

Veröffentlicht in

WPg – Die Wirtschaftsprüfung

Heft 3/2017

Gleißner, W. (2017):
„Risikomanagement, KonTraG
und IDW PS 340“, S. 158 – 164

Mit freundlicher Genehmigung der
IDW Verlag GmbH, Düsseldorf

www.idw-verlag.de

Keywords:

Risikomanagement
KonTraG
Business Judgment Rule
Controlling
IDW PS 340

ANALYSE

Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340

Risikoaggregation und entscheidungsvorbereitende Risikoanalyse (§§ 91 und 93 AktG)

Von Prof. Dr. Werner Gleißner

Eine „bestandsbedrohende Entwicklung“ gemäß § 91 Abs. 2 AktG früh zu erkennen, setzt voraus, diese eindeutig zu definieren und den Grad der Bestandsbedrohung zu messen. In vielen Unternehmen fehlt noch immer die in IDW PS 340 geforderte Risikoaggregation für die Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs. Ohne Risikoaggregation können bestandsbedrohende Entwicklungen aufgrund von Kombinationseffekten mehrerer Einzelrisiken nicht erkannt werden. Wesentliche Änderungen des Risikoumfangs oder gar bestandsbedrohende Entwicklungen ergeben sich oft durch Entscheidungen des Vorstands, so dass Risikoanalysen auch bei der Entscheidungsvorbereitung nötig sind.

1 Risikomanagement: Nutzen und Gesetzesgrundlagen

In Deutschland wurde die Entwicklung des Risikomanagements wesentlich geprägt vom Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) aus dem Jahr 1998 und dem darauf aufbauenden IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340). Zentral ist folgende Forderung in § 91 Abs. 2 AktG:

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

Eine Verletzung der in der Gesetzesbegründung betonten Sorgfaltspflichten des Vorstands kann zum Schadenser-

satz führen, stellt also ein persönliches Haftungsrisiko dar. Das KonTraG betrifft aber nicht nur Aktiengesellschaften. Es wird von einer schon der Gesetzesbegründung zu entnehmenden Ausstrahlungswirkung auf andere Rechtsformen ausgegangen.¹

Das KonTraG formuliert nur Anforderungen an das „Risikofrüherkennungssystem“ als den Teil des Risikomanagements, der dazu dient, die Unternehmensführung über Risiken zu informieren – und zwar früh: Vor allem sollte damit vor einer Entscheidung klar sein, welche Implikationen diese für den künftigen Risikoumfang hat, damit insoweit eine mögliche bestandsbedrohende Entwicklung angezeigt werden kann. Wie die Unternehmensführung mit den Risiken umgeht, welche Qualität die Risikobewältigung haben soll und wie unter Berücksichtigung der Ri-

¹ Vgl. Freidank/Sassen, in: Freidank/Velte (Hrsg.), Corporate Governance, Abschlussprüfung und Compliance, Berlin 2012, S. 169; Romeike, in: Romeike (Hrsg.), Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, Berlin 2007, S. 31 ff.

siken entschieden wird, wird vom KonTraG nicht vorgegeben. Informationen über die Risikobewältigungsmaßnahmen sind lediglich für die Risikoquantifizierung bedeutsam, weil nur die „Netto-Risiken“ – also die Menge der nicht bewältigten Risiken – zu bestandsbedrohenden Entwicklungen führen können.²

Das IDW konkretisierte im Jahr 1999 mit *IDW PS 340* die Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem als Auslegungshilfe für die Abschlussprüfung.³ *IDW PS 340* befasst sich mit folgenden Themen:

1. Festlegung der Risikofelder,
2. Risikoerkennung und Risikoanalyse,
3. Risikokommunikation,
4. Zuordnung Verantwortlichkeiten und Aufgaben,
5. Einrichtung eines Überwachungssystems und
6. Dokumentation getroffener Maßnahmen.

Studien und praktische Erfahrung lassen befürchten, dass viele Risikomanagementsysteme erhebliche Schwächen aufweisen und auch Anforderungen gemäß *IDW PS 340*, die sich unmittelbar aus § 91 Abs. 2 AktG ergeben, nicht erfüllen und auch ein Testat nicht als „Garantie“ für die Erfüllung der Anforderungen missverstanden werden darf.⁴

Im Folgenden werden nach einer kurzen begrifflichen Analyse der Vorgaben aus § 91 Abs. 2 AktG (Kap. 2) „kritische Schwächen“ erläutert, um auf Implikationen für Prüfungsschwerpunkte zu verweisen (Kap. 3). Im Ergebnis wird sich zeigen, dass § 91 Abs. 2 AktG hohe und sinnvolle Anforderungen festlegt, die *IDW PS 340* zum großen Teil aufgreift, die aber in der Praxis nicht immer konsequent geprüft werden (z. B. Risikoaggregation).

