RMA Risk Management & Rating Association e.V.
20 YEARS CONNECTING RISK EXPERIENCE

Geschäftsstelle
RMA Risk Management & Rating Association e.V.
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
office@rma-ev.org, www.rma-ev.org



Ein Blick in die Zukunft



Prof. Dr. Kristian Giesen,
Mitglied des Vorstands,
RMA Risk Management & Rating Association e.V.

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn Sie einen einzigen Blick in die Zukunft werfen dürften, wohin würden Sie schauen? Auf die Lottozahlen der kommenden Woche? Auf den zukünftigen Kurs einer Aktie? Auf sich selbst in zwanzig Jahren?

Der Wunsch, einen Blick in die Zukunft werfen zu können, begleitet uns seit Jahrtausenden. Wahrsager, Horoskope, Kristallkugeln oder Kaffeesatzlesen werden heute zurecht belächelt. Dahinter steckt jedoch ein zutiefst menschliches Bedürfnis: Wir möchten wissen, was morgen passiert, um heute bessere Entscheidungen treffen zu können.

Im Unternehmensalltag wäre ein solcher Blick in die Zukunft von großem Nutzen. Welche strategische Entscheidung wird sich rückblickend als die richtige herausstellen und welche als Fehler? Welches heute noch unbekannte Ereignis wird den größten Einfluss auf das Unternehmen haben? Welche Entwicklungen führen das eigene Unternehmen gegebenenfalls in eine Krise? Wer diese Antworten kennt, trifft bessere Entscheidungen.

Dieser Blick in die Zukunft wird uns jedoch für immer verwehrt bleiben. Denn: die Zukunft wird durch ein hochkomplexes Ursache-Wirkungs-Geflecht bestimmt, in dem minimale Veränderungen unvorhersehbare Kaskadeneffekte auslösen. Ein Gedanke, der eng mit der Chaos-Theorie verbunden ist. Für diese Unvorhersehbarkeit verwenden wir dann den Begriff „Zufall". Ob Zufall nun tatsächlich existiert oder lediglich unsere Unkenntnis beschreibt, ist für die Praxis eine akademische Diskussion von untergeordneter Bedeutung. Wir müssen Entscheidungen treffen, ohne zu wissen, wie sich die Zukunft entwickeln wird.

Und genau hier beginnt die eigentliche Herausforderung: Nahezu jede Entscheidung erfordert, dass wir den Blick in die Zukunft wagen und uns Gedanken über die möglichen zukünftigen Auswirkungen unserer Entscheidungen machen. Was kann mit welcher Wahrscheinlichkeit passieren? Man bezeichnet diese Fähigkeit auch als „Kunst des Vermutens". In der Mathematik gibt es dafür allerdings einen deutlich nüchterneren Begriff: Stochastik. Ein Wort, das nicht überall auf Begeisterung stößt.

Leider hat unser Gehirn so manche Probleme im Umgang mit Vermutungen. Es ist das Ergebnis einer viele Millionen Jahre dauernden Evolution. Es ist hervorragend darin, unter den Bedingungen unserer Vorfahren Wahrscheinlichkeiten einzuschätzen, etwa ob ein Rascheln im Gebüsch auf ein Raubtier hindeutet. Die moderne, komplexe Unternehmenswelt hat sich dagegen erst seit der industriellen Revolution vor rund 250 Jahren entwickelt, und das in einem immer höheren Tempo. Welche Auswirkungen eine Zinserhöhung der EZB auf zukünftige Cashflows hat oder wie wahrscheinlich eine Cyberattacke ist, gehört nicht zu den Fragestellungen, auf die unsere Intuition trainiert wurde.

Dass uns diese Art der Wahrscheinlichkeitsabschätzung schwerfällt, ist wissenschaftlich gut belegt. Die Psychologie und insbesondere die Verhaltensökonomie haben in den vergangenen Jahrzehnten zahlreiche systematische Denkfehler beschrieben, die unsere Einschätzung der Zukunft verzerren. Umso wichtiger ist im Unternehmenskontext ein strukturierter Umgang mit Unsicherheit. Genau dafür gibt es das Risikomanagement.

Managementplanungen sind von solchen Verzerrungen keineswegs ausgenommen. Der Optimism Bias verleitet uns dazu, die Zukunft zu positiv einzuschätzen. Der Overconfidence Bias lässt uns die Qualität unse-

rer Prognosen überschätzen. Die Planning Fallacy führt dazu, Risiken systematisch zu unterschätzen. Der Normalcy Bias lässt uns Risiken ausblenden, weil wir erwarten, dass die Zukunft der Vergangenheit ähnelt. Und der Confirmation Bias führt dazu, dass wir vor allem Informationen wahrnehmen, die unsere bestehenden Erwartungen bestätigen. Die Folge können gravierende Fehlentscheidungen sein.

