanagern und dafür notwendigen Kompetenzen soll versucht werden, die verschiedenen Aufgaben zu Rollenmodellen im Risikomanagement zu clustern. Hieraus lassen sich wertvolle Hinweise für die betriebliche Gestaltung von Stellen im Risikomanagement sowie die Aus- und Weiterbildung von Risikomanagerinnen und Risikomanagern ableiten. Da eine hohe Rücklaufquote ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, möchten wir Sie bitten, bis zum 31.01.2018 an dieser kurzen Befragung teilzunehmen: <http://fh-kiel.kpzsm.de/index.php/683736?lang=de>.

Für Rückfragen steht Ihnen Frau Prof. Dr. Ute Vanini gerne zur Verfügung: [ute.vanini@fh-kiel.de](mailto:ute.vanini@fh-kiel.de)