

## Das neue Paradigma: „Entscheidungsorientiertes Risikomanagement“

COSO ERM (2017), Business Judgement Rule und die Lücke in der Prüfung von Risikomanagementsystemen



Prof. Dr. Werner Gleißner

**Vielen Vorständen, Geschäftsführern, Controllern – aber auch manchen Risikomanagern – scheint es entgangen zu sein, dass wir gerade einen grundlegenden Paradigmenwechsel im Risikomanagement erleben. Risikomanagement muss viel mehr leisten als die im KonTraG geforderte „Transparenz“ über mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (§91 Abs. 2 AktG) und die diese verursachenden wesentlichen Risiken.**

Wie schon seit jeher ökonomisch sinnvoll, fordert nun auch das regulatorische und gesetzliche Umfeld ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“, welches in die Entscheidungsprozesse der Unternehmensführung einzubeziehen ist (siehe dazu im Controlling-Magazin 4/2015, meinen Beitrag „Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen – Von der Optimierung der Risikobewältigungsmaßnahmen zur Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles aller Maßnahmen“). Unabhängig von einer möglichen Bestandsgefährdung soll bei der Vorbereitung einer unternehmerischen Ent-

scheidung durch eine entscheidungsvorbereitende Risikoanalyse aufgezeigt werden, welche Chancen und Gefahren (Risiken) mit dieser verbunden sind und welche Veränderungen des Gesamtrisikoumfangs (z. B. Eigenkapitalbedarf und Kapitalkostensatz) damit einhergehen. Dies ist ökonomisch notwendig, um erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen. Für viele Unternehmen ist neu, dass genau diese ökonomische Anforderung nun auch der wesentliche Aspekt der Überarbeitung der COSO Enterprise-Risk-Management-Norm von 2017 darstellt (COSO ERM: 2017). Risikomanagement muss integriert und entscheidungsorientiert ausgerichtet sein und selbstverständlich neben Gefahren auch Chancen betrachten (siehe dazu auch analog den IDW PS 981). Natürlich müssen weiterhin entsprechend des gesetzlichen Kernauftrags die Wahrscheinlichkeit möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“, auch aus Kombination von Einzelrisiken mittels Risikoaggregation bestimmt werden (siehe IDW PS 340).

Die entscheidende Ausweitung des Gegenstandsbereichs des Risikomanagements ergibt sich allerdings dadurch, dass dieses nun, völlig unabhängig von einer möglichen Bestandsgefährdung des Unternehmens, bei der Vorbereitung sämtlicher unternehmerischer Entscheidungen der Unternehmensführung unterstützen soll. Und dies liegt ganz auf der Linie der Anforderungen aus §93 AktG über die Sorgfaltspflichten der Unternehmensführung. Um die „angemessenen Informationen“ – wie im Gesetz gefordert – belegen zu können, benötigt man eine entscheidungsvorbereitende Risikoanalyse bei allen Entscheidungen, die wichtig genug sind, dass sie von der Unternehmensführung getroffen werden. Dieses neue

„entscheidungsorientierte“ Paradigma des Risikomanagements ist die Voraussetzung für einen tatsächlichen Mehrwert, weil der Erfolg des Unternehmens von der Qualität der Entscheidungen abhängt. Dass der hier bestehende Handlungsbedarf gerade vielen Vorständen noch nicht klar ist, liegt sicherlich auch daran, dass in Deutschland eine Prüfung des Risikomanagements mit Bezug auf Anforderungen aus §93 AktG (oder COSO ERM) durch die Wirtschaftsprüfer nicht vorgenommen wird: es fehlt schlicht ein den IDW PS 340, der auf §91

*Fortsetzung folgt auf Seite 100*

### TOPEVENT

**26. Juli 2018** – Sitzung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“ in Frankfurt

**15./16. Oktober 2018** – Risk Management Congress 2018 in Köln

**17. Oktober 2018** – Sitzung des Arbeitskreises Risikoquantifizierung in Köln

#### 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.  
Zeppelinstr. 73, D-81669 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

##### Prof. Dr. Werner Gleißner

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

Fortsetzung

AktG basiert, ergänzender Prüfungsstandard! Daher erkennen viele Unternehmensführungen die bestehenden Schwächen ihres Risikomanagements oft erst, wenn es zu spät ist (und sie bei einem „Fehlschlag“ oder einer „Gewinnwarnung“ zeigen sollen, wo die der Entscheidung zugrundeliegende Risikoanalyse denn nun zu finden ist).

