

Weil mehr geht



Michael Jahn-Kozma

Vorsitzender des Vorstands, RMA Risk Management & Rating Association e.V.

Liebe Leser:innen,

die RMA hat letztes Jahr nicht nur ihr 20-jähriges Bestehen gefeiert, sondern dieses Jahr auch den 20. RMA Risk Management Congress veranstaltet. Näheres sehen Sie dazu in dem separaten Bericht über den sehr erfolgreichen RMA Risk Management Congress 2026 in München.

Dieses Jubiläum ist eine gute Gelegenheit, innezuhalten und zu reflektieren, was sich im Risikomanagement in den letzten 20 Jahren getan hat und ob die RMA mit ihren Anliegen auch durchdringen konnte.

Wenn man sich die Geschäftsberichte der Unternehmen von 2025 anschaut (nicht repräsentative Analyse des Autors), fällt auf, dass Risiko- und Chancenberichte in den Lageberichten und dazu noch separate Nachhaltigkeitsberichte vom Umfang her stattliche Seitenzahlen und ausladende Wordings

bieten. Beliebt sind auch Heatmaps und qualitative Bewertungen, dass Risiken groß, mittel oder klein seien und sich erhöht, gleichgeblieben oder reduziert haben. Bei den Risiken sind aber oft Risikofaktoren genannt mit eher oberflächlichem Bezug zum konkreten Business Case. Dabei finden sich zum Teil krasse Verständnisfehler, z. B. werden Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 75 % und mehr kategorisiert. Ohne ins Detail zu gehen: ein Risiko mit 75 % Eintrittswahrscheinlichkeit ist nicht nur „hoch“, es ist kein Risiko mehr, sondern muss in den Geschäftszahlen bereits Eingang gefunden haben.

Die Vernetzung von Unternehmensentscheidungen, sei es strategisch oder operativ, lassen sich nicht erkennen. Natürlich sind in jedem Risikobericht dem Vorstand keine Risiken bekannt, die sich bestandsgefährdend auswirken. Generell gibt es kaum Berichte, die eine Vernetzung von strategischen, operativen und Nachhaltigkeitsrisiken darstellen und aus den allerwenigsten kann der Shareholder wirklich erkennen, wie hoch die Risikopositionen auf die Ziele sind.

In den meisten Unternehmen herrscht leider noch folgendes vor: Strategie ohne bewertete Risiken und Chancenbetrachtung, Punktplanung ohne risiko-/chancenbasierte Bandbreiten, Risikomanagement, wenn als Funktion überhaupt vorhanden, fungiert als Compliance und Reportinginstrument ohne Einbindung in den unternehmerischen Entscheidungsprozess. Quantifizierung, Aggregation und Simulation sind als Instrument den meisten Risikomanager:innen bekannt, nur mit der Anwendung hapert es. Warum stört das scheinbar niemanden? Die Wirtschaftsprüfer winken durch, der Aufsichtsrat stellt keine Fragen und der Vorstand ist glücklich,

dass das Reporting compliant und ohne Beanstandung durchgewunken wird. Auch die Wirtschaftspresse, die dann über die Unternehmen, wirtschaftliche Risiken und Krisen berichtet, tut dies meist ohne vertiefte Kenntnisse über Risikomanagement.

Nein, Risikomanagement wird von den meisten Akteuren weiterhin als Krisenmanagement missverstanden, der rechtliche Kontext wenig verstanden und daher werden auch nicht die richtigen Fragen gestellt. Es ist kaum eine Kultur ausgeprägt, die erwartet, dass Risikomanagement von qualifizierten Personen durchgeführt, geprüft oder berichtet wird. Denn man meint, diese Kenntnisse erwirbt man quasi automatisch im Studium zur Betriebswirtschaftslehre, Recht oder dem Ingenieursstudium oder sowieso durch Lebens- und Berufserfahrung. Es ist fast wie im Fußball: jeder, der mal in der Kindheit gekickt hat, kann beim Bundestrainer mitreden.

Die RMA bildet seit gut 20 Jahren zertifizierte Risikomanager:innen aus. Obwohl die Bildungsangebote angenommen werden, ist die Nachforderung oder das Bedürfnis, sich zu qualifizieren nicht in dem Maß ausgeprägt, wie es notwendig wäre. Zu wenig wird dies in den Stellenbeschreibungen eingefordert und der Mehrwert verkannt.

Weil mehr geht. Das war das Motto des erfolgreichen Wahlkampfes bei der Wahl zum Oberbürgermeister in München. Dieses Motto möchte ich ebenfalls aufgreifen.

Denn mit einem qualifizierten Risikomanagement geht mehr. Bessere Strategien, bessere Entscheidungen, stabilere Ergebnisse, (nicht nur) finanzielle Nachhaltigkeit und damit ein Fundament für eine insgesamt erfolgreichere Wirtschaft und öffentliche Hand.

Die Vorträge und Diskussionen beim RMC 2026 haben es wieder gezeigt. Risikomanagement ist strategisch, muss in den Entscheidungsprozess integriert werden, der Nutzen muss Vorstand und Aufsichtsrat klar sein, die rechtliche Notwendigkeit spätestens mit StaRUG sowieso. Interessant wird es sein, wenn Shareholder und öffentliche Hand dieses Mittel ziehen und es erste Haftungs- und Entschädigungsfälle geben wird.

Aber auch die Prüfung muss endlich qualifizierter werden, damit Unternehmen auch besser werden (können). Das fängt an bei der Anforderung von ausreichenden und qualifizierten Ressourcen, passende Prozesse und Betriebsmittel, wobei uns passende KI Anwendungen helfen könnten. Einer entwickelten Risiko- und Fehlerkultur. Know-how in Entscheidungstheorien und Prozessen und angemessen ausgewählte Personen in Management Funktionen.

