

RMC 2023: Globalisierung unter Druck



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

Liebe Leserinnen und Leser,

Risk Management Congress

mit rund 160 Teilnehmern war die 17. Auflage des Risk Management Congress am 8./9. Mai 2023 in Köln wieder ein voller Erfolg. Geopolitik, Künstliche Intelligenz im Risikomanagement, Cyber-Risiken und Vorträge aus der Praxis des Risikomanagements von Unternehmen wie Deutsche Telekom, Metro, Porsche, KUKA und Hubert Burda Media bildeten den passenden Rahmen für intensive Gespräche, Networking und Knowledge Sharing. Den Auftakt machte Herr Prof. Ulrich Blum mit seiner Keynote und der kritischen Frage, ob ein umfassender Wirtschaftskrieg eine glaubhafte Drohung in der Auseinandersetzung zwischen einer liberalen, regelgebundenen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung und der eines autoritären Staatskapitalismus sein kann. Seine Empfehlung für die Wirtschaft: „Wir müssen lernen, geostrategisch zu denken und zu agieren.“

Auch der Beitrag von Ulrich Ackermann, Leiter Außenwirtschaftsabteilung, VDMA, ging auf die aktuellen geopolitischen Risiken mit Fokus auf den Maschinenbau ein und sieht die Globalisierung unter Druck. Zu den weiteren Highlights des Kongresses siehe auch den nachfolgenden ausführlichen Tagungsbericht und auf unserer Webseite unter bit.ly/RMC2023Tag1 bzw. bit.ly/RMC2023Tag2. An dieser Stelle möchten wir uns nochmal recht herzlich bei unseren Sponsoren bedanken, den Unternehmen antares, BELFOR, Corporater, crisam, Horváth, Lumivero und Schleupen. Und frei nach dem Motto „Nach der Konferenz ist vor der Konferenz“ melden Sie sich gerne mit Themenvorschlägen für den nächsten Risk Management Congress, der im Mai 2024 in Hamburg stattfinden soll.

Mitgliederversammlung

Im Rahmen unserer Mitgliederversammlung haben wir am 24. April 2023 ausführlich über die Entwicklung der RMA einschließlich der RMA Rating & Risk Academy GmbH berichtet. Neben dem Rückblick auf ein sehr erfolgreiches Jahr 2022 standen die Pläne zum Ausbau unserer Aktivitäten, z. B. im Bereich der Weiterbildung, in 2023 und 2024 im Fokus. Dabei sind auch die Ergebnisse unserer Mitgliederbefragung eingeflossen, die wir im Herbst 2022 durchgeführt haben. Gefreut haben wir uns über die hohe Zufriedenheit mit dem aktuellen Angebot der RMA und der Arbeit des Vorstands. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass wir den „News-Bereich“ auf unserer Website ausbauen sollten und hier auch die Möglichkeiten des Knowledge Sharing unter den Mitgliedern verbessern könnten. Es sind auch viele Ideen und Anregungen zu unserem Webinar- und Seminarangebot gekommen, die wir teilweise schon auf-



RMA Top-Events

- 18. Juli 2023:** Online-Seminar „Volkswirtschaftliche Krisen – Quelle möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen“
- 18. Juli 2023:** Live Web-Seminar „Unternehmensbewertung in unruhigen Zeiten: Inflation, Krise, Prognoseunsicherheit“
- 19. Juli 2023:** Online-Seminar „Simulationsbasierte, risikogerechte Bewertung mit Excel: Teil 3 Aufbaukurs B“
- 22. August 2023:** Seminar „Kompaktkurs Krisenmanagement nach ISO 22361“
- 23. August 2023:** Online-Seminar „Aktuelle Einschätzungen zur makroökonomischen Risikolage“
- 05. & 06. September 2023:** Seminar „Methodentraining zum Krisenmanagement“
- 13. September 2023:** Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

gegriffen haben. Dies zeigt sich auch an der umfangreichen Liste der aktuellen Online-Seminarangebote der RMA Academy, die von der simulationsbasierten und risikogerechten Bewertung mit Hilfe von MS-Excel und dem Add-In Crystal Ball bis zu künftig regelmäßig angebotenen Online-Seminaren zu aktuellen Einschätzungen zur makroökonomischen Risikolage reichen (bit.ly/RMA-Learning). Aber ganz besonders stolz sind wir auf die hohe Rate von 100 % der Teilnehmer, die uns – die RMA – ihren Kollegen und Kolleginnen weiterempfehlen würden.

Resilienz und ganzheitliches Krisenmanagement

Unter den Bedingungen massiver Krisenlagen und ihrer vielfältigen Folgen für Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft muss sich das Risikomanagementsystem in vielen Unternehmen derzeit neu bewähren. Unser neuer Band 8 „Resilienz und ganzheitliches Krisenmanagement“ ist erschienen und nimmt die besonders relevanten Fragestellungen und mögliche Lösungsansätze praxisorientiert in den Blick:

- Welche Bedeutung haben Zukunftsfähigkeit, Robustheit und Resilienz für das Risikomanagement?
- Wie sollte die Unternehmensführung mit Personalrisiken umgehen?
- Wie lassen sich Klimarisiken besser berücksichtigen?
- Was zeichnet ein modernes Krisenmanagement aus?
- Wie gelingt eine pragmatische Risikoquantifizierung zur Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs?

Das Buch kann ab sofort für 29,95 Euro (als eBook für 27,40 Euro) hier bestellt werden: bit.ly/RMABand8. In Vorbereitung ist darüber hinaus ein Krisenmanagementhandbuch, das unser Arbeitskreis Krisenmanagement unter der Federführung von Prof. Wolfgang Biegert derzeit erstellt.

