

Veröffentlicht in

## Controller Magazin

Heft 1/2016

*Gleißner, W. (2016):*

„Wieviel Ressourcen benötigt das  
Risikomanagement im Vergleich zum Controlling?“,  
S. 99

Mit freundlicher Genehmigung der  
Verlag für ControllingWissen AG, Wörthsee

[www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

## Wieviel Ressourcen benötigt das Risikomanagement im Vergleich zum Controlling?

20 %, wenn man den potenziellen Wertbeitrag vergleicht.



Prof. Dr. Werner Gleißner

Liebe Leser,

**Theorie und empirische Studien belegen, dass gute Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) potenziell für den Erfolg eines Unternehmens wesentlich sind. Dies liegt nahe, weil bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft eben Erträge und Risiken bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen gegeneinander abzuwägen sind. Empirische Studien (wie z. B. die von Walkshäusl, 2013) belegen zudem, dass gerade die Unternehmen mit niedrigen Ertragsrisiken zugleich überdurchschnittliche Wertsteigerungen generieren. In Anbetracht der potenziellen Bedeutung des Risikomanagements wundert man sich über die geringen Ressourcen, die speziell den Risikomanagementabteilungen – im Vergleich z. B. zum Controlling – zur Verfügung stehen.**

Eine interessante Orientierung für eine angemessene Ressourcenausstattung des Risikomanagements insgesamt im Vergleich zu Controlling und Planung kann die Betrachtung der Wertbeiträge sein. Die Methode der risikogerechten

rechten Bewertung zeigt, dass eine Relation von bis zu 4 zu 1 angemessen ist.

Ein kleines Beispiel zeigt die Vorgehensweise einer risikogerechten Bewertung, die nicht auf Kapitalmarktdaten (z. B. „Beta“) angewiesen ist: Angenommen, durch eine Risikoanalyse und Simulation (Risikoaggregation) seien folgende Informationen über zwei Projekte bekannt: Projekt A generiert einen erwarteten Überschuss von 10 Mio. mit einer möglichen typischen Abweichung von 8 Mio. (Standardabweichung als Risikomaß). Für Projekt B gelte 9 Mio. plus/minus 2 Mio. Den risikogerechten Wert  $W$  berechnet man mittels Risikoabschlag:

$W = \text{Erwartungswert} - \lambda \cdot \text{Risikomaß}$ , also

$W (\text{Projekt A}) = 10 - 0,25 \cdot 8 = 8$

$W (\text{Projekt B}) = 9 - 0,25 \cdot 2 = 8,5$

Projekt B hat damit ein besseres Rendite-Risiko-Profil und damit auch einen höheren Wert. Die Größe  $\lambda$  ist ein Maß für die Risikoaversion, abgeleitet aus dem Rendite-Risiko-Profil verfügbarer Geldanlagealternativen (und zeigt die Opportunitätskosten für Risiken). Zieht man Investments in Aktien und deutsche Staatsanleihen in Erwägung, ist  $\lambda$  gerade das Sharpe Ratio, das etwa bei 0,25 liegt. Es ist das Verhältnis der Marktrisikoprämie zur Standardabweichung der Rendite des Marktportfolios.

Betrachtet man nun diese Bewertungsgleichung, wird offensichtlich: bei  $\lambda = 0,25$  ist eine Veränderung des Risikoumfangs um z. B. 4 Millionen gerade äquivalent zu einer Veränderung des Erwartungswerts der Erträge um eine Million. So ergibt sich damit eine Relation der Bedeutung eben von 4 zu 1 von „Ertragssteigerung“ zu „Risikosteigerung“, wenn alle Risiken bewertungsrelevant sind. Betrachtet man dies, wird ziemlich offensichtlich, dass das Risikomanagement ist in den Unternehmen mit

Ressourcen – und Menschen – massiv unterbesetzt ist und die dort vorhandenen Potenziale von den meisten Unternehmen bisher nicht erschlossen sind.

Besonders wichtig ist die Risikoaggregation, weil meist nicht Einzelrisiken sondern Kombinationseffekte mehrerer Risiken auftreten. Die Möglichkeit der Risikoaggregation beschreibt in dieser Ausgabe des Controller Magazins Herr Bohmfalk mit seinem interessanten Beitrag „Möglichkeiten der stochastischen Szenarioanalyse für die Unternehmensplanung“.