Alle diese Themen haben wir beim diesjährigen RMC gestreift, angesprochen, diskutiert, sowie Lösungsansätze aufgezeigt.

Jetzt geht es darum, dies in die Unternehmen zu tragen. Die RMA bleibt mittendrin und wird durch ihr Netzwerk, die Arbeitskreise, dem CERM-Programm und weiteren Bildungsangeboten und den Publikationen weiter unterstützen.

Blieben Sie interessiert, schauen Sie auf das Angebot unserer Website (www.rma-ev.org) und abonnieren unseren Newsletter.

Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Übrigens, wenn ich Sie als Unternehmen mit meiner zugegeben pessimistischen Analyse provoziert habe, Sie aber prüfen möchten, wo Ihr Unternehmen steht, dann nehmen Sie doch gerne an einer Studie teil, welche durch RMA unterstützt von Navigator's First durchgeführt wird. Die Wirksamkeit von Risikomanagement & Corporate Governance: von der Formalie zur Wirkung: Chancen nutzen, Risiken managen.

Schreiben Sie mir eine kurze Mail und Sie werden eingeladen, daran teilzunehmen. ■

Mit den besten Grüßen

Michael Jahn-Kozma



RMA Top-Events

13. Juli 2026: Webinar zum Lieferanten-Risikomanagement

20. August 2026: Online-Seminar "Aktuelle Einschätzungen zur makroökonomischen Risikolage"

02. September 2026: Krisenmanagement Modul 1 – Kompaktkurs Krisenmanagement nach ISO 22361

08. September 2026: AK Krisenmanagement

08. September 2026: Visualisierung im Krisenmanagement: Schlüssel zur effektiven Zusammenarbeit

09. – 11. September 2026: GVNW-Symposium 2026

22. – 23. September 2026: Krisenmanagement Modul 2 – Neuerungen für die methodische Vorgehensweise des Krisenstabes bei der „Response – Praxistraining der ISO 22361“

24. September 2026: Online-Seminar "Simulationsbasierte, risikogerechte Bewertung mit Excel: Teil 1 Grundlagen"

15. Oktober 2026: 5. RMA-Konferenz Rating und Krisenmanagement 2026



Buchtipp

Von der Strategie zum Resilienzmanagement (Schriftenreihe der RMA e.V., Band 15)

Die Zukunft nachhaltig gestalten

Wie Unternehmen **Zukunftskompetenz in einer komplexen und unsicheren Welt** aufbauen und langfristig erfolgreich bleiben können, beleuchtet dieser Band. Im Zentrum stehen die Weiterentwicklung des strategischen Risikomanagements und ein grundlegender Mindset-Wandel: weg von einer defensiven Risikobetrachtung hin zu einem integrierten Verständnis von Risikobewusstsein, aktivem Umgang mit Unsicherheit und der gezielten Nutzung von Chancen. Erfahren Sie u.a.,

- was frühzeitige Risikoerkennung für eine agile und anpassungsfähige Strategieentwicklung leistet,
- wie sich Strategie, Nachhaltigkeit und Innovation systematisch verknüpfen lassen,
- wie strategische Risiken quantifiziert und Transformationsprozesse aktiv gestaltet werden können,
- welche rechtlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen der Digitalisierung, Energiewende und Geschäftsmodellinnovation wichtig werden,
- welche Rolle Personalpolitik und Wissensmanagement spielen.

Link zur Bestellung: <https://www.esv.info/978-3-503-24112-5>





Der 20. Risk Management Congress – RMC 2026

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2026 – Unternehmen im „Perfect Storm“! ist der Titel des zweitägigen 20. Risk Management Congress 2026 – RMC in München.

Mit dem 20. Jubiläum des RMC – der erfolgreichsten und der wichtigsten Fachveranstaltung für Risikomanagement in der DACH-Region – hat die RMA Risk Management & Rating Association e.V. eine kontinuierliche Erfolgsgeschichte geschrieben. 20 Jahre intensiver und direkter Austausch auf höchstem Niveau, genau am Punkt des Interesses der Besucher:innen, mit RMA-Mitgliedern und Spezialisten. Das spiegelt vor allem die aktuelle Zahl von über 200 Anmeldungen, aus der Wirtschaft, den Hochschulen und der öffentlichen Hand, wider.

München ist, nach den veröffentlichten Daten von 2025, in Sachen Wirtschaftsleistung an der Spitze der Bundesrepublik. Mit einem überdurchschnittlichen BIP von über kEUR 92,3 und einem breit angelegten Mix in der Wertschöpfung, ist München, auch in Sachen Kaufkraft und Akademikerquote robust und bestens aufgestellt. Auf die an dieser Stelle sonst übliche Kurzzusammenfassung der allgemeinen Wirtschaftslage verzichten wir – zugunsten des Vortrags unseres Spezialisten Dr. Moritz Kraemer, Chefvolkswirt und Leiter des Konzernbereichs Research, Landesbank Baden-Württemberg.

Vorweg stand bei der Eröffnung durch Michael Jahn-Kozma, Vorsitzender des Vorstands, RMA Risk Management & Rating Association e.V., ein Leitsatz, der den gesamten Fachkongress prägte:

„Risikomanagement zeigt auf, was mehr geht.“

– sobald das Risikomanagement den Eingang in Unternehmensentscheidungen fin-

det. Damit war vom Start weg klar, Risikomanagement ist das strategische Instrument, um Chancen sichtbar zu machen und Antworten zu transportieren.