Enterprise Risk Manager Zertifikatsprogramm

Abschließend möchte ich Sie noch auf den Beginn der Weiterbildung zum Enterprise Risk Manager (Univ.) mit Zertifikat der Universität Würzburg hinweisen, die am 13. September 2023 startet. Unsere Referenten sind alle ausgewiesene Experten aus dem deutschsprachigen Raum und decken das gesamte Themenspektrum des Risikomanagements ab. Unter den Dozenten befinden sich anerkannte Vertreter aus der Forschung wie z. B. Prof. Dr. Roland Franz Erben und Prof. Dr. Werner Gleißner und herausragende Experten aus der Praxis wie z. B. Dr. Andreas Kempf von der ZEISS Gruppe. Anmeldungen sind noch möglich. ■

Mit den besten Grüßen
Ihr Ralf Kimpel

Sitzung des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ am 27. April

Der Arbeitskreis „Risikomanagement-Standards“ tagte am 27. April im Online-Format. Der Fokus der Sitzung lag auf zwei Normen, bei denen sich die RMA in der Weiterentwicklung einbringen kann.

Als erstes wurde der Deutschen Corporate Governance Kodex besprochen. Dieser berücksichtigt nach Meinung verschiedener Experten in seiner letzten Version nicht alle Belange des Risikomanagements in adäquater Weise. Jan Offerhaus erläuterte, dass es entsprechend Bestrebungen gibt, eine Stellungnahme zum DCGK zu erarbeiten mit dem Ziel, eine weitere Anpassung des DCGK zu erreichen. Der Arbeitskreis wird die Erarbeitung der Stellungnahme begleiten und seinen Input einfließen lassen. Als nächstes präsentierte Jan Offerhaus die aktuellen Entwicklungen bezüglich ISO31000. Zum einen arbeitet auf DIN-Ebene momentan eine Arbeitsgruppe an einem White Paper zum Enterprise Risk Management, in dem sowohl das ISO31000 Handbook berücksichtigt werden soll als auch insbesondere Defizite an ISO31000, wie sie aus deutscher Sicht bestehen, aufgenommen werden sollen. Adressaten des White Papers sind zum einen Unternehmen, denen erläutert werden soll, wie ISO31000 umzusetzen ist und an welcher Stelle dabei weitergehende Aspekte zu beachten sind, die ISO31000

vernachlässigt. Zum anderen soll das White Paper dann aber auch als Input für die anstehende Revision von ISO31000 dienen, die in diesem Jahr beginnen wird. Jan Offerhaus wird in seiner Funktion als Mitglied des DIN-Ausschusses den bisherigen Entwurf vervollständigen. Es schloss sich im AK eine Diskussion möglicher zu berücksichtigender Aspekte an. Insbesondere wurde betont, dass ESG-Aspekte zu thematisieren sind, dass das Thema der Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensbereiche bezüglich Risikomanagement geklärt werden sollte und dass klar gestellt werden muss, dass die zentrale Risikomanagement-Funktion für das unternehmensweite Risikomanagement zuständig ist und nicht andere Stellen dies übernehmen können. Hier spielt auch der oft diskutierte Aspekt der Integration des Risikomanagements hinein.

Für eine nächste Sitzung hat sich der Arbeitskreis vorgenommen, sich mit den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zu beschäftigen, in Abstimmung mit dem AK „ESG- und Nachhaltigkeitsrisikomanagement“. ■

Interessenten für die Mitarbeit im AK „Risikomanagement-Standards“ melden sich bitte bei Jan Offerhaus (jan.offerhaus@rma-ev.org).

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

Sitzung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“ am 10. Mai mit Schwerpunktthema Cyber-Risikoquantifizierung

Am Tag nach dem Risk Management Congress in Köln fanden sich 21 Interessierte zur Sitzung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“ in den Räumlichkeiten von EY in Düsseldorf ein. Herzlichen Dank an EY für die Organisation des Treffens im Konferenzraum mit grandiosem Ausblick über Düsseldorf und den Rhein.

Frau Ines Janßen von EY, Regionaldirektorin der RMA für Westdeutschland, begrüßte die Teilnehmer. Herr Dr. Stefan Wilke, AK-Leiter, und Herr Jan Offerhaus, Vorstandsansprechpartner für den AK, eröffneten die Sitzung, erläuterten die Agenda und präsentierten aktuelle Infos zur RMA.

Danach ging es mit dem ersten Vortrag von Herrn Kevin Tuz (EY) in das Fokus-Thema dieser Sitzung: Cyber-Risikoquantifizierung. Herr Tuz berichtete in seinem Vortrag aus einem Klientenprojekt zur Quantifizierung der Risiken aus Kundendatenverlusten. Das für diesen Zweck entwickelte Modell umfasst eine Risikobewertung von mehr als 1200 Systemen, die Kundendaten enthalten. Positiv hervorzuheben war der Effekt, dass das Modell die Vergleichbarkeit zwischen den Risiken der einzelnen Systeme verbessert und damit auch für die Steuerung von Verbesserungsmaßnahmen geeignet ist. Die folgende Diskussion zeigte, dass die Thematik auf großes Interesse stieß.

Anschließend stellte Herr Sebastian Hoffmann ein auf der FAIR-Methodik aufbauendes Beispiel für die Quantifizierung des Risikos von Ransomware-Angriffen vor. Die Methodik sieht eine Gliederung bzw. Taxonomie vor, im Rahmen derer Expertenschätzungen für alle erforderlichen Modellelemente (Schadenskomponenten, Häufigkeit, Verwundbarkeit etc.) auf systematische Weise erfasst und mittels einer Simulation aggregiert werden. Dadurch wird die Risikobewertung – im Vergleich zu der immer noch verbreiteten rein qualitativen Bewertung – deutlich fundierter, quantitativ greifbar und auch im Hinblick auf wirksame Gegenmaßnahmen besser analysierbar. In der Diskussion wurde vorgeschlagen, in der Berichterstattung hohe Quantile der Verlustverteilung auszuweisen, da gerade IT-Risiken eine „long tail“-Verlustverteilung aufweisen, d. h. potenziell große Schäden verursachen können.

