

Veröffentlicht in
nickert – das magazin
Heft 3/2019

Nickert, A. (2019):
**„Interview: Managemententscheidungen unter
Unsicherheit“,**
S. 16 – 17

Mit freundlicher Genehmigung der
KANZLEI NICKERT, Offenburg

www.kanzlei-nickert.de
[https://kanzlei-nickert.de/mandanteninformation/veroeffentlichungen/
nickert-das-magazin/34-nickert---das-magazin-2019-03](https://kanzlei-nickert.de/mandanteninformation/veroeffentlichungen/nickert-das-magazin/34-nickert---das-magazin-2019-03)



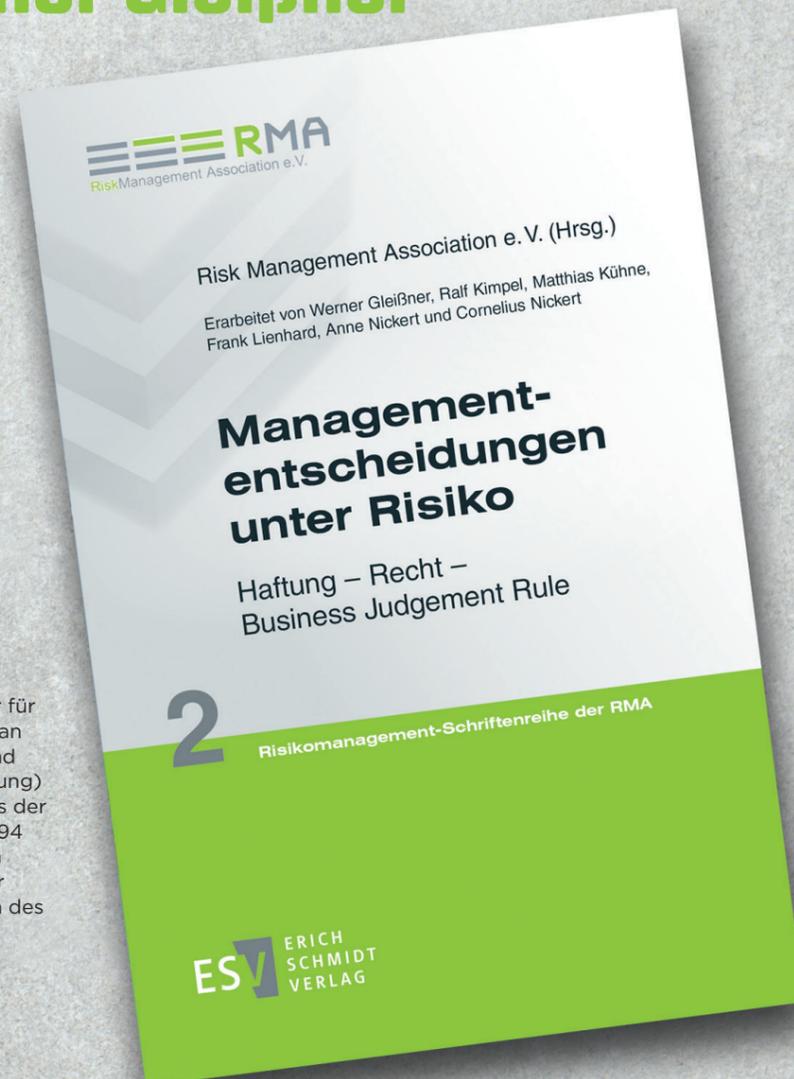
Ralf Kimpel verantwortet bei der Hubert Burda Media-Gruppe mit Sitz in Offenburg und München seit 2008 den Governance-Bereich Corporate Audit, Risk & Information Security. In dieser Funktion ist er auch für die Steuerung und Optimierung des konzernweiten Risikomanagementsystems verantwortlich. Mit einem prozess- und risikoorientierten Prüfungsansatz verfolgt Hubert Burda Media ein integriertes Revisions- und Risikomanagementkonzept. Als ehemaliger Wirtschaftsprüfer und Steuerberater war Ralf Kimpel zuvor für zwei der Big-4-Prüfungs- und Beratungsunternehmen schwerpunktmäßig in Industrie- und Handelsunternehmen tätig. Er ist Mitglied im Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW), im Deutschen Institut für Interne Revision (DIIR) und Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e.V. (RMA).

Interview

Prof. Dr. Werner Gleißner Ralf Kimpel



Prof. Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden. Vorstand der Verbände EACVA (Unternehmensbewertung) und BdRA (Rating) sowie Mitglied des Beirats der Risk Management Association (RMA). Seit 1994 übernimmt er Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen und ist zudem Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen, wie z. B. Grundlagen des Risikomanagements, 3. Auflage (2017). Download von Fachveröffentlichungen unter www.werner-gleissner.de.



