

# Rating für Unternehmen zum Integrationsstand von Controlling und Risikomanagement

Judith Fabian,  
Gina Heller-Herold,  
Andreas Fornefett,  
Thomas Zucker

## Kennen Sie Ihren Reifegrad der Integration von Controlling und Risikomanagement im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern?

Vom gemeinsamen Arbeitskreis «Risikomanagement & Controlling» des Risk Management Association e.V. (RMA) und des Internationalen Controller Verein eV (ICV) wurde ein Analysebogen entwickelt, der für Unternehmen erstmalig die Möglichkeit der Selbsteinschätzung ihrer Integration von Risikomanagement und Controlling bietet. Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist kostenfrei und über den folgenden Link der RMA möglich: <http://www.rma-ev.org/RM-Controlling.459.0.html>.

Der folgende Beitrag zu diesem lange Zeit wenig beachteten Thema leitet – über einen Schnelleinstieg ins Controlling und Risikomanagement – zu der grundlegenden Frage: Wie und wo kommt es in diesen beiden Bereichen zu Schnittstellen? Anschließend werden Vorteile einzelner Integrationsvarianten und Anreize einer Zusammenarbeit aufgezeigt. Danach werden das Vorgehen, das Verfahren, der Aufbau des Analysebogens und dessen Auswertungsmöglichkeiten erläutert. Dessen Zielsetzung ist die Unterstützung des Managements bei der Feststellung des Status Quo hinsichtlich Transparenz beziehungsweise aktueller Zusammenarbeit von Controlling und Risikomanagement im eigenen Unternehmen. «Ein mehr an Transparenz und Abstimmung bei der Erledigung der sich überlappenden Aufgaben in diesen rechenbaren Dimensionen einer im Übrigen unsicheren Zukunft könnte die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens deutlich verbessern.», so jedenfalls lautet die These der Untersuchung des Arbeitskreises.

**DEFINITION CONTROLLING.** Der Begriff Controlling wird in Anlehnung an das Controller-Leitbild des Internationaler Controller Verein e.V. (ICV) als Management-Prozess definiert, der die nachhaltige Wirtschaftlichkeit der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens sicherstellen soll. Das Controlling nimmt im Rahmen seiner Dienstleistungsfunktion Aufgaben als Managementberater wahr und unterstützt bei der:

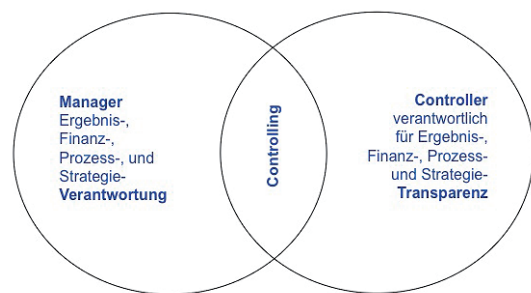
- Planung (Strategie, Zielsetzung, Festlegung von Maßnahmen sowie der Budgetierung)
- Umsetzung (Projekte und Maßnahmen)
- Evaluation (Überprüfung der Zielerreichung und Berichtswesen) sowie der
- Analyse (Plan-Ist-Vergleiche und Indikatoren für Verbesserungen)

Diese Erkenntnisse werden sowohl bei der Erfolgsmessung als auch bei der Entscheidungsfindung im Rahmen des betrieblichen Steuerprozesses berücksichtigt. Die Erwartung an das Controlling

ist, das Management dabei zu unterstützen, zielorientiert zu handeln. Immer wichtiger im praktischen Controlling wird sowohl die Verantwortung als auch Transparenz. Beim aktuellen Controller-Leitbild wird ausdrücklich von der Mitverantwortung für die Zielerreichung gesprochen. Controlling sollte daher nicht isoliert definiert und gestaltet werden, sondern kann immer auch als Teil einer «Gesamtkonzeption Management» betrachtet werden.

