



# Betriebswirtschaft in einer Welt voll Unsicherheiten

Die strategische Bedeutung von  
 Risikomanagement-Methoden



**Prof. Dr. Werner Gleißner,**  
 FutureValue Group AG (Vorstand),  
 TU Dresden (BWL, insb. Risikomanagement)  
 kontakt@FutureValue.de,  
 www.FutureValue.de,  
 www.werner-gleissner.de

**Liebe Leserinnen und Leser,**

in den letzten 25 Jahren wurden viele leistungsfähige Methoden für das Risikomanagement entwickelt, die helfen, Risiken zu identifizieren, zu quantifizieren, zu aggregieren, zu überwachen und zu steuern. Tatsächlich sind die oft zunächst für das Risikomanagement entwickelten Methoden im Umgang mit den Chancen und Gefahren (Risiken) viel zu wichtig, um sie nur als „Risikomanagement-Tools“ aufzufassen. Da jede unternehmerische Tätigkeit mit Unsicherheit infolge bestehender Chancen und Gefahren verbunden ist, sind die hierfür entwickelten Techniken speziell in der Betriebswirtschaftslehre unersetzlich. Die in einem Unternehmen verfügbare Fähigkeit im Umgang mit Unsicherheit kann sogar als strate-

gischer Erfolgsfaktor aufgefasst werden. Für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ist es notwendig, die Methoden im Umgang mit Risiko konsequent zu nutzen und „alte“ betriebswirtschaftliche Instrumente, die für eine realitätsferne Welt der Sicherheit entwickelt wurden, zu ergänzen oder zu substituieren. Die strategische Bedeutung speziell der Instrumente für Risikoanalysequantifizierung und -aggregation im Kontext der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zeigen folgende Beispiele:

1. Aufgabe des strategischen Managements ist es, Leitlinien für die Steigerung des Unternehmenserfolgs zu entwickeln und das Überleben zu sichern. Nachhaltig erfolgreiche, robuste Unternehmen zeichnen sich durch finanzielle Stabilität, robuste Strategie und resiliente Leistungserstellung aus – und durch hohe Kompetenz im Umgang mit Unsicherheit. Nur so können neu entstehende Chancen und Gefahren rechtzeitig erkannt und gesteuert werden. Und nur durch die Identifikation, Quantifizierung und Aggregation der Risiken, die mit einer unternehmerischen Entscheidung (z.B. über Investitionen oder Produktentwicklung) verbunden sind, kann sichergestellt werden, dass durch diese Erfolg und Bestand des Unternehmens nicht gefährdet werden. Erforderlich ist eine risikoadäquate Bewertung strategischer Handlungsoptionen.
2. Die traditionelle neoklassische Finanzierungstheorie liefert keine sinnvollen Vorschläge für die Finanzierungsstruktur (Modigliani-Miller-Theoreme). Tatsächlich

kann ein Unternehmen den Verschuldungsgrad nicht beliebig wählen und die Höhe der Verschuldung bestimmt den Unternehmenswert über die Höhe des Insolvenzrisikos maßgeblich. Grundlage der Finanzierungspolitik sollten Risikoanalyse und Risikoaggregation sein: Mehr Risiko führt zu potenziell höheren Verlusten und damit zu höherem Eigenkapitalbedarf.

3. Bei einer Investitionsrechnung werden Erwartungswerte von Cashflows mit einem risikoadäquaten Kapitalkostensatz abgezinst. Traditionelle Konzepte wie das CAPM, bei denen Kapitalkosten aus historischen Aktienrenditeschwankungen abgeleitet werden, helfen nicht weiter. Notwendig sind Analyse und Aggregation der Risiken des Projektes, um konsistent Erwartungswerte der Cashflows und risikoadäquate Kapitalkosten abzuleiten. Der Wert eines Projektes ist offensichtlich abhängig von den erwarteten Erträgen und Risiken dieses Projektes – und nicht von den Risiken der Aktien des Unternehmens.