Prof. Dr. Guido Palazzo, Professor, Universität Lausanne, ist der meistzitierte Professor für Unternehmensethik. In „The Dark Pattern. Die verborgenen Dynamiken von Unternehmensskandalen“ fragte Palazzo präzise: „Warum hat das keiner kommen sehen?“ Der Mitarbeiter oder Manager, der zum Gesetzesbrecher wird, hat oft keine Charakterzüge des typischen Wirtschaftskriminellen. Vielmehr herrschen gewisse Muster. Ein Klima aus fragwürdigen Ideologien, toxischer Führung, unrealistischen Zielen, manipulativer Sprache, destruktiven Anreizen und unklaren Regeln. Die Widersprüchlichkeit fördert eine Dynamik, die über Grenzen geht, was seine Beispiele eindrücklich demonstrierten. Grenzen werden dabei oft nicht mehr realistisch wahrgenommen. Der Schlüssel liegt darin, den Menschen als positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg aufzufassen.

In „Beyond Numbers: Risikomanagement als Treiber strategischer Debatten“ betrachtete Prof. Dr. Stefan Hunziker, Professor für Risikomanagement, Hochschule Luzern, zunächst präzise Unsicherheit und negative Konnotationen. Über die unterschiedlichen Richtungen von Governance und Business führte er gekonnt durch die Grundlagen des Riskmanagements zum Frame für Entscheidungsqualität. Diese erfüllt umgekehrt, mit relevanten Daten und passenden Modellen, wiederum das Risikomanagement und zeigt auf, wie Unsicherheit entscheidungsfähig gemacht wird.

Hierauf folgte der praktisch geprägte Beitrag von Andreas König und Samira Moussaoui, Stabsbereichsleiter Revision, Siemens-Betriebskrankenkasse und Fachexpertin Risiko-



Bild ob.: Plenum
Bild li.: CERM-Ausbildung



Bildquelle: RMA / Jochen Schreiner

management, Siemens-Betriebskrankenkasse: Einführung einer integrierten GRC-Lösung – Erfahrungen aus der Praxis der SBK. An diesem Beispiel aus Unternehmenssicht wurde erörtert, dass nur eine integrierte GRC-Lösung einen Überblick schafft und daraus klare Aussagen möglich werden. Die Prozessarchitektur ist das Fundament für Differenzierung und die Entscheidungen, ohne zu überfrachten. „GRC ist kein Tool – sondern Verantwortung“, wobei vor allem die Machbarkeit im Betrieb erörtert wurde. Stephan Dorner, CEO, risk on mind® GmbH – in „Henne oder Ei im Risikomanagement: Wie klare Verantwortlichkeiten bessere Entscheidungen im Risikotransfer ermöglichen“ betrachtete folgende Kernaussage:

„Versicherbarkeit ist kein gegebenes Gut.“

Risikoprofile verändern sich durch interne und externe Ursachen. Cyber, Naturrisiken, Feuer und Betriebsunterbrechungen sind Einflussgrößen, die ins Risikomanagement einfließen. Zudem





Bild ob.:
Thesis Award
Bild re.: Abend-
veranstaltung

Bildquelle: RMA /
Jochen Schreiner



Basis zur deren Versicherbarkeit liefern, wobei die Praxis Details erfordert: Visualisierung, Lokalisierung von Gefahrenzonen, Kennzahlen inkl. Sachwerte, Betriebsunterbrechungen, Ad-hoc-Risiken und eine Zukunftsbetrachtung, was alles Ergebnisse des Risikomanagements sind. Philipp Lingnau, Senior Manager / DHL AG widmete sich mit dem „AK Interne Revision und Risikomanagement“ – der Prüfung der Business Judgment Rule im Rahmen der Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision. Hier standen einige Grundlagen des DIIR, Deutsches Institut für Interne Revision e. V. vorne an, um in die Praxis überzugehen:

„Risikomanagement & die interne Revision gehen in vielen Bereichen Hand in Hand.“

geben die ganzheitliche Risikoanalyse und die Regulatorik den sinnvollen Raum vor. Wird das Risikomanagement vor allem als strategisch aufgefasst, folgt die Verantwortlichkeit, eine klare Entscheidungslogik und dabei nicht zuletzt der Aufbau von Resilienz. „Nat-Cat-Risiken im Fokus: GVNW-Umfrageergebnisse und Praxisbeispiele für integriertes Risiko- & Versicherungsmanagement“ wurde treffend von Matthias Beck und Stefan Rosenowski vorgetragen, Head of Group Insurance/Riskmanagement, Adolf Würth GmbH & Co. KG und Geschäftsführer, GVNW e. V. Am Beispiel Würth wurde die Konzernstruktur, mit der großen Zahl an verschiedenen Betrieben und Standorten, betrachtet. Voraussetzungen über Naturkatastrophen können eine

Es geht hauptsächlich um Entscheidungswege. Etwa bei der Frage, ob das System geprüft wird oder Einzelfälle, was in der Regel angemessener ist: Denn es macht Rückschlüsse auf den Prozess und das System möglich. Dabei hat die Einzelprüfung eine standardisierte Struktur um rechtssicher und anforderungsgerecht zu sein. Über „Risiken, die keiner auf dem Radar hatte – Warum Kreativität, Kontext und (künstliche) Intelligenz heute unverzichtbar sind“ dozierte Felix

Schock, SVP Services & Support GRC, Mitratel. Ein klassisches Risikomanagement stößt an seine Grenzen, wenn es rückwärts-gewandt, eindimensional, statisch und zu eng gedacht ist. Dass etwa ein Risiko bekannt war, aber nie zu einer Aufgabe wurde, diesem Sachverhalt kann durch den relevanten Kontext Abhilfe geschaffen werden – wenn das Inventar durch das Systemdenken abgelöst wird. „KI macht das Risikomanagement schneller und breiter, Menschen machen es weise“, auch in Sachen Resilienz. Das humane Urteilsvermögen ist trotz der KI ein mächtiges Werkzeug.