**ABBILDUNG 1**

Schnittstelle von Management und Controlling



**DEFINITION RISIKOMANAGEMENT.** Ein zukunftsbezogenes Management muss sich der grundsätzlichen Unvorhersehbarkeit bewusst sein. Jeder Chance, die ein Unternehmen nutzen möchte, stehen auch Gefahren gegenüber. Alle Aktivitäten zur Abschätzung und besseren Steuerung von Chancen und Risiken finden im Bereich Risikomanagement statt. Obwohl der bewusste Umgang damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, sind derzeit die Fähigkeiten und Systeme des Risikomanagements in den Unternehmen bisher vergleichsweise wenig entwickelt, denn nur ein kalkuliertes Risiko führt zu nachhaltigem, unternehmerischem Erfolg. Mittel- bis langfristig wird mit Hilfe des Risikomanagements die Erhöhung des Unternehmenswerts erreicht. In Krisenzeiten erweist sich das Risikomanagement oft als überlebenswichtig. Ein

effizient funktionierendes Risikomanagement ist immer vorausschauend und wird durch eine aktiv gelebte Integrationskultur immer mehr zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Durch die Transparenz von Risiken und Risikopotentialen können erst geeignete Maßnahmen zur Risikohandhabung im Sinne der Unternehmenssicherung entwickelt und umgesetzt werden. Potenzielle Risiken werden daher wie folgt durch ein proaktives Risikomanagement als Gesamtprozess gesteuert:

1. Risiken identifizieren → durch strukturierte Risikoerfassung
2. Risiken bewerten → auf Basis einer Ursachen-Wirkungs-Analyse und Messung durch Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhe
3. Risiken steuern → durch Maßnahmen: Risiken vermeiden, vermindern, abwälzen, selbst tragen und Definition des Restrisikos
4. Risiken überwachen und berichten → durch Risikobericht

Durch rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. KonTraG, §91 Absatz 2 AktG, Sorgfaltspflichten von Vorstand/Geschäftsführung) wird das Interesse des Managements an Risikomanagement geweckt. Risiken werden als die Gefahr ungünstiger zukünftiger Entwicklungen oder von Fehlentscheidungen definiert, durch die ein Ziel nicht in dem angestrebten Umfang erreicht wird. Bestandsgefährdende Risiken gehören immer auch zur strategischen Ebene der Unternehmensführung. Damit sind die dem Risikomanagement zugeordneten Instrumente ebenfalls Instrumente des allgemeinen strategischen beziehungsweise operativen Managements. Risikomanagement wird – wie auch das Controlling – als Bestandteil des Managements betrachtet.



**INTEGRATIONSMÖGLICHKEITEN UND VORTEILE DER ZUSAMMENARBEIT VON CONTROLLING UND RISIKOMANAGEMENT.** Nur diejenigen Unternehmen, die ihre Risiken aktiv und effizient steuern, werden langfristig erfolgreich sein. Neben dem Management-System der «Corporate Governance» stellt insbesondere Basel II beziehungsweise Basel III höhere Anforderungen an das Controlling und Risikomanagement von Unternehmen. Hier spielt die Fremdkapitalfinanzierung eine entscheidende Rolle, die durch ein gutes Rating deutlich begünstigt wird. Die wachsende Komplexität der Prozesse sowie die zukünftig zunehmende Dynamik des Unternehmensumfeldes und die Notwendigkeit, die Risiken zu erfassen und zu analysieren, erfordern reaktive Steuerungssysteme, die zunehmend immer weniger mit der unternehmerischen Intuition und Erfahrung greifbar