Die Beispiele zeigen, dass in einer realen Welt für eine betriebswirtschaftliche Unternehmensführung aufgrund der Allgegenwart von (Planungs-)Unsicherheit Techniken aus dem Risikomanagement erforderlich sind – auch dann, wenn eine Risikomanagementabteilung nicht involviert ist. Ein großes Problem der betriebswirtschaftlichen Steuerung heute besteht darin, dass man in Ausbildung und Lehrbüchern hauptsächlich Konzepte liest, die dies (noch) nicht berücksichtigen. Man kann hier durchaus von einer

Risikoblindheit der Betriebswirtschaftslehre, speziell des Controllings, sprechen. Ein Hemmnis bei der Nutzung von adäquaten Techniken in einer Vielzahl betriebswirtschaftlicher Aufgabenstellungen, z. B. bei der quantitativen Risikoanalyse, besteht auch darin, dass das Risikomanagement vieler Unternehmen eng mit Compliance verknüpft ist (GRC-Modelle), aber die Verbindung mit Planung und Controlling fehlt (ein Problem, das Professor Patrick Ulrich und ich in einer Studie untersucht haben, deren Ergebnisse bei der diesjährigen RMA-Konferenz am 16. und 17. Mai vorgestellt werden).

Fazit: Die Potenziale von Methoden zur Risikoanalyse und Risikoaggregation werden in den meisten Unternehmen viel zu wenig genutzt. Sie haben jedoch eine strategische Bedeutung in einer Welt mit allgegenwärtigen Unsicherheiten – und so empfiehlt es sich, möglichst umfassend das betriebswirtschaftliche Instrumentarium eines Unternehmens mit Methoden weiterzuentwickeln, die originär für das Risikomanagement entwickelt wurden.

Anregungen dafür bieten regelmäßig die Beiträge zum Thema „Risiko“ im Controller Magazin. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen. ■

Ihr Prof. Dr. Werner Gleißner



## RMA Top-Events

### 15. März 2022:

AK „Risikoquantifizierung“ (online)

### 24. März 2022:

Online-Seminar „Volkswirtschaftliche Krisen – Quelle möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen“

### 24. März 2022:

AK „Supply Chain Risk Management“ (online)

### 29. März 2022:

Online-Seminar „Krisenmanagement Kompaktkurs“

### 01. April 2022:

AK „Integriertes Risikomanagement“

### 05. April 2022:

Online-Webinar „Controlling von digitalen Geschäftsmodellen: Das ändert sich bei Kennzahlen, Kalkulation u. Cashflow“

### 28. April 2022:

Seminar „Quantitatives Risikomanagement mit Risk Kit“

### 28. April 2022:

AK „Supply Chain Risk Management“ (online)

### 10. Mai 2022:

Seminar „Methodentraining zum Krisenmanagement“

### 16. & 17. Mai 2022:

Risk Management Congress 2022 in München/Freising



[www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)

## Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement

SAVE THE DATE!

## Risk Management Congress 2022

Die 16. RMA-Jahreskonferenz  
**16. & 17. Mai 2022**

München Airport Marriott Hotel,  
Freising

Risikobarometer der Allianz 2022:

# Cyberangriffe sind Risiko Nummer eins

Der Versicherungskonzern Allianz hat weltweit Fach- und Führungskräfte zu den ihrer Meinung nach größten Geschäftsrisiken für das Jahr 2022 befragt. Das Ergebnis: Cyberangriffe sind die größte Gefahr für Unternehmen, gefolgt von Betriebsunterbrechungen und Naturkatastrophen.

## Vorgehensweise der Befragung

Für das im Januar veröffentlichte Risikobarometer 2022 hat der zur Allianz gehörende Industrierversicherer AGCS 2.650 Fach- und Führungskräfte, darunter Risikomanager, CEOs und Versicherungsexperten, aus 89 Ländern und 22 Industriesektoren befragt.

## Cyberangriffe liegen weltweit an erster Stelle

Cybergefahren liegen demnach mit 44% weltweit auf Platz eins. Das liegt vor allem auch an den sog. Ransomware-Angriffen: Hacker bringen mit Hilfe von Verschlüsselungssoftware Computernetze zum Erliegen und erpressen so hohe Summen zum Entsperren der Systeme. Nicht zuletzt die jüngsten Angriffe zeigen hier eine besorgniserregende Tendenz.