Im dritten Vortrag der Arbeitskreis-Sitzung stellte Herr Martin Braun (Rimian) eine Lösung für die automatisierte Überwachung und Darstellung von Cyber-Risiken vor. Dabei wurde herausgestellt, dass sich die Gliederung und Priorisierung an den Prozessen und der Wertschöpfung orientieren sollte. In der Praxis werden dagegen eher die einzelnen IT-Assets betrachtet, wodurch die Risiken und auch die Notwendigkeit von IT-Investitionen beim Management schwer kom-

munizierbar sind. Das vorgestellte Tool verwendet Inventar- und Stammdaten des Unternehmens und öffentlich verfügbare Informationen über Sicherheitslücken, um sehr hochfrequent Handlungsbedarf und kritische Risiken und deren Auswirkungen auf Prozesse und Standorte aufzuzeigen. Zum Schluss des Vortrags wurde kurz die Software selbst demonstriert.

Zum Abschluss der Sitzung verblieb trotz der intensiven Diskussionen zu allen Vorträgen noch Zeit, über die anstehende Buchveröffentlichung des Arbeitskreises zum Thema Risikotragfähigkeit zu sprechen. Herr Dr. Wilke und Herr Offerhaus stellten den aktuellen Stand der Buchbeiträge und den aktualisierten Zeitplan für die Buchveröffentlichung vor.

Abschließend wurden das weitere Vorgehen im Arbeitskreis besprochen und das Programm für die nächste Sitzung festgelegt. Es ist geplant, in dieser kommenden Sitzung Risikoquantifizierungs-Software vergleichend zu betrachten. Die nächste Sitzung ist als Online-Sitzung im Herbst dieses Jahres geplant. Das genaue Datum wird auf der RMA-Website frühzeitig bekanntgegeben werden. ■

Interessenten für den Arbeitskreis können sich gerne jederzeit unter ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org an den AK wenden.

„Verleihung der Zertifikate an Absolventen/innen des ERM-Programms im Rahmen des RMC“

Absolventen/innen des ERM-Programms zusammen mit Felix Eppler (r. im Bild), Jan Offerhaus (l. im Bild)



Im Rahmen der Abendveranstaltung des Risk Management Congress am 8. Mai in Köln wurden die Zertifikate an die Absolventen/innen des Weiterbildungsprogramms zum „Enterprise Risk Manager (Univ.)“, das im Herbst 2022 durchgeführt wurde, verliehen. 8 der 9 Absolventen/innen des Programms waren vor Ort und erhielten aus den Händen von Felix Eppler, Geschäftsführer des Forschungszentrums Risikomanagement der Uni Würzburg, und Jan Offerhaus, Mitglied des Vorstands der RMA, ihre Urkunden.

Inzwischen ist es bereits gute Tradition, dass die Absolventen/innen des jeweiligen Jahrgangs des gemeinsamen Weiterbildungs-

programms der Uni Würzburg und der RMA ihre Zertifikate auf dem RMC erhalten. Für die Teilnehmer des Programms rundet die Teilnahme am RMC, der zweitägigen jährlichen Fachkonferenz der RMA, das ERM-Programm ab, indem sie die Möglichkeit bekommen, ihr im Programm erlerntes Wissen durch die vielfältigen Fachvorträge der Konferenz weiter zu vertiefen. Aber vor allem werden die Absolventen/innen beim RMC im Rahmen der Zertifikate-Verleihung gebührend geehrt!

Herzlichen Glückwunsch an alle ERM-Absolventen/innen!

Im Rahmen dieses einzigartigen Qualifizierungsprogramms erhalten die Teilnehmer/innen eine ebenso breite wie fundierte Grundausbildung auf dem Gebiet des Risikomanagements. Sie lernen – auf akademischem Niveau – die wichtigsten Methoden und Instrumente des Risikomanagements kennen und werden in die Lage versetzt, diese sicher in der Praxis anzuwenden:

- Umfassende theoretische Grundlagen
- Methoden und Werkzeuge
- Interessante Fallstudien zum Risikomanagement-Prozess
- Simulation mit Hilfe eines RM-Planspiels
- Individuelle Betreuung und Arbeiten in Kleingruppen
- Vorträge und praxisnaher Austausch mit erfahrenen RM-Experten

Das Intensivprogramm „Enterprise Risk Manager (Univ.)“ richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie Berater aus den Bereichen Strategie, Finanzen, Controlling, Revision, Risikomanagement, Compliance, Qualitätsmanagement und verwandten Teilgebieten. Das Ausbildungsprogramm umfasst insgesamt 10 Tage in Präsenz in Würzburg, die sich auf drei Module aufteilen. Mit einer abschließenden Projektarbeit können die Teilnehmer/innen das Erlernte umgehend in ihre (betriebliche) Praxis transferieren. Somit profitieren sie selbst als auch ihr Unternehmen unmittelbar. ■

Das nächste Programm startet am 13. September 2023. Noch sind Anmeldungen möglich. Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte erm@rma-ev.org.