werden. Eine gute gemeinsame kommunikative Ebene ist wichtig, denn im Sinne einer optimal gelebten Unternehmenskultur ist es von Vorteil, wenn die beiden Fachabteilungen Controlling und Risikomanagement im Hinblick auf ihre gemeinsame Managementfunktion ständig aktuellen Informationsaustausch mit proaktiven Schnittstellen leben. In der Unternehmenspraxis erfolgt das Risikomanagement oft isoliert. Eine Vernetzung mit bestehenden Planungs- und Steuerungssystemen findet oft nur selten statt, ist aber durchaus sinnvoll. Statt reaktivem Risikomanagement und Controlling mit Blick ausschließlich in die Vergangenheit ist die Einbeziehung von Frühwarnindikatoren und Szenariotechniken mit Zukunftsfokus zielführender. Eine Integration des Risikomanagementsystems in bereits bestehende Managementsysteme ist eine Grundvoraussetzung, um Risiken bei Entscheidungen mit zu berücksichtigen. Risikomanagement sollte also immer auch mit anderen Instrumenten verknüpft sein, um eine ganzheitlichere Unternehmenssicht zu erhalten. Hier ist auch eine Verzahnung mit bestehenden Controlling- und Planungssystemen im Rahmen der heutigen ERP-Systeme beziehungsweise der Entwicklung zu BI-Systemen sinnvoll. Schließlich ist funktional gesehen Controlling das führende Subsystem, das Planung, Steuerung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems derzeit bereits unterstützt. Beim Risikomanagement zeichnet sich heute bereits ab, dass die Risikoaggregation eine entscheidende Rolle bei der Weiterentwicklung des Risikomanagements selbst sowie des Risikocontrollings spielen wird. Erst die Perspektive des Gesamtrisikoumfangs ermöglicht eine aussagekräftige Beurteilung, ob die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens tatsächlich realistisch ist, um eine dauerhafte Unternehmensfortführung optimal zu gewährleisten. Nur bei genauer Kenntnis der zu erwartenden Schadenshöhe greifen die Steuerungsmöglichkeiten zur Risikobewältigung betriebswirtschaftlich sinnvoll. Ebenfalls wichtig sind die durch Sensitivitätsanalysen gewonnen Erkenntnisse der Einzelrisiken in der Unternehmenspraxis, um die Maßnahmen der Risikosteuerung sowie der entsprechenden Finanzierung bereits in die operative Planungsrechnung einzubinden. Durch optimale, gute Zusammenarbeit und durch die Integration des Risikomanagements in ein bestehendes Managementsystem kann zukünftig erreicht werden, dass Risiken bei Entscheidungen des Managements häufiger und erfolgreicher berücksichtigt werden.

**ZIEL DER ERHEBUNG.** Auf Basis der Zusammenarbeit der Aufgabenbereiche Controlling und Risikomanagement ergeben sich hypothetisch vielfältige, bereits benannte Vorteile. Beide Bereiche arbeiten mit auf die Zukunft gerichtete Szenarien und Erwartungswerten, um Chancen und Gefahren berechenbar machen. Eine wesentliche Hypothese lautet deshalb: Ein mehr an Transparenz und Abstimmung bei der Erledigung der sich überlappenden Aufgaben in diesen rechenbaren Dimensionen einer im Übrigen unsicheren Zukunft verbessert die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens insgesamt und ermöglicht über die gewonnene Flexibilität zugleich eine Verringerung der Unsicherheit seiner Geschäftsvorhaben. Mit der vorliegenden Analyse werden dem Management Fragen an die Hand gegeben, mit deren Hilfe der Status quo hinsichtlich Transparenz und Zusammenarbeit beziehungsweise Kooperation von Controlling und Risikomanagement im Unternehmen erhoben werden können.

Die so erhobenen Daten sollen in einem ersten Schritt dazu dienen, die der Umfrage zugrunde liegenden Annahmen zu überprüfen und die Fragen entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse weiter ausdifferenzieren. Eine inhaltliche Strukturierung des Reifegradmodells soll später anhand der Integrationsbereiche: Strategie, Personal, Organisation und Instrumente, vorgenommen werden. Auf der Grundlage des Analysebogens sollen also zunächst einmal geeignete Kriterien zur Beurteilung dafür entwickelt werden, inwieweit ein einzelner Reifegrad von einer Organisation erreicht wird. Anschließend wird das Reifegradmodell anhand von Case Studies in ausgewählten Unternehmen im Rahmen einer Masterthesis getestet und schließlich nochmals im Rahmen einer großzahligen Befragung validiert. Wesentliche Einflussfaktoren auf den Reifegrad zum Beispiel die Unternehmensgröße oder die Branche können so identifiziert und später zur gezielten Steuerung genutzt werden.