Kombiniert mit den Entwicklungen der zunehmenden Digitalisierung sowie dem vermehrten Einsatz von Remote-Arbeit wurde hier letztlich auch das Feld der Angriffsmöglichkeiten erheblich erweitert, sodass sich die Cyberrisiken vom dritten Platz in 2021 nun auf Platz eins des diesjährigen Risikobarometers vorarbeiten konnten.

## Betriebsunterbrechung ist weiteres Toprisiko

Den Cyberangriffen folgt mit 42% als weiteres Toprisiko die Betriebsunterbrechung: Nicht nur Cyberattacken lassen Betriebe stillstehen. Auch die Auswirkungen aus der Verlagerung der Arbeit in andere Länder und Kontinente birgt das Risiko von Betriebsunterbrechungen. Anlass für solche Unterbrechungen können Naturkatastrophen und Pandemien genauso sein wie auch Unterbrechungen der modernen Lieferketten.



## Naturkatastrophen, Änderungen in Gesetzgebung und Regulatorik, Klimawandel

Auf den weiteren Rängen der Geschäftsrisiken folgen mit 25% die Naturkatastrophen (im letzten Jahr noch auf Rang 6), gefolgt von den Risiken aus den Änderungen in Gesetzgebung, Regulatorik sowie dem Klimawandel auf Platz 6 (in 2021 noch auf Rang 9).

## Deutschland: Betriebsunterbrechungen an erster Stelle, gefolgt von Cyberangriffen

Bezogen auf Deutschland sieht die Situation leicht verändert aus: Die 351 Fachleute, die aus Deutschland an der Befragung teilgenommen haben, sehen an erster Stelle das Risiko der Betriebsunterbrechung und an zweiter Stelle die Cyberrisiken. Auf dem dritten Rang liegen, wie in der weltweiten Auswertung auch, die Naturkatastrophen.

## Zusammenfassung & Ausblick

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass nach einem Jahr beispielloser Cyberangriffe und Betriebsunterbrechungen, nicht zuletzt auch durch die Unterbrechung der Lieferketten und Naturkatastrophen, diese bei den befragten Führungskräften auch für 2022 im Fokus stehen.

Das Risikobarometer zeigt aber auch klar die Entwicklung dahingehend, dass die Risiken des Klimawandels (mittlerweile Rang 6 und

17%) immer mehr ins Bewusstsein der Unternehmen gerät. So sind die Befragten über die Auswirkungen klimabedingter Wetterereignisse auf Lieferketten ebenso besorgt wie über die Bewältigung des Übergangs zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft. Nach Meinung der Befragten sind die fehlenden Maßnahmen zur Bewältigung des Klimawandels die zweitgrößte ESG-Sorge nach den Cybergefahren. ■

Anne Nickert

Geschäftsführerin der RMA Risk Management & Rating Association e.V.

## Impressum

### Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der RMA Risk Management & Rating Association e.V.  
 ralf.kimpel@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



# Aktuelles aus dem Arbeitskreis Rating und Risikomanagement

Das 4. Arbeitskreismeeeting „Rating und Risikomanagement“ fand als Videokonferenz am 30.11.2021 statt. Nach der Begrüßung der 25 RMA-Mitglieder und Gäste durch den Leiter des Arbeitskreises, Herrn WP/StB Dieter Pape, München, Mitglied des RMA-Beirats, eröffnete Herr Prof. Dr. Wolfgang Biegert das virtuelle Meeting mit Hinweisen zur Arbeit auch anderer Arbeitskreise der RMA. Im Mittelpunkt des Arbeitskreismeeetings standen zunächst zwei Vorträge:

## Rating-Advisory nach Corona – Handlungsbedarfe

Im ersten Vortrag sieht Herr Pape erhebliche Handlungsbedarfe im Rating-Advisory aufgrund der außergewöhnlichen wirtschaftlichen Belastungen der Unternehmen durch Corona. So sind durch die Corona-Epidemie weltweit die Lieferketten gestört. Bestimmte Branchen sind so stark beeinträchtigt, dass „Going Concern“ bereits bei der Aufstellung des Jahresabschlusses zum 31.12.2021 und insbesondere bei der Jahresabschlussprüfung ernsthaft zu hinterfragen ist. Besondere Bedeutung kommt deshalb der Ertrags- und Liquiditätsplanung des Jahres 2022 zu. Der Impact von Corona auf das jeweilige Geschäftsmodell ist hierbei zu berücksichtigen. Die Handlungsbedarfe für das gebotene Rating-Advisory erläuterte Herr Pape anhand spezifischer Kennzahlen des URA Bilanzratings,