RMC 2023: Prozesse, Mensch und Ablasshandel



Rund 160 Teilnehmer folgten der 17. Auflage des RMC 2023 nach Köln. (Bildquelle: RMA)

„Prozess, der“. Laut Duden handelt es sich hierbei unter anderem um einen „sich über eine gewisse Zeit erstreckender Vorgang, bei dem etwas [allmählich] entsteht, sich herausbildet.“ Dass dieses sich Herausbilden in Form und Zeit relativ ist und vor allem riskant sein kann, zeigt sich vor allem seit der Mensch auf den Plan trat. In seiner modernen Form definiert dieser immer mehr Prozesse, versucht auf selbige Einfluss zu nehmen und steuernd einzugreifen. Die Folgen sind nicht zu übersehen und zeigen sich in ihren negativen Ausprägungen unter anderem in Form von Kriegen, Handelshemmnissen, Cybergefahren und Finanzrisiken. In diesem nicht abschließenden Risiko- und Krisenstakkato braucht es ein professionelles Krisen- und Risikomanagement, um potenziellen Risiken zu begegnen und zu einer geordneten Chancensicht zu gelangen. Wie das gelingen kann, das zeigte der Risk Management Congress (RMC) 2023 am 8. und 9. Mai in Köln.

Die zweitägige Veranstaltung, durchgeführt von der RMA Risk Management & Rating Association e.V. (RMA), war bereits die 17. Auflage ihrer Art. Ein Fingerzeig dahingehend, dass Risikomanagement en vogue ist und immer wichtiger wird im

unternehmerischen Alltag. Von daher stand der RMC 2023 ganz im Zeichen eines zukunftsgerichteten Risikomanagements. Nicht umsonst folgten rund 160 Teilnehmer der Fachkonferenz. Im Kern stand die Frage im Mittelpunkt: Wie kann ein professionelles Risikomanagement in Theorie und Praxis aufgestellt sein, um Risiken zu begegnen und gleichzeitig Chancen zu wahren? Antworten lieferten Experten aus unterschiedlichen Branchen sowie der Wissenschaft.

Von der Wirtschaft als Waffe und dem Russland-Embargo

Eine grundsätzliche Antwort vorweg: Risiken begegnen heißt auch, sich darüber Gedanken zu machen, ob das jeweilige Mittel den Zweck heiligt. Das zeigt sich nicht zuletzt an den vielfältigen Konfliktlinien im internationalen Vergleich. Der Krieg in der Ukraine und damit einhergehend die Sanktionspolitik gegen Russland, ein schwelender politischer und wirtschaftlicher Konflikt mit China, aber auch die Handelshemmnisse mit den USA zeigen deutlich: Die Wirtschaft wird von vielen Staaten und Bündnissen als Waffe eingesetzt. In diesem Zuge ging Prof. Ulrich Blum in seinem Eröffnungsvortrag der Frage nach, ob ein umfassender Wirt-

schaftskrieg eine glaubhafte Drohung darstellt. Der Geschäftsführer von ITEL – Deutsches Lithiuminstitut GmbH hob damit auf das westliche Ordnungsmodell ab.

Dieses steht nach Lesart Russlands, Chinas und weiterer Staaten teils zumindest zur Disposition. Nach Blum seien der Antagonismus der Ordnungsmodelle und damit die Risiken zurück. Das beziehe sich seiner Meinung auf die Auseinandersetzung zwischen einer liberalen, regelgebundenen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung und der eines autoritären Staatskapitalismus. Blum: „Will der Westen diese Herausforderung annehmen, muss er sich wirtschaftlich rüsten, um eine glaubhafte Drohung aufzubauen.“



Prof. Ulrich Blum ging in seiner Keynote der Frage nach, ob ein umfassender Wirtschaftskrieg eine glaubhafte Drohung darstellt. (Bildquelle: RMA)

Für ihn sei es wichtig, dass ein Gleichgewicht entstünde, um den Vormarsch autoritären Ordnungsdenkens und -handelns einzudämmen. Darauf müssen Staaten und Unternehmen klare Antworten finden. Denn durch die ordnungspolitische Auseinandersetzung sei das globale Risikoniveau seiner Meinung nach über die Folgen der Pandemie und die damit verbundenen Lieferkettenprobleme hinaus bereits gestiegen. Dahinter steht auch die Frage: Ergreife ich rechtzeitig Maßnahmen, um meine Vormachtstellung zu erhalten? Blums Antwort: „Es braucht Abschreckung, nicht nur im militärischen Bereich, sondern auch wirtschaftlich.“ So komme nach Blum dem Wirtschaftskrieg unter anderem die Aufgabe zu, die wirtschaftliche Dominanz zu erhalten oder zu erzielen. Oder anders formuliert: „Rivalität ist Wettbewerb und Wirtschaftskrieg“, erklärt Blum. Ein Faktor, der Unternehmen und Staaten gleichermaßen betrifft. Doch mit Blick auf dieses Szenario

braucht es eine glaubhafte Drohung, um Dominanz zu erzielen. Wichtig gerade in einem hochdynamischen Umfeld mit offenen und versteckten Risiken – auch um resilienter zu werden. Daraus folgt unter anderem: „Viele Schwarze Schwäne waren ursprünglich weiße oder vielleicht auch nur graue Schwäne. Der Mangel an Vorstellungskraft hat sie geschwärzt“, so Blum. Und er fügt in diesem Kontext hinzu: „Wir müssen lernen, geostrategisch zu denken und zu agieren.“

Das Management von Unternehmen ist mit Blick auf die globalen Risiken verstärkt gefragt, gerade weil die Wirtschaftswelt zunehmend aus den Fugen gerät. Ulrich Ackermann, Leiter Außenwirtschaftsabteilung, VDMA, sieht die Globalisierung unter Druck. Die Gründe dafür verortete Ackermann in seinem Vortrag zu den geopolitischen Risiken im Maschinenbau unter anderem durch Handelshemmnisse sowie den Brexit. Hinzu komme seiner Ansicht nach eine dauerhafte Krise der Welthandelsorganisation (WTO). Nicht zu vergessen die Konflikte mit China und Russland. Daran lässt sich deutlich ablesen, dass die globale Geschäfts- und Handelswelt viele Fallstricke bereithält. Diese gilt es vorausschauend zu umgehen.