**ZIELGRUPPE.** Die Zielgruppe für diese Analyse, deren Ergebnisse nach Abschluss der Umfrage für eine Validierung des Fragenkatalogs genutzt werden sollen, sind mittelständische Unternehmen aller Branchen mit einer Umsatzgröße von 10 bis 1.000 Millionen Euro.

**ANALYSEBOGEN.** Der Analysebogen bildet das Kernstück der Arbeit des Arbeitskreises. Am Anfang stand die Frage, warum eine Zusammenarbeit von Controlling und Risikomanagement sinnvoll erscheint. Dazu wurde folgendes erarbeitet:

### Hypothesen und Annahmen der Zusammenarbeit von Controlling und Risikomanagement

- Controlling und Risikomanagement: beides wird gebraucht
- Controlling und Risikomanagement haben viele Gemeinsamkeiten
- Beide verarbeiten risikorelevante Informationen
- Mindestreifegrad von Controlling und Risikomanagement ist zur Integration erforderlich
- Controlling und Risikomanagement integriert zu betreiben erhöht die Tragfähigkeit und Sicherheit von Managemententscheidungen und reduziert damit Unsicherheit
- Risikomanager und Controller erhalten zusätzliche Kompetenzen
- Synergie und Wirtschaftlichkeit durch Gemeinsamkeit

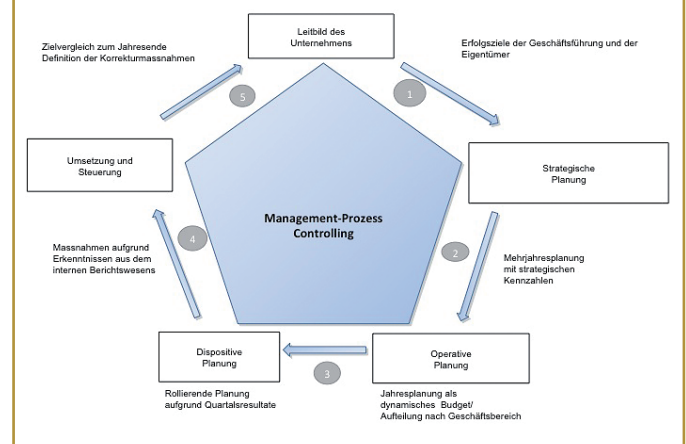
Im weiteren Verlauf der Arbeit des Arbeitskreises stellte sich zu dem die Frage, welche Themen bei der Zusammenarbeit von Controlling und Risikomanagement von herausragendem Interesse sein könnten. Zielsetzung des fachlichen Austauschs war, den Anwendern des Analysebogens eine leichte und schnelle Beantwortung zu ermöglichen und ihn auch gut auswertbar zu gestalten. Konkret wurden die folgenden Themen herausgefiltert:

- Allgemeine Informationen
- Die Geschäftsführung
- Die Mitarbeiter
- Die Organisation
- Die strategische Ebene
- Die operative Ebene
- Informationstechnologie und Informationsmanagement
- Audit- und Changemanagement
- Sonstiges

Ziel dieser Untersuchung ist, dem Anwender eine Analyse – gegliedert nach unterschiedlichen Kriterien – zu erstellen. Die Kriterien sollen die Möglichkeit eröffnen, die erhobenen Daten möglichst für eine Vielzahl homogener Gruppen auszuwerten, so dass der Teilnehmer an der Analyse im Rahmen der Nutzung der Ergebnisse wiederum die Möglichkeit erhält, sich bestmöglich zu vergleichen.