deren Herleitung und die Auswirkungen auf die von dem Ratingalgorithmus ermittelte Ausfallwahrscheinlichkeit. Herr Pape stellte die jüngste Gesetzesinnovation nach den Vorgaben der EU vor, das ab 1. Januar 2021 geltende „Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen“. Der hiernach entwickelte „Restrukturierungsplan“ erspart den Unternehmen den Gang zum Insolvenzgericht. Herr Pape ging auch auf Alternativen der Sanierung im Insolvenzverfahren mit unterschiedlichen Varianten ein.

## Nachhaltigkeit in Ratingverfahren

Herr Prof. Biegert legte in seinem Vortrag einen Schwerpunkt auf die Erläuterungen des Begriffs der „Nachhaltigkeit“, dessen Historie und die Anwendbarkeit auf die heutige Wirtschaftssituation, nach der Unternehmen gehalten sind, die ESG-Standards umzusetzen. Durch die Kreditvergaben entstehen zwangsläufig die inhaltlichen Verbindungen zu den Ratingprozessen. Zur Beurteilung der Nachhaltigkeit im Rahmen von Kreditvergaben und deren Prozessen werden neben den bereits bekannten etablierten Kreditvergabeprozessen zwischenzeitlich immer häufiger die sogenannten „ESG-Ratings“ eingesetzt. Im Rahmen der Bonitätseinstufungen von Unternehmen bei Kreditvergaben ist zu differenzieren, ob klassische herkömmliche Kreditratings

oder ESG-Ratings Anwendung finden. Häufig beeinflussen ESG-Faktoren die Analyse der Wirtschaftlichkeit, der Marktsituation, der Unternehmensführung und der sonstigen Performance der Unternehmen – und können demzufolge auch eine Grundlage für die klassischen Kreditratings sein.

In der Finanzbranche wird seit einiger Zeit beobachtet, dass unter den vorstehend aufgezeigten Überlegungen ESG-Ratings - bedingt durch das Aufzeigen von Nachhaltigkeitsrisiken – in den Fokus rücken. Die Bewertungen von ESG-Faktoren werden gerade unter den umweltpolitischen Einflüssen immer wichtiger. Anhand eines Schnittmengenmodells aus den Zielen Ökologie, Ökonomie und Soziales ergibt sich die zentrale Schnittmenge für „Nachhaltigkeit“. In seinen Charts erläuterte Prof. Biegert die globalen Nachhaltigkeitsziele und leitete damit auf die Kriterien von ESG-Faktoren (Environmental, Social and Governance) über. Anhand eines konkreten praktischen Ratingbeispiels wurde aufgezeigt, welche Ratingkriterien durch die ESG-Faktoren im Einzelnen beeinflusst werden. Wie sich Unternehmer auf einen Ratingprozess vorbereiten können, der auch ESG-Kriterien einbezieht, wurde mittels Raster und einem umfangreichen Fragenkatalog erläutert.

## Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Im Anschluss an die Diskussion über die Nachhaltigkeits-Kriterien, wie von Herrn Prof. Biegert vorgetragen, machte Herr Pape dem Arbeitskreis folgenden Vorschlag:

„Der Arbeitskreis wird ein Paper erstellen zu den, für kleine und mittlere Unternehmen einschlägigen, Kriterien der Nachhaltigkeit im Rating. Grundlage sind Auszüge aus der ESG-Taxonomie. Zielgruppe für die Nutzung dieses Papers sind Kredit-Analysten und für die Rechnungslegung Verantwortliche in den Unternehmen, insbesondere bei den Angaben im Lagebericht des Jahresabschlusses.“

Das Meeting endete nach zwei Stunden. Die Präsentationen stehen im internen RMA-Bereich unter „Arbeitskreise“ zur Verfügung. Über den nächsten Termin werden wir rechtzeitig informieren. Herr WP/StB Dieter Pape und Herr Prof. Dr. Wolfgang Biegert freuen sich bereits heute über eine rege Teilnahme. ■