Doch nicht alle Unternehmen sind an dieser Stelle mit einem vorausschauenden Risikomanagement gut aufgestellt. Das verdeutlicht das Russland-Embargo. Dirk Hagemann, Rechtsanwalt für Außenhandel, bringt es hierzu auf den klaren Punkt: „Es herrscht Krieg.“ Vor diesem Hintergrund greift die Aussage von Unternehmern nicht, etwas sei in den Geschäftsbeziehungen mit Russland unerwartet gekommen. „Gerichte kennen im Außenhandel das Wort unerwartet nicht“, unterstreicht Hagemann. Seit 2014 besteht ein Embargo gegen Russland (VO 833/2014). Wer als Unternehmen vorsätzlich dagegen verstößt, riskiert hohe Geldstrafen oder sogar Haft. „Wo ich ein Embargo mit krimineller Energie umgehe, werde ich auf die gleiche Stufe mit Terroristen gestellt“, warnt Hagemann. Und das ist im Russlandgeschäft gegeben, denn es besteht eines der schärfsten Embargos gegenüber einem Land. Die Verbotsliste im Zusammenhang mit dem Russland-Embargo ist lang und reicht von der Ein- und Ausfuhr über den Verkauf bis zu Investitionen und Dienstleistungen. Seiner Meinung nach bestünde im Außenhandelsgeschäft oft zu wenig eine strategische Komponente, wie man sich bei-

spielsweise von einem Auslandsgeschäft trennen könne. Und er fügt an: „Das Thema muss auf Managementebene gelöst werden.“ Im Umkehrschluss heißt das, es herrschen noch zu oft Schnellschüsse vor, statt planerisch mit dem jeweiligen Compliance-Risiko umzugehen. Wichtig dabei seien nach Hagemanns Worten die Menschen in einer Organisation. Die müssen miteinander reden, um die Herausforderungen im Außenhandels-geschäft zu lösen – flankiert von klaren Compliance-Maßnahmen.

Smarte Fabrik, Cybergefahren und die dynamische Risikobewertung

Die Zukunft wird zunehmend von einer viel stärkeren digitalen und zugleich automatisierten Wertschöpfung mit Blick auf die Fabrik der Zukunft geprägt. Zu dieser Erkenntnis kommt Prof. Julia Arlinghaus, Leiterin des Fraunhofer-Instituts für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg. Vor diesem Hintergrund stand ihr Vortrag unter dem Titel: „Risiko-Management für die smarte Fabrik.“ Dass intelligente Lösungen in der Fabrik der Zukunft immer weiter um sich greifen, das zeigt sich bei den vielfältigen Lösungen im Einsatz. Die fangen bei Softwarelösungen und der Sensorik an und hören bei Mobile Devices und der Mensch-Maschine-Interaktion noch nicht auf. Arlinghaus stellt zu Beginn ihrer Ausführungen die Frage ins Zentrum: „Warum werden die Potenziale durch die Industrie 4.0 bis dato nicht genutzt?“ Eine Antwort: Es fehlt am Risikomanagement. Dabei wäre genau das wichtig, denn mit neuen Lösungen gehen Risiken einher. Hintergrund ist, dass die technische Entwicklung nicht ruht.

Ein zweiteiliges Interview mit Prof. Julia Arlinghaus ...

... finden Interessenten auf den RMA-Seiten unter: <https://rma-ev.org/news-publikationen/news-risk-blog>.

Die Titel: „Für die Industrie der Zukunft ist es wichtig, eine sinnvolle und angemessene Digitalisierung zu erreichen“ und: „Die Implementierung von Industrie 4.0-Technologien in der Produktion kann Risiken enthalten und Auswirkungen auf Lieferketten haben.“

So sind beispielsweise Digitalisierungsrisiken bekannt, werden aber oft als nicht relevant für Industrie 4.0-Projekte eingestuft. Oder bestehende Schutzmaßnahmen werden nicht an die neuen Rahmenbedingungen angepasst. Ein großes Thema ist in diesem Kontext die Gefahr von Cyberangriffen. Hinzu kommen Bedenken, beispielsweise gegenüber Cloud-Lösungen. Um die Potenziale der Industrie 4.0 zu erschließen, müssen Grundlagen geschaffen werden. Zuvorderst heißt das nach Arlinghaus: „Erst mit der Menschzentrierung können die großen Potenziale erschlossen werden.“ Hinzu kommt, dass sich Unternehmen mehr mit den Risiken beschäftigen müssen. Und Arlinghaus resümiert: „Hierzu muss das Management stärker eingebunden werden, denn der Moment zur Digitalisierung ist jetzt.“