**ABBILDUNG 3**

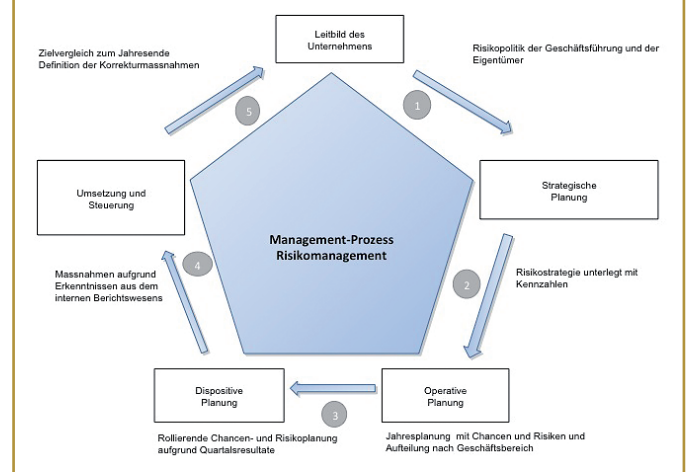
Beispiel Managementprozess Controlling von der Strategie bis zur Umsetzung



**MANAGEMENTPROZESS.** Die Geschäftsführung trägt die Verantwortung für die Strategie eines Unternehmens, dessen Ergebnis sowie dessen Prozesse. Das Management hat verstärkt die Erwartungshaltung, dass Controller im Rahmen ihrer Mitverantwortung für die Zielerreichung auch die Rolle des Aktivators und Katalysators, des Strategen, des Begleiters und Betreuers und schließlich des Betreibers und Anwenders betriebswirtschaftlicher Methoden übernehmen und Instrumente für eine belastbare Faktenbasis schaffen. Zusätzlich werden unternehmensgestalterische Aufgaben übernommen, die die Hebel zur Wertschaffung darstellen.

**ABBILDUNG 4**

Beispiel Managementprozess für Risikomanagement



Potenzielle Risiken, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens mittel- und langfristig gefährden könnten, werden zunächst mit Hilfe des proaktiven Risikomanagements identifiziert, analysiert und bewertet. Das Ziel besteht in der Sicherung des Fortbestandes eines Unternehmens, der Absicherung der Unternehmensziele gegen störende Ereignisse und in der Steigerung des Unternehmenswertes.

Die Geschäftsführung bestimmt und verantwortet welche Strategie ein Unternehmen verfolgt und vor allem wie ein Unternehmen aufgestellt ist, um seine Unternehmensziele zu erreichen. Und hier liegt der Ansatz: gerade diese Stelle entscheidet darüber, ob für das Unternehmen und seine Strategie die Zusammenarbeit von Controlling und Risikomanagement von Interesse ist.

**STRATEGISCHE EBENE.** In den Unternehmen ist zu beobachten, dass ein Strategieprozess unterschiedlich detailliert beschrieben und – auch mit Blick auf das Thema von Controlling und Risikomanagement – gelebt wird. In einigen Unternehmen ist nur Controlling in den Strategieprozess eingebunden – in anderen Unternehmen sind es beide Abteilungen – Controlling und Risikomanagement. Auch die Strategie kann unterschiedlich weit auf die Ebenen herunter gebrochen sein. So wird es in Unternehmen möglich sein, dass nur die Ebenen unter der Geschäftsführung nach strategischen Zielen gesteuert werden. In anderen Unternehmen kann durchaus über alle Ebenen bis zum letzten Mitarbeiter nach strategischen Zielen gesteuert werden. Was an der Stelle richtig oder falsch ist, stellt sich bei genauerer Betrachtung als relativ komplex dar. Grundsätzlich sind beide Bereiche – Controlling und Risikomanagement – gleichermaßen in den Managementprozess eingebunden und unterliegen den folgenden Zielen:



**UMSETZUNG AUF DER OPERATIVEN EBENE IN DER BESTEHENDEN ORGANISATION.** Um die strategischen Ziele zu erreichen, werden die langfristigen strategischen Ziele auf die kurzfristig planende, operative Ebene heruntergebrochen. Dies bewirkt eine Konsistenz von strategischer und operativer Planung. Letztere erfolgt im Idealfall in Bandbreiten und kann mit Risiko- und Erfolgsfaktoren beziehungsweise – szenarien hinterlegt sein. Die Organisation wird von der Geschäftsführung eines Unternehmens vorgegeben und von den Mitarbeitern gelebt. Ausschlaggebend für eine funktionierende Zusammenarbeit oder Harmonisierung von Controlling und Risikomanagement ist, ob und