2 Wesentliche Anforderungen gemäß § 91 Abs. 2 AktG

2.1 „Bestandsbedrohende Entwicklung“

Gemäß § 91 Abs. 2 AktG sollen bestandsbedrohende Entwicklungen erkannt werden. Diese sind aber nicht unbedingt identisch mit bestandsbedrohenden Einzelrisiken. Auch die kombinierte Auswirkung mehrerer an sich nicht bestandsbedrohender Einzelrisiken kann zu einer Bestandsbedrohung des Unternehmens führen (vgl. Abschnitt 3.3). Damit ist die Anforderung einer Risikoaggregation in *IDW PS 340* nicht nur ökonomisch sinnvoll, son-

dern im Hinblick auf die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen auch notwendig. Auch ist eine plan- oder trendmäßige Entwicklung, die nicht von Risiken verursacht wird, Gegenstand von § 91 Abs. 2 AktG, sofern sie zu einer Bestandsbedrohung führen kann. Zu denken ist

Bei der Prüfung von Risikofrüherkennungssystemen ist primär zu beurteilen, ob diese „bestandsbedrohende Entwicklungen“ erkennen können.

etwa an einen relativ sicheren kontinuierlichen Verlust mit Geldabfluss oder an eine weitgehende Entnahme des Risikodeckungspotenzials durch die Eigentümer.

2.2 „Überwachungssystem“

Leicht kann argumentiert werden, dass das Überwachungssystem alle Managementsysteme umfasst, die sich faktisch mit Risiken befassen. Dieses Risikomanagementsystem im weiten Sinn schließt dann auch das interne Kontrollsystem, die interne Revision und vor allem das Controlling ein (vgl. Abschnitt 3.4), soweit sich diese mit der Risikofrüherkennung befassen.^{5, 6}

2.3 „Früh“

Was ein ausreichend „frühes“ Erkennen einer bestandsbedrohenden Entwicklung bedeutet, ist oft nicht leicht festzulegen. Klar ist, dass die dafür notwendigen Informationen prinzipiell (und mit vertretbarem Aufwand) zu beschaffen sein sollten. „Früh“ bedeutet aber mindestens, dass bestandsbedrohende Entwicklungen, die sich durch zusätzliche Risiken infolge einer Entscheidung des Vorstands ergeben können, vor dieser Entscheidung, in ihren Implikationen für die „Bestandssicherheit“ des Unternehmens betrachtet werden müssen (vgl. Abschnitt 3.5).

2.4 Vorstand als Organ

Im Gesetz wird die Verantwortung des Vorstands als Organ angesprochen – und nicht etwa die eines einzelnen

² Vgl. Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., München 2016. ³ Vgl. Freidank, Unternehmensüberwachung, München 2012, S. 169. ⁴ Vgl. zu empirischen Studien z. B. Henschel/Busch, Controller Magazin 2015, S. 66–73; Angermüller/Gleißner, Controlling 2011, S. 308–316; Hoitsch/Winter/Baumann, Controlling 2006, S. 69–78; PwC, Risk-Management-Benchmarking 2015 (<https://www.pwc-wissen.de>; Abruf: 18.07.2016). ⁵ Siehe z. B. Löhr, Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen, Frankfurt 2010, S. 65 ff.; Sassen, Controlling 2012, S. 323–329. ⁶ Vgl. § 317 Abs. 4 HGB als Prüfungsnorm; zu einer Auslegung, die Controlling dem Risikomanagementsystem, nicht aber dem Risikofrüherkennungssystem zuordnet, vgl. Lück, DB 1998, S. 8 f.



Vorstandsmitglieds. Daher erscheint es problematisch, wenn ein einzelnes Vorstandsmitglied, das selbst maßgeblichen Einfluss auf den Umfang von Risiken nehmen kann, durch das ihm unterstellte zentrale Risikomanagement bevorzugt informiert wird und gar Gelegenheit erhält, Risikoeinschätzungen zu beeinflussen.