Doch bei allen Digitalisierungsbestrebungen gilt es auch, die möglichen Risiken auf dem Radar zu haben. Und die heißen vor allem Cybergefahren. Eine vernünftige und nachvollziehbare Einschätzung. Das unterstreichen die Zahlen zu möglichen Cybergefahren. „Der Schaden durch Cyberkriminalität in Deutschland wird im Jahr 2022 auf über 200 Milliarden Euro geschätzt. Tendenz steigend“, untermauert Dennis Müllerschön von der Managementberatung Horváth die konkreten Risiken im Cyberumfeld. In seinen Ausführungen zu: „Cyber Risiken bedrohen Unternehmen - Informationssicherheit wird zum Game Changer“ sieht er Unternehmen grundsätzlich bedroht, wenn er sagt: „Es ist nicht die Frage, ob, sondern wann ein Cyberangriff stattfindet.“ Hierzu passt die Aussage Müllerschöns, wonach die Anzahl an Cyberangriffen auf Unternehmen im Jahr 2022 um 38 Prozent gestiegen sei. Doch damit nicht genug, denn Unternehmen werden teils mehrfach im Jahr angegriffen. Zu den Arten der Angriffe nennt der Horváth-Manager vor allem das E-Mail-Phishing mit 45 Prozent, gefolgt von Remote-Angriffen auf Server mit 21 Prozent. Die Folgen von Cyberangriffen seien nach Müllerschön schwerwiegend, was einen systematischen Managementansatz erfordere. In diesem Kontext nennt er das Informationssicherheitsmanagement (ISMS) als einen risikobasierten, ganzheitlichen und proaktiven Weg. Hierzu gehören unter anderem die Behandlung von Cyberisiken als Geschäftsrisiken sowie eine Transparenz über die Bedrohungslage, inklusive eines systematischen Umgangs mit Schwachstellen.

Hilfestellungen zum Thema Informationssicherheit bietet die RMA mit ihrem Arbeitskreis (AK) zum Information Risk Management, kurz IRM. Stoßrichtung des AKs sind Praktiker im Umfeld des Information Risk Managements. Dabei stehen Fragen im Mittelpunkt, wie Informationsrisiken identifiziert werden können oder welche proaktiven und reaktiven Maßnahmen im ISMS-Bereich ergriffen werden können. Laut Arbeitskreisleiterin Ines Heese müsse sich ein professionelles IT-Risikomanagement durch die Organisation in Gänze ziehen. Denn IT berühre ihrer Meinung nach alle Bereiche des Unternehmens und könne so auch alle anderen Kategorien von Risiken berühren. Heese, die neben ihrer Arbeitskreistätigkeit hauptberuflich Head of IT Audit bei der Hubert Burda Media Holding KG ist, stellte im weiteren Verlauf ihres Vortrags die Top-11-IT-Risiken vor.



Top-11-Risiken, vorgestellt von Ines Heese: IRM-Arbeitskreisleiterin der RMA. (Bildquelle: RMA)

Zur Erhebung der Top-11-Risiken setzte der IRM-Arbeitskreis auf das CIS Control (Center for Internet Security) Framework. Die Erhebungsergebnisse zeigen, dass die Risiken von den Bereichen der Hardware und Software über das Berechtigungsmanagement, der Datensicherung bis zur Awareness und sonstigen IT-Risiken reichen. Damit einher geht eine unzureichende Sensibilisierung rund um das Thema Informationssicherheit. Die Auswirkungen können fatal enden und den Verlust sensibler Unternehmensinformationen bedeuten. Als Gegenmaßnahme sieht sie unter anderem Awareness-Schulungen sowie Simulationen bestimmter Fälle. Als finalen Schritt sieht Heese die Publikation eines praxisnahen IRM-Leitfadens.

Das IRM ist auch im Hause Burda wichtig, reicht aber nicht aus. Hermann Huber, CISO, Hubert Burda Media Holding KG, sieht das Große und Ganze im Mittelpunkt. Das heißt: Lagebild. In seinem Vortrag hob er hervor, worauf ein Risk Manager unbedingt achten sollte. Dazu gehöre seiner Ansicht nach absolute Transparenz über die Gesamtorganisation. Huber nennt es die Wachsamkeit als den Preis der Freiheit. Diese Transparenz stellt das Unternehmen unter anderem mittels eines Cyber Defense Centers (CDC) als zentrale Überwachungsstelle über den gesamten IRM-Prozess sicher. Das heißt vom Asset Management über das Risikomanagement bis zur Risikobehandlung. Im Umkehrschluss heißt das nach Huber: „Ein Kernprozess als größte Schnittstelle.“ Der Burda-Manager beschreibt das CDC als „Herzstück“, das jederzeit die Übersicht bieten sollte, die das Unternehmen brauche. Damit sind wir wieder beim Lagebild und einem Dauerblick darauf. „Es geht darum zu wissen, was passiert in meiner Organisation“, erklärt Huber und fügt hinzu: „Das CDC muss auch warnen und koordinieren.“ Das Ganze verstanden als dynamische Risikobewertung. Huber ist sich hinsichtlich des dynamischen Agierens sicher: „Wenn ich nicht sehr schnell auf eine Phishing-Attacke reagieren kann, dann kann ich einpacken.“ Darüber hinaus sieht Huber das Team als zentrale Instanz – vom Lead Auditor bis zum Forensiker. „Jeder im Team ist wichtig“, bringt er es auf den Punkt. Wen wundert es, dass das Team und die Kommunikation nach Hubers Worten wichtige Säulen im Gesamtprozess sind.

Mit diesem Bild, das den Menschen und die Kommunikation in den Mittelpunkt der ISMS-Betrachtungen und -Entscheidungen rückt, ist viel gewonnen. Sonst stehen Organisationen vor dem Risiko, die wichtigen IT-Security- und Risikomanagement-Funktionen rein softwaregetrieben abzuwickeln. Niels von der Hude, Director Product Strategy, Beta Systems Software AG, vergleicht dieses Denken und Handeln mit einer Art Ablasshandel. Damit meint er, dass manch Unternehmenslenker denke, mithilfe einer Software seien alle Unwägbarkeiten in puncto IT-Sicherheit behoben. Ein Trugschluss, der sich nicht selten als Bumerang erweist. Und auch von der Hude hob in seinem Vortrag auf das Thema Cybersecurity ab mit einem Fokus auf die Innentäter. Seinen Worten folgend würden 70 % aller Vorfälle durch Innentäter verursacht. Vor die-

sem Hintergrund brauche es ein klares Berechtigungsmanagement. Er nennt es das Need-to-Know-Prinzip und meint: „Mitarbeitende erhalten nur die Rechte, die sie für ihre Tätigkeiten brauchen.“ Hierbei können sogenannte Identity- und Access-Management-Systeme unterstützen.