Cyberisiken sind auf der Rangliste oben angelangt. Florian Polt, Chief Security & Resilience Officer, UNIQA Insurance Group widmet sich der Kommunikation von Risiken im Unternehmen von der operativen Ebene zu den Entscheidern. Vom Code zum Boardroom ist ein besonderer Weg: Ein Vorstand befasst sich durchschnittlich 30 Minuten im Quartal mit Security, wobei etwas über die Hälfte der Befragten mit der Kommunikation über Bedrohungen unzufrieden sind. Der Handlungsbedarf geht ganz klar in die effektive Übersetzung dieser Risiken und die Veränderung der Struktur, dass Business und IT in Zukunft stärker zusammenrücken, um für das Unternehmen erfolgreich zu sein. Sein Modell mit der Informationspyramide mit der Basis der (IT) Security Operations – Cyber Risk im Mittelteil und dem Vorstand on top veranschaulichte dies höchst anschaulich. Nach den Einzelvorträgen – welche ein gelungener

SAVE THE DATE!

**Konferenz
Rating & Krisen-
management**

Am 15.10.2026 in München

Die 5. Konferenz steht im Zeichen der aktuellen Wissensvermittlung von Experten für Experten und Entscheider – in Theorie und Praxis.

Impressum

Michael Jahn-Kozma

Vorsitzender des Vorstands der
RMA Risk Management
& Rating Association e.V.
michael.jahn-kozma@rma-ev.org
V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle

RMA Risk Management & Rating
Association e.V.
Zeppelinstr. 73, D-81669 München
Tel.: +49.(0)1801 - RMA TEL (762 835),
Fax: +49.(0)1801 - RMA FAX (762 329)
office@rma-ev.org, www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: 0711 79735830



Bogen von der Theorie in die Praxis war – zeigte die dynamische Podiumsdiskussion ein breites Spektrum an Erfahrungen von Vorständ:innen und Aufsichtsrät:innen zu Fragen des Risikomanagements in Unternehmen: Gabriele Bornemann (Geschäftsführende Gesellschafterin, Management Alliance) / Prof. Dr. Guido Palazzo (Professor, Universität Lausanne) / Ursula Radeke-Pietsch (Aufsichtsrat, Flender GmbH, momox SE) / Dr. Thomas Stockmeier (Consultant, Zertifizierter Aufsichtsrat, TOQConsult) / Matthias Weber (Aufsichtsratsvorsitzender, Softing AG).

„Das Unvorhersehbare vorhersehbar machen“

– Risikomanagement kann ein Ereignis nicht verhindern aber einen Schaden eingrenzen. Vor allem in der Kommunikation zwischen Vorständ:innen und Aufsichtsrät:innen gibt es ein mächtiges Bindeglied, um das Risikomanagement zum Erfolg zu führen – nämlich die Kultur.

Der Abschluss im Vortragssaal galt dem Nachwuchs. Prof. Dr. Christoph Mayer, Mitglied des Vorstands, RMA Risk Management & Rating Association e.V., würdigte besondere Leistungen. Gratulation mittels dem begehrten RMA Thesis Award, in diesem Jahr an Thomas Henze für seine Bachelor- und an Manuela Heberle für ihre Masterarbeit. Das Abendprogramm startet mit einer lebendigen Präsentation „20 Jahre Risk Management Congress RMC“, durch die RMA-Vorstände, vor allem Michael Jahn-Kozma, Marco Wolfrum und den früheren Vorstandsvorsitzenden Roland Erben. Darauf wurden 20 Student:innen die begehrte Qualifikation zum Certified Enterprise Risk Manager (CERM) durch Jan Offerhaus, Mitglied des Vorstands, RMA Risk Management & Rating Association e.V. und durch Prof. Dr. Jürgen Ernstberger von der Technischen Universität München (TUM) überreicht. CERM ist ein partnerschaftliches Qualifizierungsprogramms der TUM und der RMA.

Den zweiten Kongresstag eröffnete Prof. Dr. Wolfgang Biegert, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der RMA Risk Management & Rating Association e.V. Mit seinem Optimismus, einen noch besseren Kongresstag als den bereits top bewerteten ersten Tag anzubieten, kündigte er den ersten Referenten des Tages an, Dr. Moritz Kraemer, Chef-

volkswirt und Leiter des Konzernbereichs Research, Landesbank Baden-Württemberg:

„Kein Stein steht mehr auf dem anderen“,

ein Satz, der den aktuellen Zustand der deutschen Wirtschaft beschreibt, denn inzwischen gelten aktuell andere Regeln und Kräfteverhältnisse. Was früher als Stärke galt, ist heute zur Verwundbarkeit des Exportlandes Bundesrepublik Deutschland geworden, worauf er detailliert in seinen Ausführungen einging. Der Economic Policy Uncertainty-Index steht zudem auf Höchststand.

Zu Beginn der 2000er Jahre war Deutschland ein Gewinner der Euroeinführung und Chinas Wirtschaft dümpelte. Heute haben wir ein Handelsbilanzdefizit mit China, für Deutschland steht viel auf dem Spiel. Der große Handelspartner USA zeichnet sich durch Unsicherheit aus, besonders durch Trumps Zollpolitik. Zuletzt mit der Pauschalierung von 15 % auf Einfuhren, was China stärkte und Deutschland schwächte, da Deutschland damit relativ gesehen höhere Zölle verkraften muss. In den USA sollte produziert werden, so die Botschaft, die sich nicht bewahrheitete: Die deutschen Direktinvestitionen in den USA sanken um ca. 40 %. Bei Unsicherheit will keiner investieren, die amerikanische Wirtschaft selber auch nicht. Fehlende Planungssicherheit schlägt sich im höchsten Defizit in der Handelsbilanz nieder. Die Vereinigten Staaten leben schlichtweg über ihre Verhältnisse, der Staat ist die Ursache des Hauptproblems. Der Haushalt ist nicht in Ordnung, die Regierung will Steuern senken, die Wirtschaft verliert an verarbeitendem Gewerbe und steuert auf eine Dienstleistungsgesellschaft zu. Den Haushalt über Zölle zu konsolidieren ist der falsche Ansatz, so Kraemer. Der University of Michigan Consumer Sentiment Index steht ebenso auf Sturm.