3 Anforderungen an das Risikomanagement und dessen Prüfung

3.1 Operationalisierung des Begriffs „bestandsbedrohend“ mit Bezug auf das Rating

Um bestandsbedrohende Entwicklungen nachvollziehbar identifizieren zu können, ist zunächst eine klare Definition und Operationalisierung des Begriffs „bestandsbedrohend“ notwendig. So wird im Allgemeinen der mögliche Verlust eines „Mindestratings“ (B-) oder die Verletzung von Covenants, die eine Kreditkündigung zur Konsequenz haben, als eine bestandsbedrohende Entwicklung aufzufassen sein. Spätestens seit den Erfahrungen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/2009 ist klar, dass der Grad der Bestandsbedrohung durch das (künftige) Rating als Ausdruck der Insolvenzwahrscheinlichkeit (oder Überlebenswahrscheinlichkeit) ausgedrückt werden kann.⁷ Jedes Unternehmen weist ein – eventuell sehr geringes – Insolvenzrisiko auf, so dass die Bestandsbedrohung niemals gleich Null ist. Daher ist die Aussage, es gäbe keine bestandsbedrohenden Entwicklungen, immer falsch. Was gemeint sein kann, ist Folgendes: Ein Unternehmen weist in seiner aktuellen Strategie und Planung (Risikodeckungspotenzial) eine Insolvenzwahrscheinlichkeit von p auf, die als geringer eingestuft wird als ein akzeptiertes p^{\max} . Dieser Sachverhalt wird als Vorliegen keiner „relevanten“ Bestandsbedrohung interpretiert. Festzulegen ist allerdings genau die „kritische“ Insolvenzwahrscheinlichkeit p^{\max} , die sich über das akzeptierte Rating operationalisieren lässt. So entspricht ein „BBB-Rating“ etwa einer Insolvenzwahrscheinlichkeit von 0,5%; ein „BB-Rating“ einer von 1% und ein „B-Rating“ einer von 5%.⁸ Transparenz bedingt die Notwendigkeit der Quantifizierung des Grads der Bestandsbedrohung; für diese Quantifizierung gibt es im Schrifttum – abgesehen von der Insolvenzwahrscheinlichkeit – m.E. aber keinen Vorschlag.

3.2 Seltene und potenziell bestandsbedrohende Extremrisiken

Die Analyse des Risikoinventars von Unternehmen zeigt, dass häufig vor allem Risiken mit sehr geringer Eintrittswahrscheinlichkeit – aber hohen Auswirkungen – nur rudimentär und nicht systematisch erfasst werden. Dies ist die typische Konsequenz eines (an sich sinnvollen) Risikomanagements, bei dem Fachexperten Risiken einschätzen und sich dabei am üblichen Erfahrungshorizont orientieren. Sehr seltene, noch nicht beobachtete oder gar nicht eingetretene, aber denkbare Extremrisiken werden damit tendenziell vernachlässigt.

Da Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 5% oder 10% nicht einzeln bestandsbedrohend sind, muss die Ausrichtung des Risikomanagements als Instrument der Früherkennung von möglichen Krisen- oder Insolvenzszenerarien auch auf Risiken ausgerichtet werden, die mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit hohe Wirkung haben. Die strukturierte Identifikation von Extremrisiken ermöglichen verschiedene kombinierbare Techniken, etwa die Skalierung, die Neukombination oder die Abhängigkeitsanalyse.⁹

3.3 Auswertung der Kombinationseffekte von Risiken und Risikoaggregation

IDW PS 340, Tz. 10, führt zur Risikoanalyse und Risikoaggregation aus:

„Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, sich in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko aggregieren können.“

Gefordert wird also eine Aggregation über alle (wesentlichen) Risiken und auch über die Zeit.¹⁰ Da nur quantifizierte Risiken aggregiert werden können, ist das Gebot der Quantifizierung sämtlicher Risiken nur konsequent. Durch Aggregation der quantifizierten Risiken im Kon-

⁷ Da Rating-Noten der Beurteilung der Angemessenheit von Fremdkapitalzinssätzen dienen, muss dies mit einer Insolvenzwahrscheinlichkeit verknüpft werden. Zur auch aufsichtsrechtlich notwendigen Zuordnung für einzelne Rating-Agenturen vgl. www.eba.europa.eu (Abruf: 09.06.2016). ⁸ Jeweils „pro Jahr“; vgl. die Rating-Tabelle von Standard & Poor's, z. B. bei Gleißner, WPg 2010, S. 735–743. ⁹ Siehe Gleißner, a.a.O. (Fn. 2), S. 99 ff. ¹⁰ Siehe dazu Füsler/Gleißner/Meier, DB 1999, S. 753–758.