Viele interessante Anregungen beim Lesen wünscht

Prof. Dr. Werner Gleißner

### TOPEVENT

**29. Januar 2016** – 10. Sitzung Arbeitskreis Business Continuity Management

**25. Februar 2016** – 4. Sitzung Arbeitskreis Interne Revision & Risikomanagement bei der Deutschen Bahn in Frankfurt/Main

**06. April 2016** – Weiterbildungsprogramm zum Enterprise Risk Manager (Univ.) in Würzburg

#### Impressum

##### Ralf Kimpel

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

##### RMA-Geschäftsstelle

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

##### Dr. Werner Gleißner

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

## Neuigkeiten aus dem Facharbeitskreis Controlling & Risikomanagement

Die Verzahnung von Risikomanagement und Controlling ist seit Jahren ein Thema von immer größerer Relevanz für Unternehmen. Der gemeinsame Facharbeitskreis „Risikomanagement und Controlling“ von ICV und RMA, tagt regelmäßig um Grundlagen zur Schaffung des Bewusstseins für die Notwendigkeit solch einer Verzahnung und Lösungsansätze für die Praxis zu erarbeiten.



Im Rahmen der letzten Facharbeitskreissitzung am 28. Oktober 2015 beim Gastgeber PwC in München, wurden Herr Flath von den Teilnehmern als neuer Facharbeitskreisleiter und Herr Findeis als Stellvertretung einstimmig gewählt.

Inhaltlich stand die Sitzung unter dem Motto „Mehrwert durch die Integration von Risikomanagement und Controlling“. Ziel war es, den Facharbeitskreis bezüglich aktueller Entwicklungen in diesem Gebiet neu auszurichten und zu fokussieren. Der Tag bot verschiedene interaktive Module, in denen die 20 Teilnehmer zu Fragestellungen und Zukunftsperspektiven ausgiebig diskutieren konnten. Nach Brainstorming Sessions zu Nutzen, Herausforderungen und Lösungen der Integration wurde im Anschluss unter Verwendung von digitalen Abstimmungstools über deren Bedeutung anonym abgestimmt. Laut der Einschätzung der Teilnehmer des Facharbeitskreises haben folgende Nutzenaspekte bei der Verzahnung von Risikomanagement und Controlling die größte Relevanz:

### Top 5 Nutzen der Verzahnung:

1. Verbesserte Unternehmenssteuerung (z. B. durch Risk-Return-Betrachtungen und definierten Risikoappetit)
2. Mehr Planungssicherheit und Vermeidung von Planungsfehlern
3. Stärkere Zukunftsorientierung und Frühwarnung
4. Höhere Transparenz über Unsicherheiten und Datenqualität
5. Existenzsicherung (z. B. durch Risikotragfähigkeitsanalysen)

Anschließend wurde auch über mögliche Herausforderungen der Verzahnung in der Praxis diskutiert und abgestimmt:

### Top 5 Herausforderungen bei der Verzahnung:

1. Transparenz ist nicht erwünscht
2. Angst vor innovativen Methoden / mangelnde Veränderungsbereitschaft
3. Unzureichende Unternehmenskultur
4. Nutzen nicht bekannt (auch aufgrund des veralteten Ausbildungssystems)
5. Fehlende Daten bzw. Daten nicht kompatibel

Zudem arbeiteten die Teilnehmer gemeinsam an möglichen Lösungen, wie man die genannten Herausforderungen überwinden kann. Die Lösungen umfassen Publikationen, verstärktes Lobbying, das Begleiten von Pilotprojekten und Kooperationen mit Universitäten.

Auch der Nachmittag bot Möglichkeiten für einen regen Austausch rund um das Thema

Controlling und Risikomanagement. In drei Gruppen wurden Herausforderungen und Lösungsvorschläge verknüpft, Themen für Publikationen benannt und ungelöste Fragestellungen identifiziert. Nach der Präsentation der Ergebnisse konnten alle Teilnehmer gemeinsam über diese Themen diskutieren und sich nach Interesse für die Erstellung verschiedener Publikationen eintragen.

Schließlich rundete eine Lesung in entspannter Atmosphäre aus dem aktuellen Buch „Der Vorstand und sein Risikomanager“ sowie zwei Fachvorträge zum Thema „Erfahrungsberichte aus der Integration“ die Veranstaltung ab.

Die nächste Facharbeitskreissitzung wird im März 2016 in Hamburg stattfinden. Der Facharbeitskreis würde sich über weitere Enthusiasten zum Thema Risikomanagement und Controlling freuen. //

*Bei Interesse können Sie sich gerne bei dem Facharbeitskreisleiter Tobias Flath ([tobias.flath@de.pwc.com](mailto:tobias.flath@de.pwc.com)) melden.*

## RMA-Round Table „Cyber- und IT-Security sichert Business Continuity“

Eine Doppelveranstaltung am 29./30. Oktober 2015 in Wien

Erstmalig hat sich in Wien am 29. Oktober 2015 der Round Table Österreich dem Thema Cyber- und IT Security gewidmet und dies sowohl thematisch als auch zeit-

lich mit dem Arbeitskreis Business Continuity verbunden, der am 30. Oktober 2015 getagt hat (siehe Bericht vom AK-Leiter Herrn Hübert).