Es herrscht Krieg am Golf und der Verlust am Ölangebot verheißt „Ölkrise voraus“. Auch Ereignisse wie die geschlossene Straße von Hormus tragen zum größten Angebotschock aller Zeiten bei. Die in Zukunft sinkende Abhängigkeit vom Öl wirkt dieser Entwicklung etwas entgegen. Eine Auswirkung des Ölpreises ist auch bei Nahrungsmitteln zu verzeichnen, Nahrungsmittel sind energieintensiv und verteuern sich. Im EU-Raum und damit in Deutschland werden Zinserhö-

hungen nötig. Das Risiko einer globalen Rezession steigt. Da ist eine Anbiederung an Trump, um Konflikte zu vermeiden, kein Weg, da dies von Trump durch sein emotionales Verhalten nicht goutiert wird. Wenn der Blick zurück nach Deutschland führt, stellt sich die Kernfrage: Warum haben wir die Stagnation, bzw. was können wir unternehmen? Da sind negative Parameter Fakt, wie die abnehmende Produktivität, die Demographie und im OECD-Vergleich zu wenige Arbeitsstunden. Weiter investiert die öffentliche Hand, wie auch der private Bereich zu wenig: Es herrschen Ersatzinvestitionen vor, aber es wird zu wenig in Neues und in Innovatives investiert. Hebel dagegen liegen, wie Kraemer exemplarisch ausführte, etwa im Ausbau des EU-Binnenmarktes, denn wir haben zusammen mehr Einwohner als die USA:

„Europa ist eine wirtschaftliche Macht.“

Europa könnte gemeinsam mehr Freihandelsabkommen schaffen, wie z. B. Mercosur mit Lateinamerika, wo Potenzial liegt. In Bereich von F & E sind wir in Deutschland, zwar von den Werten her im EU-Vergleich führend, aber zur Hälfte nur in Mid-Tech- und zur anderen Hälfte im High-Tech-Bereich. Hier müsste mehr Innovationskraft in zukünftige Technologien fließen, denn in Europa geht mehr, wenn wir z. B. die Wissensstandorte betrachten. Die Kommerzialisierung der Ideen müsste nur auch hier stattfinden, die Rahmenbedingungen dazu müssten geändert und eine Technologiefeindlichkeit abgebaut werden. „Wir könnten das schaffen, müssten uns von vergangenen Mustern lösen.“, so Kraemer. An dieser Stelle liegt eine Hoffnung auch auf einer neuen Generation. Auch in der KI muss die Wertschöpfung nicht dort liegen, wo die Datencenter stehen, sondern wo entwickelt wird und die KI angewendet wird, sowie der Einblick zur Wirtschaftslage. Wir müssen

schlichtweg wieder innovativer werden. Martin Schachtschneider, Head of Corporate Client Solutions, BELFOR Europe GmbH und COO, BC Restoration Products GmbH mit seinem Thema ‚Wenn sich Risiken realisieren. Früher, heute und in Zukunft.‘ gestaltete seinen Vortrag mit Fallbeispielen, z. T. Großschäden, wie Naturkatastrophen und Feuer, sie sind handfeste Risiken für die Wirtschaft. Sein Credo war, mehr in der Prävention zu unternehmen, als nur Sicherheitsnormen erfüllen, er sprach die Vorteile des proaktiven Vorgehens aus. In seiner Rolle als Sanierer von Großschäden verdeutlichte er, dass es in der Praxis immer um die geeignete Vorhaltung von Ressourcen geht. Die Risiken steigen seit Jahren seitens der Zahl und der Größe der Ereignisse. Es ist nicht die Frage, ob ein Schaden eintritt, sondern wann. Der Mensch ist das Hauptthema, wie er, z. B. mit dem entsprechenden Risikomanagement, zum Erfolg beiträgt.

‚Geopolitische Risiken und Lieferketten: Wie Risikomanagement praxisnahe unterstützen kann‘ – diesem Themenkomplex widmeten sich intensiv Astrid Donaubaue / Armin Fehr, Strategische Produktmanagerin, Schleupen SE / Director Business Analytics & Performance Measurement, B. Braun Familienholding SE & Co. KG. Heute steckt in fast jedem Produkt eine internationale Verflechtung seitens der Lieferkette. Unterstützung leistet hier eine GRC-Software in Zeiten, in denen geopolitische Krisen ein Teil der Normalität geworden sind.

„Was politisch zunächst abstrakt erscheint wird im Unternehmen konkret.“

so Donaubaue. Eine Reaktion darf nicht erst im Krisenfall erfolgen, sondern Ressourcen müssen vorher bereitgestellt werden. Das Risikomanagement bedeutet dabei die Übersetzung von Komplexität in Entscheidungen und damit der Aufbau von Resilienz, um das Unternehmen wirksam schützen zu können. Prof. Dr. Volker Römermann, Rechtsanwalt, Römermann Rechtsanwälte AG ‚Der Standard IDW S 16 ist in vielerlei Hinsicht bemerkenswert. Und für die Praxis extrem relevant, um nicht zu sagen: existenziell.‘ Er vergleicht den § 1 des StaRUG von 2021 und § 91(2) AktG aus 1998. Die Krisenfrüherkennung passt oft nicht, was das Eingreifen bei fortbestandsgefährdenden Entwicklungen schwierig

macht. Eine Planung muss gesichert und realistisch sein, die Kriterien zur Bewertung der Bestandsgefährdung müssen vom Aufsichtsrat eines Unternehmens vorgegeben werden.