text der Planung – Chancen und Risiken verstanden als Ursache möglicher Planabweichungen – muss untersucht werden, welche Auswirkungen diese z.B. auf den künftigen Ertrag, die wesentlichen Finanzkennzahlen, Kreditvereinbarungen (Covenants) und das Rating haben. So ist z. B. zu untersuchen, mit welcher Wahrscheinlichkeit der Eintritt von Risiken (z. B. Konjunkturerinbruch in Verbindung mit einem gescheiterten Investitionsprojekt) das in Finanzkennzahlen abschätzbare künftige Rating des Un-

„Bestandsbedrohende Entwicklungen“ im Sinne von § 91 AktG früh zu erkennen, erfordert die Risikoaggregation.

ternehmens unter ein für die Kapitaldienstfähigkeit notwendiges Niveau (B-Rating) abfallen lassen könnte (vgl. Abschnitt 3.1).

Ohne die gleichzeitige Analyse von unterschiedlichen Unternehmensrisiken (Risikoaggregation) und deren Implikationen für das künftige Rating ist eine Bestandsbedrohung des Unternehmens i. S. von § 91 Abs. 2 AktG zumeist nicht zu erkennen.

Beispiel

Der Vorstand entscheidet sich für eine bedeutende Akquisition, weil keine bestandsbedrohenden Einzelrisiken gesehen werden. Diese Beurteilung der Risikolage ist korrekt. Dennoch entsteht später eine existenzbedrohende Krise, weil zwei Risiken (Konjunkturerinbruch und Scheitern der Akquisition mit hoher Wertberichtigung) zugleich eingetreten sind. Hätte man die Kombinationseffekte und ihre Implikationen für das Rating vor der Entscheidung ausgewertet, hätte man die sich aus der Entscheidung ergebende Möglichkeit einer bestandsbedrohenden Entwicklung erkannt und die Entscheidung eventuell modifiziert (und z. B. das Eigenkapital erhöht).

IDW PS 340 stellt klar, was zu tun ist, um die Anforderung von § 91 AktG zu erfüllen, aber nicht, welche Methoden dazu erforderlich sind. Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung erfordert den Einsatz von Simulationsverfahren (Monte-Carlo-Simulation), weil Risiken – anders als Kosten und Umsätze – nicht addierbar sind.¹¹ Mittels Simulation wird bei der Risikoaggregation eine große repräsentative Zahl möglicher Zukunftsszenarien analysiert. Auf diese Weise wird eine realistische Bandbreite der künftigen Erträge und Liquiditätsentwicklung erkennbar (Planungssicherheit bzw. Umfang möglicher negativer Planabweichungen). Unmittelbar ableiten lässt sich die Wahrscheinlichkeit, dass Covenants verletzt oder ein Ziel-Rating künftig nicht mehr erreicht wird. Auch die Ableitung risikogerechter Kapitalkostensätze als Anforderung an die erwartete Rendite ist möglich, ohne dass man auf Aktienrenditeschwankungen (wie beim Beta-Faktor im CAPM üblich) zurückgreifen müsste.¹²

Die Analyse einer „Risk-Map“, die nur Einzelrisiken zeigt, oder die Analyse von zwei oder drei mehr oder weniger willkürlich ausgewählten (Stress-)Szenarien hilft insoweit wenig, als potenziell bestandsbedrohende Kombinationen von Risiken meist nicht erfasst werden. Bei einer Monte-Carlo-Simulation hingegen werden nicht nur zwei oder drei willkürliche Szenarien, sondern repräsentativ ausgewählte (z. B. 100.000) Szenarien analysiert. So wird auf transparenten Annahmen basierend berechnet, welcher Anteil dieser Szenarien kritisch oder bestandsbedrohend ist. Zugleich lassen sich die Charakteristika der kritischen Szenarien (bestandsbedrohende Entwicklungen) analysieren und daraus ableiten, welche Kombinationen von Risiken problematisch sind.¹³ Richtig verwendet ist die Monte-Carlo-Simulation auch kein Black-Box-Verfahren, da alle Annahmen und auch jede Berechnung in einem Simulationslauf nachvollzogen werden können (im Gegensatz zu einer Aggregation „im Kopf“). Sensitivitäts- und Pfadanalysen zeigen, welche Zusammenhänge zwischen den Variablen bestehen und welche der Input-Größen besonders große Wirkung auf den „Output“ haben.