Analytische Methoden und das Risk Assessment

Florian Worm, Risikomanager bei Porsche, skizzierte zur Eröffnung den Risikomanagementprozess beim schwäbischen Autobauer. Sein Vortrag zur quantitativen Risikoanalyse am Beispiel der Statistik Software R verdeutlichte, dass die Einführung neuer Analysemöglichkeiten im Risikomanagement zunächst auf Widerstände innerhalb der Organisation stieß, die jedoch überwunden werden konnten. Eine Antwort des Managements lautete anfänglich: „Wir bilden hier keine Professoren aus“, so Worm. Doch eine Kernfrage des Risikomanagements „Wie hoch ist unsere Risikotragfähigkeit im Vergleich zu unserem Gesamtrisiko?“ lässt sich nur mittels einer Risikoaggregation und Simulationen als Schlüsseltechnologie beantworten. Grundsätzlich werden Risiken in einer Datenbank erfasst. Worm umschreibt diese Datenbank als das Herzstück bei Porsche. Zu den Risikoabfragen konzentriert sich das Risikomanagement auf die Relevanz des Risikos für die Gesamtorganisation. „Wir haben zahlreiche Risiken und wollen uns nur auf die wesentlichen Risiken konzentrieren“, so Worm. Und dabei helfen analytische Methoden des Risikomanagements zur Entscheidungsfindung. Mit Blick auf neue Analysemethoden bringt es Worm auf den folgenden Punkt: „Wir nutzen Predictive Analytics, um die Zukunft von Porsche zu simulieren und stützen uns dabei auf die Expertise der Fachbereiche.“

Einen schonungslosen Blick auf die interne Berichterstattung bot Dominik Quirnbach, Group Risk Manager, CompuGroup Medical SE & Co. KGaA. Das weltweit tätige Softwareunternehmen offeriert Lösungen für das Medizinumfeld. Bis 2021 basierte der Risikomanagementprozess auf einer internen Datenbanklösung. Das Unternehmen stand vor der Frage: Wie geht es mit dem Risikomanagementsystem weiter? Ausmisten und reduzieren, könnte eine Antwort lauten. Ein wichtiger Baustein, um dieses Ziel zu erreichen, bildet der neue Risk-Assessment-Pro-

zess durch alle Risk Owner. In diesem Zuge wurden veraltete Daten bereinigt. Der Vorteil: Es erfolgte nach Quirnbachs Worten eine Reduzierung auf die wesentlichen Risiken, sprich 20 %. Wichtig in der neuen Risikomanagementwelt des Unternehmens ist unter anderem ein geführter Prozess durch das Risikomanagement bei der Anlage neuer Risiken. Dank der einfachen Oberfläche sind die Risk Owner in der Lage, selbständig Risiken zu erfassen. Außerdem sei die Schulungszeit nach Risikomanager Quirnbach relativ kurz.

Das quartalsweise Reporting wurde grundlegend geändert, weg von der Bürokratie mit viel Text, hin zu einer überschaubaren Berichterstattung. So findet die Aggregation der Risikosituation auf einer Seite Platz, das heißt übersichtlich. Gleichzeitig sind die Top-15-Risiken ausführlich dargestellt. Dahinter steht die Idee der Konzentration auf das Wesentliche im gesamten Risikomanagementprozess. Ein positives Fazit zur neuen Lösung zieht Quirnbach in der steigenden Akzeptanz bei den Risk Ownern als auch dem Management. Also ein wesentlicher Punkt, damit Risikomanagement in der eigenen Organisation auch gelebt wird. Und doch sei der Arbeitsaufwand im Risikomanagementprozess seiner Meinung nach nun nicht geringer, sondern habe sich nur verschoben, weg von einem administrativen hin zu einem inhaltlichen Aufwand.

Der Prozessweg und die Zukunft

Dass sich der administrative Aufwand mit Blick auf den RMC 2023 lohnte, das zeigte sich vor allem am Erfolg der 17. Auflage. Denn neben den genannten Themenschwerpunkten kamen weitere Inhalte im Rahmen der Konferenz zum Tragen. Sei es Entwicklung des Risikomanagementsystems bei der Deutschen Telekom, zur integrierten Governance Berichterstattung oder zu den Auswirkungen der ESG (Environmental, Social and Governance)-Faktoren auf ein ratingorientiertes Controlling. Nicht zu vergessen die Risikotragfähigkeit, mit der sich der Arbeitskreis Risikoquantifizierung beschäftigte. Dabei gaben die Referenten unter anderem einen Überblick zum Prozessweg – von den zu quantifizierenden Risiken über die Aggregation bis zur Ermittlung der Risikotragfähigkeit. In eine ähnliche Richtung ging der Vortrag zu neuen Strategien für die