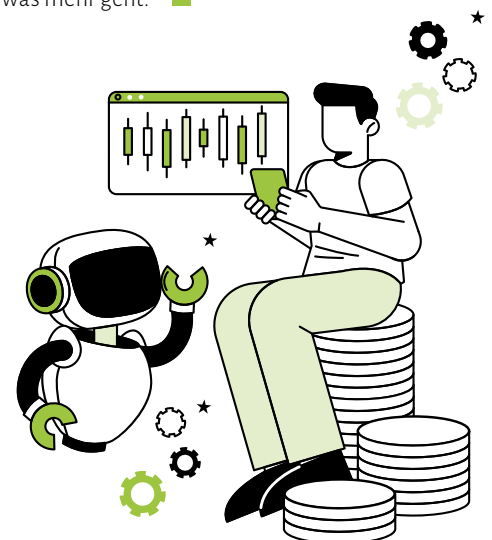
Das ‚Risikomanagement als Wettbewerbsvorteil in einer fragmentierten Weltwirtschaft‘ nimmt Dr. Alexander Skorna, Stiftungsrat der Funk Stiftung & Geschäftsführer, Funk Consulting GmbH wörtlich:

„Strategischer Baumeister, statt Berichterstattung“,

so lautet der zeitgemäße Rollenwechsel. Wie schnell erkennt das Unternehmen Wechselwirkungen von Risiken und wie entscheidungsfähig bleibt es unter Unsicherheit? Die Qualität des Risikomanagements hängt von der Risikokompetenz ab. Die Funk Stiftung freut sich, einen wichtigen Beitrag, mit Schulungen zur Steigerung der Qualität der Daten, zu einem effizienten Risikomanagement mit strategischer Wirkung leisten zu können. Skorna lud zudem ein, das Angebot der Funk Stiftung anzunehmen. ‚Aktuelle Herausforderungen für das Risikomanagement sowie Potenziale und Gefahren durch künstliche Intelligenz (KI)‘ war Prof. Dr. Werner Gleißners Vortrag. Er ist Vorstand der FutureValue Group AG und Beirat der RMA. Die Bedeutung des Risikomanagements ist für den Vorstand, wie für den Aufsichtsrat gewachsen, dabei bezog er sich auf einige Aussagen von Kraemer in Hinsicht auf die Weltwirtschaft und Krisenherde. Jede unternehmerische Planung erfordert eine Risikoanalyse. Was kann die KI hierbei Sinnvolles leisten oder wo liegen Grenzen? Die Pluspunkte sind heute Geschwindigkeit, Strukturierung, Ideengewinnung, Zusammenführung und Verdichtungen und die bessere Dokumentation. Abzug gibt es bei Rechen- durch Methodenfehler und bei fundierten KI-Antworten, wo ggf. der KI nicht genügend passendes Datenmaterial zur Verfügung steht. Dieses Thema vertiefte Jan-Philip Gärtner, Head of Enterprise Risk Management, Hubert Burda Media Holding KG mit seinem Beitrag ‚AK Künstl. Intelligenz und Risikomanagement – KI im Risikomanagement: Kontrollverlust oder neue Steuerungsqualität?‘. Sein AK arbeitet strukturiert auf, wo die Risiken der eingesetzten KI liegen können. Seine Klassifizierung führte weiter in die Praxis, wie man systematisch einen zielführenden Prompt aufbaut, der bei der Risikoanalyse eines Geschäftsbereiches diesen

unterstützt. Darauf folgt die Nutzung und die Machbarkeit, um Risikofaktoren auf Geschäftsmodelle bewerten zu können. Die anschließende Podiumsdiskussion von Prof. Dr. Thomas Berger (Professor, DHBW Lörrach) / Prof. Dr. Werner Gleißner (Vorstand, FutureValue Group AG) / Jan-Philip Gärtner (Head of Enterprise Risk Management, Hubert Burda Media Holding KG) / Prof. Dr. Volker Römermann (Rechtsanwalt, Römermann Rechtsanwälte AG) hatte das Thema ‚Künstliche Intelligenz im Risikomanagement – Hype, Nutzen und Grenzen‘. Das Thema KI für die Praxis wurde konkretisiert und für die Zukunft beleuchtet. Es zeigten sich ebenso Grenzen der KI, wo der Faktor Mensch und Expertise in der Zusammenarbeit mit KI zum Erfolg und zu validen Aussagen führt. Anhand von verschiedenen Einsatzgebieten und Beispielen zeigten sich Grenzen früher oder später, z. B. ob eine größere oder eine kleinere trainierte Datenmenge zur Verfügung steht. Die Podiumsteilnehmer verdeutlichten verschiedene Positionen und Ansätze, wie KI erfolgreich im Risikomanagement ihren Einsatz findet. Zusammengefasst kann KI zu besseren Ergebnissen führen, es ist jedoch immer der Mensch mit seinen Erfahrungen, um schlussendlich die Plausibilität zu überblicken.

Michael Jahn-Kozma schloss den erfolgreichen 20. Riskmanagement Congress RMC 2026 mit seinem herzlichen Dank im Namen der RMA an alle Sponsoren, antares, BELFOR Deutschland GmbH, CRISAM GRC Plattform, Formalize, Funk Stiftung, KA.Köln Assekuranz Agentur GmbH, Mitrastech, risk on mind, Schleupen SE und die Sustainable AG Unternehmensberatung. Sein Dank galt ebenso allen am RMC Mitwirkenden und seine Zusammenfassung belegte am Ende des Fachkongresses klar ‚Risikomanagement zeigt auf, was mehr geht.‘ ■



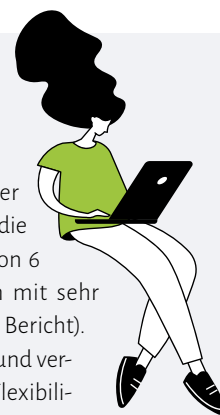
RMA-Mitgliederversammlung 2026

Der Vorstand der RMA hat am 11.05.2026 die ordentliche Mitgliederversammlung mittels Online-Konferenz durchgeführt.