¹¹ Bereits der Titel des Gesetzes nennt „Transparenz“ als oberstes Prinzip; damit ist eine überschlägige Aggregation der Risiken nicht angemessen (und mit dem menschlichen Verstand ohnehin nicht zu leisten). Abgesehen von wenig realitätsnahen Spezialfällen (z. B. Normalverteilung aller Risiken) gibt es keine analytischen Formeln, um Risiken zu aggregieren. Damit wird im Schrifttum auch kein anderes Verfahren als die Monte-Carlo-Simulation vorgeschlagen, um künftige Risiken zu aggregieren und den Gesamtrisikoumfang zu bestimmen. ¹² Vgl. Gleißner, WPg 2015, S. 72–80. ¹³ Zur Umsetzung der Risikoaggregation vgl. Letwa Löhr, a.a.O. (Fn. 5), S. 96 ff.; Gleißner, ZfCM 2004, S. 350–359; von Metzler, Risikoaggregation im industriellen Controlling, Köln 2004; Flath/Biederstedt/Herlitz, Controlling & Management Review 2015, S. 82–89; Epstein/Witzemann/Schröckhaas, Controlling 2015, S. 89–95; Steinke/Löhr, Controlling 2014, S. 616–623.



3.4 Erfassung implizit im Unternehmen bekannter Risiken aus Controlling, Qualitätsmanagement, IKS und Compliance

Ein Problem entsteht, wenn im Risikofrüherkennungssystem des Unternehmens an sich bekannte Risiken nicht erfasst werden. Ursache kann z. B. ein unzureichender Informationsfluss vom Controlling zum Risikomanagement sein.¹⁴ So identifiziert das Controlling bei der Verwendung „unsicherer Planannahmen“ oder der Ermittlung eingetretener Planabweichungen implizit Risiken, ohne dass dies strukturiert dem Risikomanagement mitgeteilt wird. Für eine umfassende Prüfung des Risikofrüherkennungssystems bedarf es also auch einer Einbeziehung des Controllings und des Qualitätsmanagementsystems gemäß ISO 9001.

Welcher Teil der Managementsysteme als Risikofrüherkennungssystem bezeichnet wird, ist dabei unerheblich; relevant ist, welche Managementsysteme sich tatsächlich mit Risiken befassen.

3.5 Risikoanalyse bei der Entscheidungsvorbereitung

Risikomanagementsysteme befassen sich zunächst mit der Identifikation und Quantifizierung der Risiken (Risikoanalyse) sowie deren Aggregation. Zudem werden Risikobewältigungsmaßnahmen initiiert und wesentliche Einzelrisiken überwacht. Betrachtet werden also schon vorhandene Risiken. Handlungsoptionen und Maßnahmenbündel, die der Vorstand bei der Vorbereitung einer Entscheidung erwägt, werden oft nicht konsequent daraufhin untersucht, welche Änderungen des aggregierten Risikoumfangs sich daraus ergeben könnten. Oft erfährt das Risikomanagement von wesentlichen Änderungen des Risikoumfangs erst, wenn risikoverändernde Entscheidungen der Unternehmensführung bereits getroffen worden sind.

Der traditionelle Fokus des Risikomanagements – ausgerichtet auf Einzelrisiken und nicht auf anstehende Entscheidungen, die den Risikoumfang beeinflussen – ist unzureichend. Der ökonomische Mehrwert des Risikomanagements ergibt sich gerade dadurch, dass bei der Vorbereitung wesentlicher (strategischer) unternehme-

rischer Entscheidungen Risikoanalysen vorgenommen werden, die zeigen, welcher Risikoumfang sich ergeben wird, falls eine Entscheidung getroffen wird (Was-wäre-wenn-Analyse). Eine Entscheidungsfindung ohne Risikoanalyse verstößt m.E. auch gegen § 91 Abs. 2 AktG, weil eben nicht „früh“ auf eine mögliche bestandsbedrohende Entwicklung hingewiesen wird.

Angesichts der bisherigen Praxis des Risikomanagements erscheint diese Forderung recht weitgehend.