Risikobewertung. Merke: Prüfe, ob die Annahmen die Charakteristika des Risikos widerspiegeln, verwende keine offensichtlich falschen Annahmen und mache stattdessen realistische Annahmen. Last, but not least ging es in einem abschließenden Vortrag um die Frage: Können Sie Zukunft? Warum es keine Zukunft ohne den richtigen Umgang mit Unsicherheit gibt. Und das führt schlussendlich wieder zum Einstieg dieses Beitrags. Denn der richtige Prozess entscheidet darüber, was (allmählich) entsteht und sich herausbildet. Und das sollten Unternehmen und ihr Management stets im Blick haben – gerade in Bezug auf ein fortschrittliches Risiko- und Chancenmanagement. Ein Thema, das zukünftig stärker auf den Agenden der Chefetagen stehen muss. Dafür setzt sich die RMA ein mit ihrer Arbeit zu den Themen Governance, Risikomanagement, Rating und Compliance. Eine Vereinsarbeit, die sich im Erfolg der RMA-Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Risikomanagementthemen manifestiert, aber auch im Rahmen der Netzwerkbildung. Letztere ist neben den Themenstellungen in den jährlichen Konferenzen zum RMC ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Und damit geht es im kommenden Jahr weiter, wenn es wieder heißt: Willkommen zum RMC. Dann zur 18. Konferenz im Mai 2024 in Hamburg. ■

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

ASW Bundesverband warnt vor Angriffen auf die deutsche Wirtschaft



Im Rahmen der 16. Sicherheitstagung vom Bundesamt für Verfassungsschutz und der Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft (ASW Bundesverband) äußerte sich der ASW Bundesvorsitzende Volker Wagner besorgt aufgrund massiv steigender Spionage- und Cyberangriffe auf die deutsche Wirtschaft. „Es besteht dringender Handlungsbedarf für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“, so Wagner.

Rund 160 Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik sowie den Sicherheitsbehörden waren sich in Berlin einig: Die Themenliste von Sicherheitsherausforderungen war selten so lang und gleichzeitig mit einem besonders hohen Bedrohungsgrad verbunden.

Angriffe auf die Nord Stream 1 und 2 sowie die Deutsche Bahn haben jüngst die Verletzlichkeit der lebensnotwendigen kritischen Infrastrukturen vor Augen geführt und lassen weitere Sabotagehandlungen befürchten. Zudem steigen Cyberangriffe drastisch in Menge, Frequenz und auch Intelligenz. Die Corona-Pandemie hat weltweit die Fragilität und Verwundbarkeit von globalen Lieferketten verdeutlicht. Das Krisenmanagement hat systemische Risiken für die Wertschöpfungskette sämtlicher Branchen offenbart. In der Folge entstanden Liefer- oder Versorgungsengpässe bis hin zu Insolvenzen namhafter deutscher Unternehmen.

Trotz zurückgehender Pandemie zeigen sich weitere Verwerfungen und viele Wirtschaftsexperten prophezeien für die nächsten Monate eine stark zurückgehende Nachfrage verbunden mit einem schwachen bis rückläufigen Wirtschaftswachstum. Drastisches Kostenmanagement wird für viele Firmen überlebensnotwendig“, so ASW-Chef Wagner weiter.

Der Technologiestandort Deutschland ist mit seiner Forschungs- und Unternehmenslandschaft zunehmenden Risiken durch Wirtschafts- bzw. Industriespionage ausgesetzt.

Es ist daher erforderlich, den Wirtschaftsschutz in Deutschland und Europa weiter zu stärken. Dazu fordert der Verband für die Wirtschaft unter anderem eine Koordinatorin oder einen Koordinator im Bund und einen deutlich verbesserten Informationsaustausch zwischen Sicherheitsbehörden und Wirtschaftsunternehmen. Die Initiative Wirtschaftsschutz auf Bundesebene ist ein wichtiges Dachbündnis, das es konsequent auszubauen gilt. ■



Vorstand und Geschäftsführung der RMA

Mitgliederversammlung RMA 2023

Die diesjährige Mitgliederversammlung der RMA Risk Management & Rating Association e.V. fand am 24.04.2023 virtuell statt. Auf der Agenda der Mitgliederversammlung stand neben der Wiederwahl einiger Vorstandsmitglieder auch die Beitragsanpassung für 2024 sowie die Vorstellung der Neuorganisation im Office Management und des neuen Mitgliederverwaltungstools.

Brigitta John, Georg Büchele und Prof. Dr. Christoph Mayer sind einstimmig als Vor-

stände wiedergewählt worden. Georg Büchele übernimmt wie bisher die Aufgabe als Kassenwart und kümmert sich insbesondere um unsere KMU-Initiative. Der Schwerpunkt der Vorstandsarbeit von Frau John liegt in der Betreuung unserer Aktivitäten in Österreich und in der Schweiz. Herr Prof. Dr. Mayer wird wie bisher vor allem die Verantwortung für unsere Hochschulaktivitäten und die RMA-Schriftenreihe tragen. Die RMA geht damit mit unveränderter Vorstandschaft in das nächste Jahr. Die Amtsperioden der üb-

rigen Vorstandsmitglieder laufen noch ein Jahr weiter. Der Beitragsanpassung ab 01.01.2024 wurde ebenfalls zugestimmt.

Unserer neues Mitgliederverwaltungstool „Peakfactor“ wurde vorgestellt, mit dem von nun an die Mitgliederverwaltung erfolgen wird. Die Datenmigration in das neue Tool ist mittlerweile erfolgreich abgeschlossen. Seit Januar wurde das Tool darüber hinaus bereits für das Ticketing des RMC eingesetzt. Ab Sommer 2023 wird mit dem neuen Tool auch der RMA-Newsletter versendet werden. Zukünftig sind noch weitere Schritte geplant: Verwaltung der Arbeitskreise und deren Sitzungen sowie von Regionalveranstaltungen und weiteren Konferenzen und Seminaren; außerdem die zentrale Datei-Verwaltung.

Weitere Schritte, wie die Nutzung als soziales Netzwerk für unsere Mitglieder, werden unter Betrachtung der Kosten und Nutzen abgestimmt werden. Sobald weitere Umsetzungsschritte erfolgt sind, werden die Mitglieder informiert. ■