Ich hoffe wir können Controllern und Risikomanagern, die im Bereich der Entscheidungsunterstützung zusammen arbeiten sollten, mit den neuen Beiträgen in dieser Ausgabe des Controller Magazins wieder nützliche fachliche Anregungen bieten, um die notwendigen strategischen Ausrichtungen des Risikomanagements (Beitrag „Strategic Risk Management“ von Herrn Sommerfeld) zu ermöglichen und die Fähigkeit zu schaffen, Auswirkungen einer Entscheidung auf die zukünftige Insolvenzwahrscheinlichkeit, als „Grad der Bestandsgefährdung“, zu berechnen (im Beitrag „Insolvenzrisiko: Top-Kennzahl für Controlling, BSC und Risikomanagement“ von mir) – beide Aspekte sind wesentliche Facetten eines „entscheidungsorientierten Risikomanagements“. //

Ich wünsche entsprechend viel Spaß beim Lesen.

Prof. Dr. Werner Gleißner

## Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“: großer Teilnehmerzuspruch im „hohen Norden“!

**Am Donnerstag, dem 12. April 2018, traf sich der Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“ in Hannover. So weit im Norden fand bisher noch keine Sitzung des Arbeitskreises statt. Da die RMA traditionell in Süd- und Westdeutschland aktiver ist, war im Vorfeld befürchtet worden, dass die Teilnehmerzahl eher gering bleibt. Aber ganz im Gegenteil: Mit 26 Teilnehmern verzeichnete der Arbeitskreis eine der höchsten Teilnehmerzahlen in seiner Geschichte!**

Die Veranstaltung wurde organisiert zusammen mit unserem RMA-Mitglied Herr Prof. Dr. Hans-Jürgen Wieben von der Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover (FHDW), so dass wir in den Räumlichkeiten der FHDW die Sitzung durchführen konnten und auch in den Pausen verköstigt wurden.

Krankheitsbedingt war zwar kurzfristig ein Vortrag ausgefallen. Es standen aber dennoch zwei interessante Fachvorträge auf dem Programm. Im ersten Vortrag gab Herr Oliver Disch von den Stadtwerken Bonn einen Einblick



in die Verwendung der Bayesschen Statistik im Rahmen der Risikoquantifizierung und verknüpfte dies mit praktischen Beispielen. Der Vortrag gab Anregungen, über die gewohnten Methoden im Risikomanagement nachzudenken und führte zu einer regen Diskussion. Im zweiten Vortrag wurde durch Herrn Prof. Dr. Robert König, Abteilungsleiter Risikomanagement bei den VGH Versicherungen, uns ein Einblick gegeben in Risikomanagement und Risikoquantifizierung in der Versicherungsbranche. Dabei wurde insbesondere der Blick gelenkt auf den starken Einfluss durch die regulatorischen Vorgaben.

Als letzter Agendapunkt wurde durch den Co-Arbeitskreisleiter Herrn Stefan Wilke der aktuelle Stand bezüglich der Erstellung des Buchs zur Risikoquantifizierung, das der Arbeitskreis in 2019 veröffentlichen will, vorgestellt sowie im Anschluss das weitere Vorgehen besprochen. //

*Die nächste Sitzung des Arbeitskreises wird am Donnerstag, dem 26. Juli 2018, in Frankfurt stattfinden. Weitere Infos zu dieser Sitzung finden sich auf der RMA-Website. Bei Interesse an Mitarbeit/ Teilnahme am Arbeitskreis „Risikoquantifizierung“ wenden Sie sich bitte an [ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org](mailto:ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org).*

### Neue RMA-Geschäftsstelle



Nach vielen Jahren, in denen für die RMA die Geschäftsstelle durch Büroservice Kaiser, insbesondere Herr Hans Kaiser, betreut wurde, gab es nun ab dem 1. Juni 2018 einen Wechsel.

Seit dem 1. Juni 2018 wird die Geschäftsstelle betreut durch Büroservice Morawietz. Die Hauptansprechpartnerin für die RMA wird Frau Sigrid Leininger (links) sein, Ihre Vertreterin Frau Sylvia Bretthauer (rechts). Bitte

unterstützen Sie Frau Leininger und Frau Bretthauer in der Einarbeitungsphase. Gleichzeitig bedanken wir uns bei Frau und Herrn Kaiser für die gute langjährige Arbeit.

Wichtig für alle Mitglieder: Die neue RMA-Adresse ist ab sofort Zeppelinstr. 73, 81669 München. Telefon- und Fax-Nummer sowie Mail-Adresse der Geschäftsstelle ([office@rma-ev.org](mailto:office@rma-ev.org)) haben sich nicht verändert.