Auf der Tagesordnung standen, neben dem Bericht des Vorstands, der Kassenwartin und der Kassenprüfer, auch die Neuwahl des Vorstands, sowie Abstimmungen über die Berufungszeit von Beiräten, eine neue Beitragsordnung und das Budget 2027 an. Die RMA hat sich in den letzten Jahren stabil weiterentwickelt, obwohl das Umfeld schwierig war und steht finanziell auf soliden Füßen. Dies ermöglicht die weitere Entwicklung neuer Initiativen wie den Arbeitskreis KI und Risikomanagement, den RMA Thesis Award oder auch die Bildungsprogramme. Der Certified Enterprise Risk Manager ist 2025 mit der Kooperation mit der TU München sehr erfolgreich gestartet, neue Kooperationen wie mit dem GVNW wurden erfolgreich durch gegenseitige Vorträge an den jeweiligen Fachtagungen unterstützt. Insgesamt sieht der Vorstand die RMA auf dem richtigen Weg. Dieses Vertrau-

en wurde bestätigt durch die Entlastung der Vorstände und der Kassenprüfer, sowie durch die Wiederwahl ebendieser Kassenprüfer und von 6 Vorständen, sowie zwei neuen Vorständen mit sehr deutlichen Mehrheiten (siehe auch separater Bericht). Um die Beiratstätigkeiten noch akzentuierter und vernetzter mit dem Vorstand zu gestalten und Flexibilität in diesem Gremium zu erhöhen, wurde beschlossen, die Berufung auf eine Laufzeit von 4 Jahren zu begrenzen. Damit die finanzielle Stabilität der RMA erhalten bleibt wurde eine neue Beitragsordnung beschlossen. Die Mitglieder nahmen des Budget 2027 ohne nennenswerte Einwände an.

Der Vorstand bedankt sich recht herzlich bei allen Mitgliedern, die sich zur Mitgliederversammlung gewählt haben und ermutigt diese, sich weiter zu engagieren und auch den Vorstand kritisch zu begleiten. ■



RMA begrüßt Kristian Giesen und Volker Reichert als neue Vorstände

Im Rahmen der RMA- Mitgliederversammlung am 11.05.2026 wurden turnusgemäß auch die Vorstände neu gewählt.

Zur Wahl stellten sich aus dem bisherigen Vorstand Michael Jahn-Kozma als Vorsitzender, Wolfgang Biegert als Stellvertreter, Marco Wolfrum als Stellvertreter, Brigitta John als Kassenwart, sowie Jan Offerhaus und Christoph Mayer zur Wiederwahl.

Alle Kandidatinnen und Kandidaten wurden von den anwesenden Mitgliedern in ihren Ämtern bestätigt. Neu zum Vorstand haben sich Kristian Giesen und Volker Reichert zur Wahl gestellt. Beide wurden von den Mitgliedern gewählt.

Nicht mehr zur Wahl stellten sich Johannes Göllner, der in den Beirat wechselt und Ralf A. Huber. Der Vorstand bedankte sich ausdrücklich für das großartige Engagement der beiden für die RMA in den letzten Jahren.



Die beiden neuen Vorstände möchten wir hier kurz vorstellen:

**Prof. Dr.
Kristian Giesen**

Ist Professor für VWL und Finanzwesen an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH.

Sein Werdegang: Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Konstanz, hat er an der Universität Duisburg-Essen über Statistische Phänomene und stochastische Prozesse promoviert. Er ist seitdem AkadR und Dozent für diverse Fächer im Bereich Economics. Daneben beschäftigt er sich als Unternehmensberater (www.RisikoZweiNull.de) im Fokus: Risikomanagement, Krisenfrüherkennung, Entscheidungstheorie, Mathematische Analysen, Gutachten-Erstellung. Seit 2013 lehrt er als Dozent bei der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. In den Fachbereichen: Mathematik, Risikomanagement, Entscheidungstheorie, Finanzierung & Investition, Statistik, Mikro- & Makroökonomik, Turnaround, Finanzanalyse, Zufall und Ratings.



**Volker
Reichert**

Arbeitet als Head of Internal Audit, Head of Riskmanagement & Internal Control bei der Heidelberger Druckmaschinen AG.

Sein Werdegang: Volker Reichert ist seit 2021 bei der Heidelberger Druckmaschinen AG als Leiter der Internen Revision und Leiter des Risikomanagements tätig.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Paderborn und Université Louis Pasteur, Strasbourg arbeitete er zunächst bei Ernst & Young, Frankfurt in der Wirtschaftsprüfung. Nach 7 Jahren wechselte er in die Industrie und war dort hauptsächlich bei börsennotierten Unternehmen im Bereich Internal Audit und Risikomanagement tätig. ■

Neues aus dem AK Krisenmanagement

Der AK Krisenmanagement ist ein wesentlicher Bestandteil der inhaltlichen Arbeit der RMA und hat mit Claus-Thomas Kuhn seit Anfang März 2026 seinen neuen Leiter.

Claus-Thomas Kuhn ist der Nachfolger von Dr. Klaus Bockslaff und hat seinen Fokus seit Jahrzehnten auf dem Krisenmanagement, dessen konkreten Strategien, sowie der praktischen Durchführung.

Kuhn war von 1980-1992 Offizier der Bundeswehr und ist Oberst im Generalstabsdienst a.D. bei der 10. Panzerdivision. Nach dem Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Bundeswehruniversität Hamburg startete er 1992 seine zivile Karriere bei Hubert Burda Media, zuletzt von 2020-2026 als Direktor Compliance International. Von 2024-2026 war Kuhn dort zeitgleich Leiter Krisenstab.