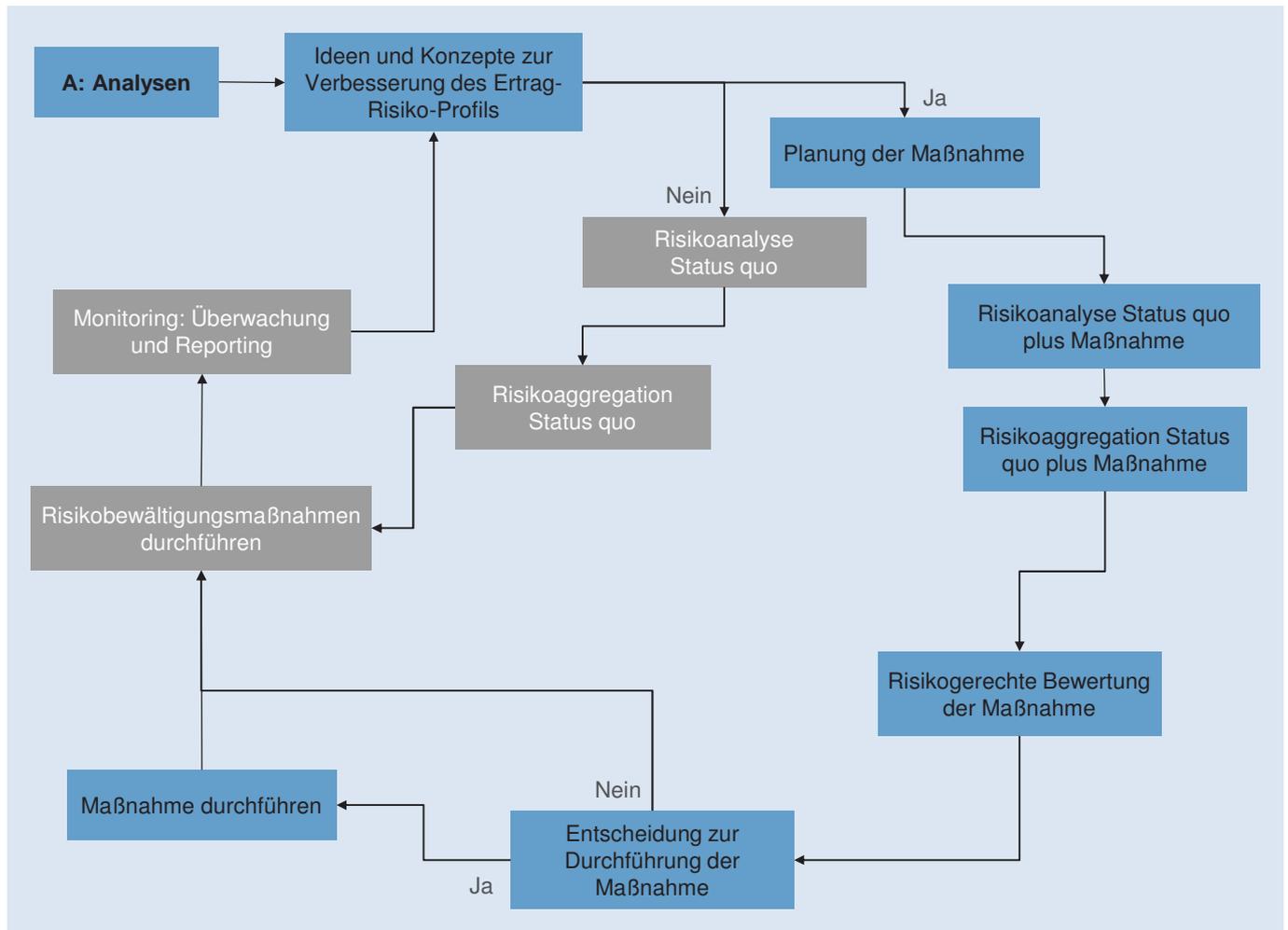
Aber es lassen sich kaum überzeugende Gründe dafür finden, dass zwar neue Risiken des Unternehmensumfelds bei der Früherkennung bestandsbedrohender Entwicklungen analysiert werden sollen, nicht aber solche,

die durch bewusste Entscheidungen entstehen. Es lag weder in der Absicht des KonTraG noch ergäbe es sich aus IDW PS 340, derartige Risiken nicht zu betrachten. Zudem steht die gesetzlich ebenfalls geforderte ausreichende Informationsgrundlage für die Entscheidung dann nicht zur Verfügung (§ 93 AktG, Business Judgment Rule), wenn Risikoanalysen unterbleiben.¹⁵ Eine integrierten, an Entscheidungen orientierte „risiko- und wertorientierte Unternehmensführung“, die das traditionelle Risikomanagement als Baustein einbezieht, zeigt Übersicht 1.^{16, 17}