In den Räumlichkeiten der avedos business solutions haben sich Mitglieder und neue Interessenten zusammen gefunden, um den Vorträgen zu folgen und aktiv zu diskutieren. Die Regionaldirektorin der RMA Österreich,

Frau Brigitta John, hat die Gäste begrüßt und den Impuls gesetzt. Denn mit zunehmender Digitalisierung der Geschäftsprozesse verstärkt sich die Abhängigkeit von den immer komplexer werdenden IT-Systemen, die auch zu neuen Risiken und zu einer zusätzlichen Verwundbarkeit der Unternehmen führt. Von den Unternehmensverantwortlichen wird aber noch sehr oft der Cyber- und IT Security eine zu geringe Bedeutung beigemessen. Cyber-Angriffe, bei denen geschützte Informationen entwendet oder IT-Infrastrukturen gestört wurden, haben stark zugenommen. Einer der Worst-Case Szenarien ist der Diebstahl von geistigem Eigentum oder der Ausfall von IT- und Kommunikationssystemen, die einen Betriebsstillstand verursachen können.

Herr Robert Lamprecht, zuständig als Manager bei KPMG Austria für Advisory und IT-Security, hat an sehr anschaulichen Beispielen und einer Live-Demo drastisch dargestellt, wie ein Cyber-Angriff erfolgen kann. 40% aller Unternehmen waren bereits von einer E-Crime Attacke betroffen, wobei die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß rasant steigen. Die

Bedrohungen und Angriffe erfolgen beabsichtigt, aber auch aus Versehen aus dem eigenen Unternehmen von Mitarbeitern und ehemals Beschäftigten, sowie von Geschäftspartnern, die über Insider-Informationen verfügen. Vermehrt lassen sich gezielte und gut vorbereitete Angriffe von kriminellen Organisationen, Geheimdiensten und Mitbewerbern erkennen. Das IT-Sicherheitsgesetz, wie es in Deutschland eingeführt wird, soll Unternehmen aus kritischen Sektoren zu besonderen Sicherheitsvorkehrungen verpflichten.

Herr Samuel Brandstätter, CEO der *avedos business solutions*, hat Möglichkeiten aufgezeigt, wie durch ein Informationssicherheitsmanagement-System (ISMS) der Schutz von Informationen jeglicher Art und Herkunft sichergestellt werden kann. Die Aufgabe besteht darin, Schwachstellen zu identifizieren, Bedrohungen zu erkennen und schließlich liegt es in der Verantwortung der Unternehmensleitung geeignete Gegenmaßnahmen zu veranlassen. ISO 27000 gibt einen Orientierungsrahmen für die Einführung eines ISMS. Um aber ein effektives Sicherheitsmanagement jederzeit aufrecht

zu erhalten, bedarf es das Bewusstsein aller Mitarbeiter mit dem sicheren Umgang von Informationen (z. B. Zugriffsberechtigungen, Umgang mit mobilen Geräten und Datenübertragung) zu heben. So kann über den Sicherheitsaspekt ein wahrer Mehrwert geschaffen werden.

Zum Abschluss wurde darüber diskutiert, wie ein Rechenzentrum im speziellen versucht, die Risiken zu beherrschen. Denn die Verantwortung ist groß, wenn Rechenleistung, Datenbestände und Informationsverarbeitung ausgelagert werden. Es bedarf aber auch einer klaren Formulierung und Abgrenzung wer – Rechenzentrum oder Auftraggeber – wofür verantwortlich ist.

So konnten dieses Mal Mitglieder und Gäste aus Deutschland und Österreich gemeinsam an den Veranstaltungen teilnehmen. //

*Weitere Termine der fachspezifischen Arbeitskreise und der Round Tables finden Sie auf unserer Homepage: [www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org).*

## Der Arbeitskreis Business Continuity Management des RMA e. V. in Wien

**Der AK BCM tagt regelmäßig am letzten Freitag des ersten Monats eines Quartals. Auf der Jahreskonferenz des RMA e. V. im September wurde vereinbart, dass die für den 30. Oktober geplante 9. Tagung des AK BCM in einer gemeinsamen Veranstaltung mit dem Round Table Österreich des RMA e. V. in Wien stattfinden wird. Herr Johannes Vogl, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft GrECo JLT Risk Consulting GmbH in Wien, hat den Arbeitskreis zu sich eingeladen, und 12 Interessierte aus Deutschland und Österreich haben von 9 Uhr bis 16 Uhr Themen aus dem Umfeld des Business Continuity Management diskutiert.**

In einer Roadmap hat der Arbeitskreis sein Ziel beschrieben, in den kommenden Jahren Dokumente zu Einzelaspekten des BCM zu entwickeln, die langfristig zu einem umfassenden System

für eine effektive und effiziente Steuerung des BCM in mittelständischen Unternehmen im deutschsprachigen zusammengefasst werden sollen. Bei der Sitzung in Wien wurde von dieser Roadmap abgewichen und vor allem neuere Entwicklungen des BCM vorgestellt und diskutiert.