Erst wenn Risiken systematisch identifiziert, bewertet und in die Unternehmensplanung einbezogen werden, entsteht ein realistischeres Bild der Zukunft. Genau diese Unterscheidung zwischen einer Managementplanung und einer risikobasierten Zukunftserfolgsplanung gewinnt auch für Unternehmensbewertungen zunehmend an Bedeutung. Darauf geht der in diesem Heft veröffentlichte Kommentar der RMA zum neuen IDW S 1 näher ein, siehe S. 46.

Risikokompetenz gehört aus meiner Sicht zu den wichtigsten Managementkompetenzen unserer Zeit. Umso mehr freue ich mich, dass ich mich diesem Thema künftig auch als Vorstandsmitglied der RMA noch intensiver widmen darf. Es gibt mir die Möglichkeit, mich weiterhin für das einzusetzen, was mir seit vielen Jahren am Herzen liegt: die Förderung von Risikokompetenz und für einen besseren, strukturierteren und realistischeren Umgang mit Unsicherheit.

Ihr Kristian Giesen

RMA Top-Events

19./20. November 2026: Online-Seminar „Klassische und Generative KI-Verfahren im Risikomanagement“

23. November 2026: RMA Summit in Düsseldorf

26. November 2026: Online-Seminar „Aktuelle Einschätzungen zur makroökonomischen Risikolage“

23. Februar 2027: RMA Corporate Risk Forum 2027 in Stuttgart

10./11. Mai 2027: 21. Risk Management Congress in Potsdam





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

ADVERTORIAL

Henne oder Ei im Risikomanagement:

Warum klare Verantwortung im Risikotransfer entscheidend ist

Wer entscheidet eigentlich über den Risikotransfer – das Risikomanagement oder die Versicherungsabteilung?

In vielen Unternehmen bleibt diese Frage unbeantwortet. Die Folge ist ein klassisches Henne-oder-Ei-Problem: Risiken werden versichert, ohne zuvor fundiert analysiert worden zu sein, oder sie bleiben unzureichend abgesichert, weil niemand die Verantwortung für die Entscheidung übernimmt.

In der Praxis ist der Risikotransfer häufig organisatorisch vom Risikomanagement getrennt. Während Risiken identifiziert und bewertet werden, erfolgen Versicherungsentscheidungen parallel – oft ohne belastbare Szenarien, Schadensbandbreiten oder eine klare Einordnung in den Risikoappetit des Unternehmens. Das Ergebnis sind entweder überdimensionierte Versicherungsprogramme mit hohen Prämien oder gefährliche Deckungslücken, die erst im Schadenfall sichtbar werden. Für Controller bleibt das Risikomanagement damit häufig ein reines Costcenter, dessen Nutzen sich schwer quantifizieren lässt.

Dabei ist Risikotransfer keine rein operative Versicherungsfrage, sondern eine Governance- und Managemententscheidung. Eine saubere Entscheidungslogik folgt einer klaren Kette: Risiko verstehen, Maßnahmen umsetzen, Restrisiko bewerten – und erst dann über Transfer entscheiden. Wird diese Logik konsequent angewendet, entsteht messbarer Mehrwert: gezielter Versicherungseinsatz, niedrigere Prämien, planbarere Risiken und bessere Kapitalallokation. Genau hier beginnt der Weg vom Risikomanagement-Costcenter hin zum Profit-Center.Zunehmend kommt ein weiterer Faktor hinzu: Versicherbarkeit selbst wird zum Risiko. Marktverhärtung, steigende Schadenvolatilität und regulatorische Anforderungen führen dazu, dass Risiken eingeschränkt oder gar nicht mehr versicherbar sind. Strukturierte Risikoanalysen, transparente Annahmen und klare Verantwortlichkeiten verbessern nicht nur die Entscheidungsqualität, sondern auch die Verhandlungsposition gegenüber Versicherern – mit direkten finanziellen Effekten.

Der Schlüssel liegt in klarer Ownership: Risikomanager müssen nicht Versicherungen einkaufen, aber sie müssen die Entscheidungsgrundlagen liefern. Gelingt dies, wird Risikotransfer wieder das, was er sein sollte – ein strategisches Instrument der Unternehmenssteuerung und ein messbarer Werttreiber für das Unternehmen. ■

riskmind
Consulting • Statistics • IT-Solutions • Academy



Nachruf

In stillem Gedenken an Dr. Klaus Bockslaff

Mit großer Bestürzung haben wir vom Tod von Dr. Klaus Bockslaff erfahren. Mit ihm verliert die RMA Risk Management & Rating Association e.V. einen langjährigen Mitstreiter, Impulsgeber, Kollegen und Freund. Klaus war zuletzt Mitglied des Beirats und davor viele Jahre im Arbeitskreis Krisenmanagement tätig.