**Get ready for Rating & Risk**



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



VERGÜNSTIGUNGEN  
FÜR RMA-MITGLIEDER

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](http://www.rma-ev.org)



# Arbeitskreis „Risiko- management-Standards“

Der Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ der RMA Risk Management & Rating Association e. V. hat ein Positionspapier veröffentlicht zum „Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität“ (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz, kurz FISG)

Ganz gleich, ob Wirecard, Cum-Ex oder Cum-Cum, die kriminellen Machenschaften einzelner Topmanager sowie untätige Politiker und Finanzaufsichtsbehörden brachten dem deutschen Finanzplatz in den letzten Jahren viel Kritik und letztendlich Reputationsverluste ein. Nicht umsonst schreibt das Bundesfinanzministerium: „Die Funktionsfähigkeit des deutschen Finanzmarktes ist für die deutsche Wirtschaft und für den Wohlstand der Bundesrepublik Deutschland von zentraler Bedeutung.“ Um diese zentrale Bedeutung des hiesigen Finanzmarktes zu stärken, wurde im Mai 2021 das Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) verabschiedet. Am 1. Juli 2021 ist der wesentliche Teil des Gesetzes in Kraft getreten. Was das FISG für Unternehmen und deren Risikomanagement in der praktischen Umsetzung bedeutet, hat die RMA gesammelt und in einem Positionspapier Ende November 2021 veröffentlicht.

Die Autoren aus dem RMA-Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ geben darin einen Überblick, eine Bewertung und ein Fazit zum FISG. Die Bandbreite der Gesetzesthemen reicht von der Pflicht zur Errichtung eines angemessenen und wirksamen internen Kontrollsystems sowie eines entsprechenden Risikomanagementsystems für börsennotierte Aktiengesellschaften über die Höchstlaufzeiten von Mandaten zur Abschlussprüfung bis zur Verschärfung der zivilrechtlichen Haftung der Abschlussprüfer. Hervorzuheben ist nach Meinung der Autoren die Bedeutung des Gesetzes für das Risikomanagement in Unternehmen. Auf diesem Aspekt liegt auch der Hauptfokus des Positionspapiers. Es zeigt den Risikomanagement-Verantwortlichen und Führungskräften in Unternehmen mögliche Handlungsfelder in der eigenen Organisation auf und nimmt gleichzeitig eine Bewertung der für das Risikomanagement wesentlichen Gesetzesinhalte vor.

Das FISG stärkt die Position des Risikomanagements in Unternehmen. Es überlässt den Unternehmen dabei bewusst Freiheiten in der konkreten Ausgestaltung ihrer Risikomanagementsysteme. Diese Freiheiten sind auf Basis von Proportionalitätsüberlegungen grundsätzlich wünschenswert. Jedoch werden Wirtschaftsprüfer, Verfasser von Prüfungs- und Einrichtungsstandards für Risikomanagementsysteme sowie auch berufsständische Organisationen wie die RMA zukünftig noch detailliertere Kriterien entwickeln müssen, die die Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit von Risikomanagementsystemen konkretisieren, um bestehende Lücken im Gesetz auszufüllen. Der Arbeitskreis wie auch die RMA insgesamt werden hierzu – wie bereits bisher – einen Beitrag leisten, indem wissenschaftliche Erkenntnisse mit der Praxis des Risikomanagements verknüpft werden,

- ▶ um einerseits insbesondere zu schärfen, welche Risikomanagementsysteme angemessen sind in Abhängigkeit von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens, der Komplexität der Geschäfte sowie der Unternehmensstrukturen, der Unternehmensgröße sowie vom Risikoumfang des Unternehmens, und
- ▶ um andererseits Methoden für die Prüfung der Angemessenheit von Risikomanagementsystemen zu spezifizieren.