wie die Controlling- und Risikomanagement-Prozesse im Hause beschrieben sind und wie detailliert die Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter formuliert sind sowie im Unternehmen gelebt werden beziehungsweise gelebt werden können. Den Mitarbeitern kommt von der Umsetzung der Unternehmensstrategie bis zum Ablauf der Prozesse im Unternehmen eine wesentliche Bedeutung zu – so auch bei der Zusammenarbeit von Risikomanagement und Controlling. Zum einen ist möglicherweise die Qualifikation der Mitarbeiter, die Berührungspunkte zu Controlling und Risikomanagement haben, von großer Bedeutung, zum anderen die Führungskultur der Führungskräfte. Wichtig ist zum Beispiel, dass die Meldung von Risiken positiv bewertet wird.

**DIE INTERNEN BEREICHE IT, AUDIT- UND CHANGEMANAGEMENT.** Beide Bereiche – sowohl Controlling wie auch Risikomanagement – greifen zum Großteil auf die gleiche Datengrundlage wie auch auf die gleichen IT-Systeme zu. Beide Bereiche verfolgen das Ziel, dem Management wesentliche Steuerungsimpulse in Form des Berichtswesens zur Verfügung zu stellen. Die Prozesse und die sich daraus ergebenden Schnittstellen in den Bereichen Controlling und Risikomanagement werden laufend verbessert und an die sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst. Durch Audits werden die wesentlichen Prozesse geprüft und Handlungsfelder aufgezeigt. Somit kann der Nutzen aus einer Zusammenarbeit oder Integration beider Bereiche laufend erhöht werden und die Harmonisierung trägt zu einer verbesserten Steuerung von Chancen und Risiken im Unternehmen bei.

**AUSBLICK – WAS ERWARTET SIE NACH EINER ABGABE DES FRAGEBOGENS?** Die Ergebnisse der Erhebung sind in erster Linie zur Selbsteinschätzung des jeweiligen Unternehmens. Hieraus können wertvolle Informationen und Sichtweisen gewonnen werden, um nicht zuletzt den Veränderungsprozess im Unternehmen anzuregen und damit auch ein Stück transparenter zu machen. Die Statements, die es zu bewerten gilt, sind so ausgewählt und strukturiert, dass es quasi zu einem 360 Grad Rundumblick im Unternehmen führt. Die individuelle Bewertung beziehungsweise die Einstufung der einzelnen Aussagen sind in die vier nachfolgenden Kategorien unterteilt:

- Trifft nicht zu
- Trifft partiell zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft voll (inhaltlich) zu

**ABBILDUNG 6**

1. Die Geschäftsführung	Bewertung 1 (informell, trifft nicht zu)	Bewertung 2 (Partiell)	Bewertung 3 (überwiegend)	Bewertung 4 (optimiert, trifft voll inhaltlich zu)	Anmerkungen

**VORTEILE EINER TEILNAHME AN DER BEFRAGUNG.** Neben der Möglichkeit zu einer ersten Selbsteinschätzung erhalten die teilnehmenden Unternehmen nach Abschluss und Auswertung der Ergebnisse die Möglichkeit zum jeweiligen Vergleich mit anderen Unternehmen. Auf diese Weise können sie gegebenenfalls Optimierungspotential für sich erkennen. Darüber hinaus können von den teilnehmenden Unternehmen individuell Analysen über die verschieden gebildeten Vergleichsgruppen vorgenommen werden. Die Erhebung erfolgt anonymisiert und vertraulich.

Die Befragung dauert etwa zehn Minuten. Sämtliche Daten des teilnehmenden Unternehmens werden spätestens sechs Monate nach ihrer Erhebung und Auswertung der Ergebnisse gelöscht.

**BEANTWORTUNG DER FRAGEN.** Für die Beantwortung der Fragen sollten sich alle davon betroffenen Verantwortlichen der Geschäftsführung und der jeweiligen Aufgabenbereiche entsprechend Zeit nehmen. Vielleicht bietet ja der Fragenkatalog per se Anlass für einen gemeinsamen Workshop aller Betroffenen. Womit ein erster Schritt in Richtung weniger Unsicherheit für das Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits getan wäre, was zugleich ein Grundanliegen der Entwickler/-innen dieses Fragenkatalogs ist.