Er war Initiator und wesentlicher Treiber dieses Arbeitskreises sowie Mitautor und Koordinator des RMA Schriftenbands „Leitfaden zum Krisenmanagement ISO22361". Auch als Gründer der „Expertenrunde" zu den Themen des Krisenmanagements genoss Klaus Bockslafff durch seine ausgeprägte fachliche Expertise ein hohes Ansehen bei den Mitgliedern. Der RMA Vorstand ist in tiefer Trauer, vor allem in Gedanken bei seiner Familie und allen, die ihn im RMA Umfeld gekannt haben.

RMA Vorstand und Beirat
Vertreten durch Michael Jahn-Kozma, Prof. Dr. Wolfgang Biegert und Ralf Kimpel.



RMA Corporate Risk Forum 2027



Termin: 23. Februar 2027, Start 10.00 Uhr – Abendessen ab 19.00 Uhr

Ort: FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Rotebühlstraße 121, Stuttgart

Teilnehmerzahl: maximal 30 Personen

Wir freuen uns, Sie zum **erstmalig** stattfindenden RMA Corporate Risk Forum 2027 nach Stuttgart einzuladen, einem exklusiven und kostenfreien Veranstaltungsformat ausschließlich für Firmenmitglieder der RMA Risk Management & Rating Association.

Freuen Sie sich auf ein interessantes Programm mit Fachvorträgen und viel Raum für den persönlichen Austausch. Für die Verpflegung während der Veranstaltung ist selbstverständlich gesorgt. Die Referentinnen und Referenten sowie die konkreten Themen werden rechtzeitig bekannt gegeben.

Im Anschluss laden wir Sie zu einer gemeinsamen Baustellenführung zum Bahnprojekt Stuttgart 21 ein. Danach möchten wir den Tag bei einem gemeinsamen Abendessen im Restaurant „Stuttgarter Ratskeller", zu dem Sie die RMA herzlich einlädt, ausklingen lassen.

Da die Teilnehmerzahl auf 30 Personen begrenzt ist, werden die verfügbaren Plätze in der Reihenfolge der eingehenden Anmeldungen vergeben. Wir bitten um zeitnahe Anmeldung unter Kristian.Giesen@rma-ev.org.

Wir freuen uns darauf, Sie in Stuttgart begrüßen zu dürfen!

Über folgenden Link können Sie im Hotel „Aloft" Stuttgart ein Zimmer zum Sonderpreis von 129 € pro Nacht inklusive Frühstück buchen:

www.stuttgart-tourist.de/fom-rma-konferenz

Get ready for Rating & Risk

RMA
Rating & Risk Academy GmbH

Ein Unternehmen der RMA Risk Management & Rating Association e.V.



Weiterbildung für **Risikomanager & Ratingexperten**

Von Experten aus Wissenschaft und Praxis

Seminare
- Informativ, interaktiv und praxisnah
- Informationsaustausch und Weiterbildung
- Präsenz oder online
- Kostenpflichtig

Webinare
- Aktuelle und praxisnahe Themen aus Risikomanagement & Rating
- Live (45-90 Minuten)
- Nicht kostenpflichtig

Aktuelles Weiterbildungsprogramm unter: www.rma-ev.org

RMA
Risk Management & Rating Association e.V.

Technische Universität München



Nächster Start: 24. Februar 2027

Navigieren Sie erfolgreich Risiken als zertifizierter Enterprise Risk Manager

- 9 Präsenztage in München an der Technischen Universität München
- Kombination aus Forschung & Praxis mit Fokus auf aktuelle Trends wie u.a. ESG-Risiken, KI- und Cyber-Risiken
- 2-tägige Teilnahme am Risk Management Congress in der Region Frankfurt
- Abschluss mit Universitätszertifikat der Technischen Universität München

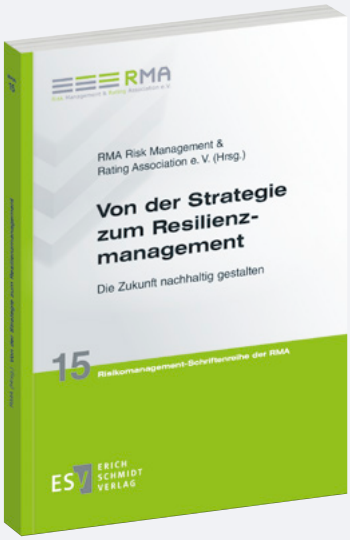
Mehr Infos & Anmeldung

go.tum.de/825090

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:
www.esv.info/978-3-503-24112-5

RMA
Risk Management & Rating Association e.V.
www.rma-ev.org

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement



SAVE THE DATE!

Risk Management Congress 2027

Die 21. RMA-Jahreskonferenz
10. & 11. Mai 2027
Dorint Hotel Potsdam