In Zeiten sich schnell wandelnder Bedrohungen bedarf es immer eines aktuellen Krisenmanagements im Unternehmen – im Krisenfall immer einer höchsten Verlässlichkeit. Diese spiegelt sich bereits in der Arbeit des Arbeitskreises wider: Der Schwerpunkt heißt weiter Kontinuität, immer mit dem Weitblick auf sich neu ergebende Situationen. Genau hierzu bringt Kuhn seine Perspektive von beiden Seiten des Tisches mit: Von seinen militärischen Erfahrungswerten im Generalstabsdienst und genauso von der funktionierenden Organisationsstruktur, die ein ziviles Unternehmen und eine Organisation im Krisenfall benötigt.

Lassen Sie uns hierzu auf einige Fragen eingehen. Die DIN EN ISO 22361:2022 enthält die Leitlinien zum Krisenmanagement, wie wird diese Norm praxisgerecht gelesen?

„Der Arbeitskreis Krisenmanagement hat als Grundlage die DIN EN ISO 22361:2022 – nachfolgend ISO 22361 genannt. Mit der ISO 22361 wurde die Notwendigkeit zu einem geordneten Vorgehen in Krisen, auch auf internationaler Ebene, geregelt. Der „Leitfaden zum Krisenmanagement“, herausgegeben von der RMA, zeigt methodische Ansätze zur Implementierung eines Krisenmanagements in Organisationen. Für die Organisationen kann der Leitfaden quasi als „Pflichtenheft“ be-

trachtet werden, das die Machbarkeit der Implementierung eines Krisenmanagements in der Praxis strukturiert und verständlich unterstützt.“

Besonders das Kapitel 5, der ‚Aufbau einer Fähigkeit einer Organisation zum Krisenmanagement‘ ist von Bedeutung. Wie erreicht ein Unternehmen eine hohe Praxistauglichkeit seines Krisenmanagements?

„Eine Organisation sollte stets vorbereitet sein, um auf eine Krise zu reagieren. Der Krisenstab sollte im Ereignisfall sich jedoch nicht von der Dynamik der Situation in spontanen Reaktionen treiben lassen, sondern die Führung so gestalten, dass es möglich wird, aus der Reaktion zur eigenen Aktion zu gelangen, um somit „vor die Lage“ zu kommen. Dies gelingt mit der konsequenten Anwendung des „Führungsrhythmus“. Eine Organisation sollte den Führungsrhythmus Schritt für Schritt und im Zusammenwirken aller acht Schritte, mittels kleinen Szenarien, üben: Von der (i) Alarmierung über die (ii) Lagefeststellung und Lagebericht, der (iii) Ausrichtung der Organisation (Schadensbegrenzung, Unternehmensfortführung, etc.), die (iv) zu bewertenden Möglichkeiten des eigenen Handelns, der (v) Entscheidung, den (vi) Maßnahmen, deren (vii) Überprüfung bis hin zur (viii) Wiederherstellung / Abschluss der Stabsarbeit. Der Führungsrhythmus startet mit jeder wesentlichen Lageänderung neu.“

Was ist dabei die Bedeutung für das Management und die Bedeutung für die Struktur?

„Das Management sollte die Mitglieder im Krisenstab klar benennen, das Verfahren zur Feststellung eines Ereignisfalls fixieren, sowie die operative Führungsverantwortung für das Krisenmanagement festlegen. Eine Grundsatzerklärung des Managements zum Krisenmanagement und eine Haftungsregelung für die Mitglieder im Krisenstab sind dabei wichtige Bestandteile, um einen Krisenstab schon vor der Krise aber insbesondere für die unbestimmte Dauer einer Krise durchhaltefähig zu machen.“

Schwerpunkte und Ziele

„Das oberste Ziel ist es, unsere RMA-Mitglieder, aber auch sonst Interessierte zu gewinnen und einzubinden, die ein wirksames Krisenmanagement aufbauen wollen, und diesen Personen unabhängige Informationen



Claus-Thomas Kuhn

und bestehende Erfahrungen zu vermitteln bzw. diese aus erster Hand weiterzugeben. Der Arbeitskreis Krisenmanagement Im RMA bietet mit Experten für das Krisenmanagement die größtmögliche Bandbreite an aktuellem Wissen für die DACH-Region, aber auch die Möglichkeit zur individuellen Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch.“

Dass ein effektives Krisenmanagement komplexer geworden ist, zeigen auf der einen Seite viele Situationen aus der Vergangenheit: Die letzte Pandemie, die Flutkatastrophe im Ahr-tal, Cyberangriffe, Blackouts oder sabotierte Infrastruktur (z. B. Stadtteile Berlin ohne Strom), um nur einige Beispiele zu nennen. Auf der anderen Seite kommen immer tiefgreifendere geostrategische Veränderungen und Verteidigungsfragen hinzu. Besonders diese Tatsachen müssen bedacht werden und sind Bestandteile eines effizienten Krisenmanagements, so Kuhn. Die Lage ist insgesamt deutlich dynamischer geworden, als noch vor wenigen Jahren. Es ist damit absolut realistisch, dass wir zukünftig mit weiteren und neuen Bedrohungen zu rechnen haben.

Was im individuellen Fall zu machen ist, um bei einem Ereignis- oder einem Krisenfall effizient reagieren zu können? Unser Arbeitskreis Krisenmanagement bietet die Unterstützung, um ein praxisgerechtes und effektives Krisenmanagement für ein Wirtschaftsunternehmen oder eine Behörde zu etablieren. Dabei ist z. B. auch der Führungsrhythmus als Prozess zu sehen, damit die Mitglieder eines Krisenstabs immer aktuell an den relevanten internen und von außen kommenden Themen am Ball sind. Besonders das Krisenmanagement muss aktiv trainiert und anschließend mit einem Feedback bewertet werden, um schlagkräftig im Sinne des Unternehmens und dessen Resilienz zu dienen, Gefahren abzuwenden und eine Rückkehr in den Normalbetrieb zu gewährleisten. ■

Nähere Infos zum AK Krisenmanagement erhalten Sie unter: <https://rma-ev.org/verein/arbeitskreise/krisenmanagement>