**VIELZAHL VON ZUSÄTZLICHEN AUSWERTUNGEN VORGESEHEN.** Den beteiligten Unternehmen werden nach erfolgreicher Teilnahme als Ergebnis verschiedene Auswertungen und Sichtweisen transparent gemacht und zur Verfügung gestellt. Bevor jedoch die finale Auswertung und Analyse statt gefunden hat, können bereits mit den individuellen Erfahrungen im Unternehmen rege Diskussionen und Sichtweisen im Management diskutiert und eventuell bereits erste Maßnahmen aufgesetzt werden. Vielleicht stellt man fest, dass man bisher zu wenig über Chancen und eher über Risiken gesprochen hat oder dass es wohl künftig Sinn machen könnte, die IT beziehungsweise die Systeme aus beiden Bereichen besser miteinander zu verzahnen. In Zusammenarbeit mit einer Hochschule werden die gesammelten Ergebnisse entsprechend ausgewertet. In der Hauptsache geht es zunächst einmal darum, inwieweit die vom Arbeitskreis aufgestellten Hypothesen durch die empirische Untersuchung eines Reifegradmodells haltbar beziehungsweise nachweisbar sein könnten. Es ist deshalb bereits jetzt geplant auch nach branchen- und größenspezifischen Merkmalen auszuwerten. Allen beteiligten Unternehmen werden diese ersten Ergebnisse anschließend anonymisiert und aggregiert im Detail zugänglich gemacht.

## Quellenverzeichnis

- Abb. 1: in Anlehnung an Internationaler Controller Verein eV
- Abb. 2: Arbeitskreis Risikomanagement und Controlling
- Abb. 3: Arbeitskreis Risikomanagement und Controlling
- Abb. 4: Arbeitskreis Risikomanagement und Controlling
- Abb. 5: Arbeitskreis Risikomanagement und Controlling
- Abb. 6: Arbeitskreis Risikomanagement und Controlling

## AUTOREN

Judith Fabian: Dipl.-Betriebswirtin(FH) und Enterprise Risk Managerin (FZRM der Universität Würzburg), Interim Managerin für strategisches&operatives Controlling, Risk Controlling und Risikomanagement. [judith.fabian@gmx.de](mailto:judith.fabian@gmx.de)

Gina Heller-Herold: Dipl. Bankbetriebswirtin. Gründerin von beku-consult und Associate Expert von cp consulting-partner AG, spezialisiert auf die Beratung von Banken und Unternehmen zu den Schwerpunktthemen Controlling, Risikomanagement (MaRisk), Aufsichtsrecht, Prozess- und Projektmanagement sowie Training. Sie verfügt über langjährige Praxiserfahrung im Banken- und Beratungsumfeld. [gina.heller-herold@beku-consult.de](mailto:gina.heller-herold@beku-consult.de)

Andreas Fornefett: Vorstand der EPOTECH AG und Seniorberater in den Bereichen Komplexitäts- und Risikomanagement. Er besitzt langjährige Erfahrung in der Entwicklung von Lösungen insbesondere im Finanzsektor und verfügt als Jurist und Volkswirt zudem über ein breites naturwissenschaftliches wie geisteswissenschaftliches Bildungsspektrum. [andreas.fornefett@epotech-ag.de](mailto:andreas.fornefett@epotech-ag.de)

Thomas Zucker: Dipl.-Betriebswirt (FH), ist als Associate Partner bei Q\_Perior verantwortlich für Risikomanagement und aufsichtsrechtliche Anforderungen bei Banken und Versicherungen. Er verfügt dabei über jahrzehntelange Erfahrung bei der Prozessgestaltung und Modellierung sowie über deren Automatisierung und den effektiven Einsatz IT-unterstützender Systeme. [thomas.zucker@q-perior.com](mailto:thomas.zucker@q-perior.com)