Das Positionspapier können Interessenten unter dem folgenden Link herunterladen: <https://rma-ev.org/verein/arbeitskreise/risikomanagement-standards>

Für Feedback zum Positionspapier wenden Sie sich bitte an Jan Offerhaus, RMA-Vorstandsmitglied und Leiter des Arbeitskreises ([jan.offerhaus@rma-ev.org](mailto:jan.offerhaus@rma-ev.org)). ■



## Buchtipp

### Zielgerichtetes Risikomanagement für bessere Unternehmenssteuerung (Band 7)

Von neuen digitalen Entwicklungen bis zu geeigneten Risikokalkülen von Ausnahmeereignissen wie einer Pandemie: Der neueste Band der **RMA Risk Management & Rating Association e.V.** nimmt aus unterschiedlichen Perspektiven in den Blick, welche aktuellen **Praxisthemen das Risikomanagement** als Fach und Berufsfeld bestimmen. Im Fokus u. a.:

- ▶ Aktuelle regulatorische Entwicklungen wie das StaRUG oder der Revisionsstandard Nr. 2 des DIIR e.V. und ihre Folgen
- ▶ Analyse von Massendaten und wie man Auffälligkeiten erkennt
- ▶ Quantifizierung strategischer Risiken und dabei auftretende Unsicherheiten
- ▶ Vernetzung mit anderen Unternehmensbereichen und welcher Grad dabei optimale Unternehmenssteuerung verspricht
- ▶ Umgang mit seltenen Ereignissen mit hohem Schadenspotenzial

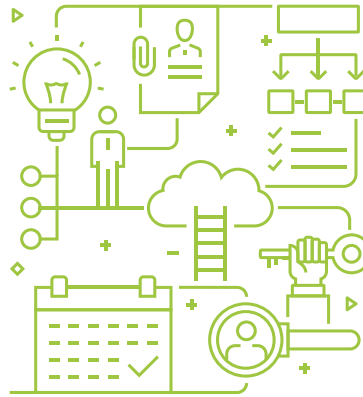
90 Seiten, kartoniert, ISBN: 978-3-503-20645-2



# Von der Strategie zum Resilienz-Management

Gerade in Krisenzeiten zeigt sich, ob die Unternehmensstrategie ausreichende Widerstandskraft gegen bestandsgefährdende Szenarien berücksichtigt. Zumeist liegen bereits ursächliche Fehler der strategischen Ausrichtung in der Vergangenheit. Werden Veränderungen im Umfeld, auch wenn es nur schwache Signale sind, nicht erkannt, können diese langjährige Erfolgspotenziale sehr rasch zunichtemachen.

Faszinierend ist zu beobachten, dass manche Unternehmen sogenannte Krisengewinner sind, die anderen aber den Zug verpassen. Haben die einen nur Glück oder was machen sie anders? Damit Strategie und Unternehmenserfolg nicht zum Glücksspiel werden, bedarf es einer stringenten und kontinuierlichen Vorgehensweise. Es erfordert eine profunde Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, sowie ein Erkennen von Veränderungen und Trends im ökologischen, ökonomischen, technischen und sozialen Umfeld. Digitalisierung, Nachhal-



tigkeit, Klimawandel, Globalisierung, Gesundheit, Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen und gesellschaftliche Umgestaltung sind nur einige der einflussreichsten Faktoren und Trends. Die Herausforderung ist, die komplexen Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu verstehen, die auf das bestehende Geschäftsmodell wirken bzw. neue Chancen für die Zukunft eröffnen. Das Risikomanagement ist dabei gefordert, einzelne Szenarien zu bewerten und Handlungs-

optionen zu ermöglichen. Eine transparente Dokumentation der Entscheidungsfindung ist mittlerweile nicht nur eine gesetzliche Anforderung, sondern entlastet das Haftungsregime der Entscheidungsträger (Business Judgement Rule). Strategisches Chancen- und Risikomanagement muss ein laufender Prozess (PDCA) sein, damit es zum Resilienz-Management gedeiht.

Der Arbeitskreis „Strategisches Risikomanagement“ hat sich für 2022 zum Ziel gesetzt, ein Kompendium für Praktiker zu verfassen, indem Vorgehensmodelle beschrieben, Denkanstöße und Impulse für die eigene Strategieentwicklung vermittelt werden. Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis sollen Theorie, Modelle und gesetzliche Anforderungen und Regularien ergänzen.

Unternehmensvertreter, Wissenschaftler und Experten können gerne noch am Projekt mitwirken. Bei Interesse melden Sie sich bei [brigitta.john@rma-ev.org](mailto:brigitta.john@rma-ev.org). ■

*Get Ready  
to Manage Risks!*

**RMA**  
Risk Management & Rating 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: 14.09.2022

- ▬ 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.de/erm](http://www.fzrm.de/erm)