Übersicht 1 zeigt den „traditionellen“ Risikomanagement-Kreis (grau) und zusätzlich die entscheidungsunterstützende Risikoanalyse. Wie man am „Einstiegspunkt A“ sehen kann, sind zunächst „Ideen“ für mögliche wesentliche Handlungsoptionen der Unternehmensführung aus allen Themenfeldern – Strategie, Investition und Finanzierung, Produktentwicklung etc. – systematisch zu erfassen. Nun ist es die Aufgabe von Controlling und Risikomanagement, gemeinsam aufzuzeigen, welche Implikationen eine Entscheidung für die künftige Entwicklung des Ertrags und des aggregierten Risikoumfangs haben würde. Gefordert ist also vor allem eine Risikoanalyse bezogen auf die geplante Handlungsoption, sofern ein unternehmensgrößenabhängiger Schwellenwert überschritten wird.

Entscheidungsvorlagen für den Vorstand müssen eine Risikoanalyse enthalten.

¹⁴ Vgl. Henschel/Busch, Controller Magazin 2015, S. 66–73; Angermüller/Gleißner, Controlling 2011, S. 308–316; Crasselt/Pellens/Schmidt, Controlling 2010, S. 405–410. ¹⁵ Vgl. Graumann, WISU 2014, S. 317–320, sowie § 93 AktG. ¹⁶ Vgl. Gleißner, Controller Magazin 2015, S. 4. ¹⁷ Vgl. Gleißner/Kalwait, Controller Magazin 2010, S. 23f.; für einen integrierten Ansatz. Zur Verknüpfung von Planung und Risikomanagement in den „Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung“ vgl. etwa Gleißner/Presber, Controller Magazin 2010, S. 82–86.



Übersicht 1 » Risikoanalyse und Bewertung zur Entscheidungsvorbereitung

4 Implikationen für IDW PS 340 und den Nutzen des Risikomanagements

Der ökonomische Nutzen eines leistungsfähigen Risikomanagements ist empirisch belegbar¹⁸, aber oft noch deutlich zu steigern, wenn die Anforderungen gemäß § 91 Abs. 2 AktG konsequent umgesetzt würden. Vor allem werden Risikoinformationen bei der Vorbereitung wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen oft nicht adäquat genutzt. Auch die Verknüpfung von Risikomanagement und Controlling ist in vielen Unternehmen unzureichend. So werden unsichere Planannahmen und eingetretene Planabweichungen häufig noch nicht als Manifestation eines Risikos aufgefasst. Die relativ (zu) geringe Bedeutung interner Risikoanalysen – z.B. bei der Bewertung von Strategien oder Investitionen – führt daher dazu, dass entgegen dem empirischen Forschungsstand bei einer „wertorientierten“ Unternehmenssteue-

rung noch immer historische Aktienrenditeschwankungen (Beta-Faktor) – und nicht aggregierte Ertragsrisiken – Grundlage für die Berechnung von Renditeanforderungen (Kapitalkosten) sind (Verwechslung von kapitalmarkt- und wertorientierter Unternehmensführung). Eine quantitative Risikoanalyse ist zudem nötig, um von der Managementplanung zu Erwartungswerten der Erträge oder Cashflows zu gelangen, die notwendigerweise Grundlage einer Unternehmensbewertung sind (vgl. IDW S 1).

Der ökonomische Nutzen des Risikomanagements lässt sich erreichen, wenn die impliziten Forderungen aus § 91 Abs. 2 AktG konsequent umgesetzt und Risiken z.B. mittels Simulation aggregiert und erwartete Änderungen des Risikoumfangs schon vor einer Entscheidung analysiert werden, um „früh“ mögliche bestandsbedrohende Entwicklungen zu erkennen.

¹⁸ Vgl. etwa Walkshäusl, CF 2013, S.119–123; Baule/Amman/Tallau, WiSt 2006, S. 62–65; Smithson/Simkins, in: Chew (Hrsg.), Corporate Risk Management, New York 2008, S. 235–256.