Anne Nickert:
DREH- UND ANGELPUNKT AUS RECHTLICHER SICHT IST BEIM RISIKOMANAGEMENT JA DIE SOG. BUSINESS JUDGEMENT RULE DES § 93 AKTG, DIE FAKTISCH AUCH FÜR GMBHS UND ANDERE HAFTUNGSBESCHRÄNKTE GESELLSCHAFTEN GILT: WIE LASSEN SICH DEREN WESENTLICHE AUSSAGEN UND ASPEKTE KOMPRIMIERT UND AUF DEN PUNKT GEBRACHT ERKLÄREN BZW. ZUSAMMENFASSEN?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Gefordert wird, dass bei jeder „unternehmerischen Entscheidung“, die ein Vorstand oder Geschäftsführer trifft, beweisbar „angemessene Informationen“ vorliegen. Da unternehmerische Entscheidungen unsichere Auswirkungen haben, also mit Chancen und Gefahren (Risiken) verbunden sind, bedeutet dies, dass insbesondere durch eine Entscheidungsvorlage gezeigt werden muss, wie sich der Risikoumfang infolge einer Entscheidung verändern würde.

Auch bestehende Handlungsoptionen sind zu benennen. Damit soll erreicht werden, dass die Auswirkungen von Entscheidungen – z.B. über Investitionen – im Hinblick auf Ertrag und Risiko beurteilt werden können. Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Risiken verbunden und niemand soll dafür haften, dass Risiken „durch Pech“ auch einmal eintreten.

Zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht und der Nutzung des „Haftungsprivilegs“ muss dafür aber umgekehrt sichergestellt sein, dass eben die Vorbereitung der unternehmerischen Entscheidungen und die Entscheidungsvorlagen sachgerecht sind.

Anne Nickert:
BETREFFEN „MANAGEMENTSCHEIDUNGEN UNTER RISIKO“ DENN AUSSCHLIESSLICH DIE RISIKOMANAGER IM UNTERNEHMEN? ODER ANDERS GEFRAGT: WER IM UNTERNEHMEN MUSS DIE ANFORDERUNGEN DER BUSINESS JUDGEMENT RULE DES § 93 AKTG ERFÜLLEN BZW. BEACHTEN?

Prof. Dr. Werner Gleißner:

Die gesetzlichen Anforderungen richten sich zunächst einmal an Vorstände und Geschäftsführer, die sicherstellen müssen, dass ihre Entscheidungen adäquat vorbereitet und die Ergebnisse dieser Entscheidungsvorbereitung dokumentiert werden.

Basiert eine unternehmerische Entscheidung nicht auf angemessenen Informationen, liegt eine Sorgfaltspflichtverletzung vor und im „Schadensfall“ können Schadenersatzansprüche hinzukommen.

Dies gilt übrigens auch dann, wenn der Aufsichtsrat bei einer Aktiengesellschaft einer Entscheidung des Vorstands zustimmt.

Da aber Vorstände und Geschäftsführer nicht die gesamte Entscheidungsvorbereitung übernehmen können, werden sie diese Aufgabe an Controlling und Risikomanagement weitergeben. Typischerweise sind es diese Stellen in Unternehmen, die im Zusammenspiel für die Erstellung von Entscheidungsvorlagen zuständig sind, wobei bei größeren Unternehmen das Risikomanagement naheliegender Weise die Risikoanalyse beisteuert.

Dies erfordert eine Einbeziehung des Risikomanagements in die Vorbereitung von unternehmerischen Entscheidungen und damit ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“, wie es im COSO Enterprise Risk Management Standard (von 2017) und im neuen Risikomanagement-Standard des Deutschen Instituts für interne Revision (DIIR RS Nr. 2) skizziert wird.

Anne Nickert:
„MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN UNTER RISIKO“ – IST DAS FÜR DICH IN ERSTER LINIE EIN HAFTUNGSRELEVANTES THEMA – ODER IST ES AUCH RELEVANT ZUR UNTERSTÜTZUNG DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN PROZESSE, Z. B. IM BEREICH DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG UND DES CONTROLLINGS?

Ralf Kimpel:

Ja, es kann natürlich ein haftungsrechtliches Thema werden,

aber in einem Unternehmen für Unternehmer wie z. B. Hubert Burda Media geht es in erster Linie darum, wichtige unternehmerische Entscheidungen wie Investitionen oder Desinvestitionen durch angemessene Risikoanalysen betriebswirtschaftlich zu untermauern. Unternehmen, deren Entscheidungsträger vor allem durch Haftungsrisiken getrieben sind, werden viele Chancen verpassen und vermutlich langfristig nicht erfolgreich sein.

Anne Nickert:
WAS SIND FÜR DICH ALS „PRAKTIZIERENDER RISIKOMANAGER“ DIE ENTSCHEIDENDEN ASPEKTE DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG?

Ralf Kimpel:

Meine Aufgabe bei Hubert Burda Media ist hinsichtlich der Entscheidungsfindung so definiert, dass ich Entscheidungsträger mit Methoden der Risikoanalyse unterstütze, darauf achte, dass diese angemessen angewendet und dokumentiert werden sowie die Umsetzung von Entscheidungen eng überwacht wird.

Entscheidende Aspekte der Entscheidungsfindung sind vollständige Transparenz über die bekannten Rahmenbedingungen und Erfahrungswerte, fundierte Annahmen bei Prognosen und realistische Risikobeurteilungen. Am Ende darf aber immer auch das unternehmerische Bauchgefühl einfließen und mitentscheiden.