Der Arbeitskreisleiter, Herr Rainer Hübert, informierte zunächst über ein neues Projekt aus den USA, das sich das Ziel gesetzt hat, aus den Erfahrungen von 30 Jahren BCM zu lernen und einen leistungsfähigeren und pragmatischeren Ansatz für das Management von Business Continuity zu entwickeln. Einer der Teilnehmer des Arbeitskreises, Herr Martin Arzberger, Geschäftsführer der Unternehmensberatung *MarServices GmbH* aus Haag an der Amper, stellte anschließend ein Konzept vor, mit dem die Sicherheit von Veranstaltungen gewährleistet werden kann, und berichtete über Erfahrungen

aus dessen Einsatz. Abgeschlossen wurde der 9. AK BCM mit der Vorstellung eines Konzeptes zur Realisierung von wirtschaftlichen Vorteilen aus einem BCM-System durch Herrn Rainer Hübert. Dieses soll vor allem mittels einer möglichen Identifizierung von Verbesserungspotentialen für Geschäftsprozesse aus den BCM-Aktivitäten heraus geschehen, was unter den Teilnehmern lebhaft diskutiert wurde.

Die 10. Arbeitskreissitzung ist geplant für Freitag, den 29. Januar, an einem noch zu bestimmenden Ort in Deutschland. Interessenten und Neugierige sind gerne eingeladen, daran teilzunehmen. //

*Senden Sie dafür bitte eine Email an den Arbeitskreisleiter ([rh@erah.de](mailto:rh@erah.de)), der Sie dann in den Email- und Einladungsverteiler für den Arbeitskreis aufnimmt.*



## RiskManagementNews

### Keine Chance ohne Risiko

Unternehmen sehen sich heute einer ständig ändernden Risikolandschaft ausgesetzt. Sie müssen sich höheren Marktvolatilitäten, weitreichenden ökonomischen Änderungen, geopolitischen Risiken, regulatorischen Reformen und Cyber Attacken gegenüberstellen. Hinzu kommen weitere Faktoren wie eine immer älter werdende Gesellschaft, globale Vernetzung und erhöhte geographische Mobilität. Diesen Veränderungen erfolgreich zu begegnen stellt viele Unternehmen vor große Probleme. Andererseits entstehen genau durch diese Herausforderungen auch neue Chancen für die Wirtschaft.

Unter dem Titel „There is no reward without risk“ veröffentlichte Ernst&Young im Oktober die diesjährige Global Governance, Risk and

Compliance (GRC) Studie, in welcher weltweit 1196 GRC-Verantwortliche über ihren Umgang mit Risiken befragt wurden.

Die Studie zeigt, dass die Unternehmen Fortschritte machen und Risikomanagement zu einem wichtigen Bestandteil der Unternehmensführung geworden ist. Dennoch schätzen 66 Prozent der Befragten die Einflussmöglichkeiten des Risikomanagements im Moment als begrenzt ein. Zukünftig sind jedoch 90 Prozent der Befragten davon überzeugt, dass Risikomanagement an Einfluss gewinnt.

Verbesserungspotenziale sehen die befragten Unternehmen hingegen insbesondere in dem Bereich des Risiko-Bewusstseins. Unternehmen müssen daher Ihren Fokus darauf legen, eine risikobewusste Organisation zu implementieren, in der sich Mitarbeiter über ihre Verantwortung und Rolle im Risikomanagement-Prozess klar sind. //

### LITERATUR



**Risikomanagement in Supply Chains: Gefahren abwehren, Chancen nutzen, Erfolg generieren**

„Risikomanagement in Supply Chains“ gibt einen systematischen

Überblick über die Risiken in Supply Chains und zeigt außerdem Strategien zum Umgang mit diesen Risiken auf. Das Buch bietet neben Grundlagenwissen auch einen Einblick in das Management von Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- und weiteren typischen Risiken in Supply Chains. Außerdem zeigt das Buch innovative Methoden des Risikomanagements in Supply Chains auf.

**Prof. Dr. Christoph Siepermann / Prof. Dr. Richard Vahrenkamp / Dr. Markus Siepermann (Hrsg.): Risikomanagement in Supply Chains: Gefahren abwehren, Chancen nutzen, Erfolg generieren, 2. neu bearbeitete Auflage, Erich Schmidt Verlag, Februar 2015, 382 Seiten, 49,95 Euro, ISBN: 978-3-503-15818-8**

Get Ready to Manage Risks!



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«  
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 06.04.2016

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

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

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