Die Forderung nach einer Risikoaggregation ist m. E. die zentrale Stelle in *IDW PS 340*, weil meist nicht Einzelrisiken, sondern Kombinationen mehrerer Risiken zu bestandsbedrohenden Entwicklungen führen. In der Praxis sollte die Risikoaggregationsmethode daher ein Prüfungsschwerpunkt werden. Insoweit könnte *IDW PS 340* m. E. etwa – neben Prozessen und Organisation – grundsätzlich auch die betriebswirtschaftlichen Methoden klarer zum Prüfungsgegenstand machen (auch Wahrscheinlichkeitsverteilungen, Simulationsverfahren, Rating-Prognosen).

5 Zusammenfassung

Eine bestandsbedrohende Entwicklung gemäß § 91 Abs. 2 AktG früh zu erkennen, setzt voraus, diese eindeutig zu definieren und den Grad der Bestandsbedrohung zu messen, was *IDW PS 340* künftig ausdrücklich fordern sollte. Eine mögliche Illiquidität ist im Allgemeinen eine bestandsbedrohende Entwicklung und meist Folge von verletzten Covenants oder einem zu stark verschlechterten Rating. Besonders die Wirkung von Risiken auf das künftige Rating sollte daher betrachtet werden. Den Grad der Bestandsbedrohung ließe sich zudem durch die Insolvenzwahrscheinlichkeit ausdrücken.

In der Praxis mangelt es noch zu oft an der von *IDW PS 340* geforderten Risikoaggregation zur Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs. Da Risiken – von wenigen Sonderfällen abgesehen – nicht analytisch aggregierbar sind, bedarf es (mangels Alternativen) einer Monte-Carlo-Simulation¹⁹, die z. B. auch für die Berechnung von Eigenkapitalbedarf, Rating-Prognosen oder risikogerechter Kapitalkostensätze erforderlich ist. Ohne Risikoaggregation können bestandsbedrohende Entwicklungen aufgrund von Kombinationseffekten mehrerer Einzelrisiken nicht früh genug (Kernforderung von § 91 Abs. 2 AktG) erkannt werden. Ohne Risikoaggregation bleibt auch die Going-Concern-Prämisse (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB) insoweit problematisch, als in einem Rating basierend auf Finanzkennzahlen künftige Risiken nicht adäquat erfasst werden.

Wesentliche Änderungen des Risikoumfangs oder gar bestandsbedrohende Entwicklungen ergeben sich oft aus Entscheidungen des Vorstands (z. B. über Akquisitionen oder Investitionen). Daher erscheint es für Controlling

und Risikomanagement sinnvoll, bei der Vorbereitung von Entscheidungen auf deren Implikationen für den künftigen Gesamtrisikoumfang und das Rating nachvollziehbar hinzuweisen. Solche entscheidungsvorbereitenden Risikoanalysen sollten ein Schwerpunkt der Prüfung des Risikofrüherkennungssystems sein und als solche auch in *IDW PS 340* aufgenommen werden.

Im Hinblick auf die Prüfung des Risikomanagements zeigt sich, dass das gesetzlich genannte „Überwachungssystem“ in einem umfassenden Sinn alle Managementsysteme einschließt, die sich implizit mit Chancen und Gefahren (Risiken) als Ursachen möglicher Planabweichungen befassen. *IDW PS 340* sollte daher betonen, dass auch die impliziten Aktivitäten zur Risikofrüherkennung (besonders in Controlling, M&A, Treasury und Qualitätsmanagement) in die Prüfung einzubeziehen sind.²⁰

Bei einer stärkeren Fokussierung der Prüfungsaktivitäten auf die oben genannten Kernthemen kann Prüfungszeit von formalen Anforderungen (vor allem im Umgang mit Risiken, die z. B. weniger als 5 % des üblichen Gewinns reduzieren können) verlagert werden. Auch Maßnahmen der Risikobewältigung sind z. B. bei der Prüfung – trotz unbestrittener ökonomischer Relevanz – nur insofern bedeutsam, als sie bei der Risikoquantifizierung zu berücksichtigen sind.²¹

» DOC-ID: W1007303



» Prof. Dr. Werner Gleißner

Vorstand FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen

Honorarprofessor für BWL, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden

¹⁹ Eine Aggregation unterschiedlicher Wahrscheinlichkeitsverteilungen im Kontext der Planung ist anders nicht möglich. ²⁰ Vgl. Sassen, Controlling 2012, S. 323–329. ²¹ Anders bei Prüfungen gemäß *IDW EPS 981*.