Veröffentlicht in

Controller Magazin

Heft 4/2022

Biel, A. (2022):

"Governance, Risk, Compliance und Controlling. Eine integrative Betrachtung nach dem GRC2-Ansatz, Interview mit Werner Gleißner und Patrick Ulrich", S. 66 – 71

Mit freundlicher Genehmigung der Verlag für ControllingWissen AG, Wörthsee

www.controllermagazin.de

Ein Service von: FutureValue Group AG eMail: Kontakt@FutureValue.de

Internet: www.FutureValue.de



Governance, Risk, Compliance und Controlling

Eine integrative Betrachtung nach dem GRC²-Ansatz.

Interview mit Prof. Dr. Werner Gleißner, Vorstand der FutureValue Group und Honorarprofessor an der Technischen Universität Dresden und Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich, W3-Professor und Leiter des Aalener Instituts für Unternehmensführung (AAUF) sowie Privatdozent an der Universität Bamberg.

Alfred Biel

Biel: Ich begrüße Sie herzlich zu unserem 103. Interview der Reihe Experten-Interviews im Controller Magazin. Schön, dass Sie für einen Austausch über Ihren GRC2-Ansatz (integrative Betrachtung von Governance, Risk, Compliance und Controlling) zur Verfügung stehen. Unsere Interview-Reihe verfolgt einerseits das Ziel, relevantes Fachwissen zu vermitteln und andererseits Themen in die Diskussion zu bringen. Hierzu bin sehr gespannt auf Ihre Expertise. Seit mehr als zwei Jahren beschäftigt uns das Coronavirus in erheblichem Ausmaß. Bei der Beschreibung der Pandemie treffen wir vielfach auf Elemente und Begrifflichkeiten, die uns aus dem Risiko- und Compliancemanagement vertraut sind. Da ist z. B. vom Risikobewusstsein und

Risikoverhalten die Rede, von Entscheidungen unter Unsicherheit und Risikoquantifizierung, manches Unternehmen sieht eine bestandsgefährdende Entwicklung, um einige Beispiele zu nennen. Bitte erlauben Sie mir eine Doppel-Frage. Welche Wahrnehmungen haben Sie aus Ihrer wissenschaftlichen Perspektive in Bezug auf unsere Themenstellung? Vermittelt uns die Pandemie auch Denkanstöße und Einblicke für unser Fach- und Berufsfeld? Was können oder sollen wir also daraus lernen?

Gleißner: Für die Risikoforschung war eine Pandemie auch vor Covid-19 ein bekanntes Risiko gewesen, dessen Eintritt früher oder später zu erwarten war. Vor der jetzigen Pandemie hat man die Wahrscheinlichkeit

für eine solche auf etwa 0,5 % pro Jahr geschätzt – ich selbst habe noch im Herbst 2019 bei einem Vortrag über die Risikolage der Welt auf diese oft ignorierte Risikokategorie hingewiesen. Betrachtet man die damals diskutierten Szenarien, hatten wir letztlich im Hinblick auf die Letalität durchaus noch Glück im Unglück. Aber genau wie Sie vermuten. kann und sollte die Pandemie ein Denkanstoß sein. Man sollte etwas daraus lernen. Unser gesamtes Leben, und natürlich jede unternehmerische Tätigkeit, ist mit einer Vielzahl von Risiken verbunden. Auch der Ukraine-Krieg mit den folgenden Sanktionen war ein bekanntes geopolitisches Risiko, dessen Eintrittswahrscheinlichkeit offensichtlich in den letzten Monaten gestiegen ist.

Biel: Hinter Ihren Ausführungen steht welche Erkenntnis?

Gleißner: Wichtig ist zunächst zu verstehen, dass wir dazu neigen, relevante Risiken zu verdrängen und uns auf diese entspre**chend auch nicht vorbereiten** – und auf der anderen Seite haben Menschen vor eher nachrangigen Risiken große Angst. Unternehmen, aber auch der Staat, benötigen regelmäßige Risikoanalysen und adäquate Kompetenzen bei der Risikoquantifizierung, Risikobewältigung und der Berücksichtigung von Risiken bei anstehenden Entscheidungen. Wie groß hier die Defizite sind, zeigen andere aktuelle Beispiele in Unternehmen: Die aktuellen Lieferengpässe, oft verstärkt durch Single Sourcing, ebenso wie der starke Anstieg der Energiepreise sind auch nichts anderes als Auswirkungen von Risiken, die seit Langem bekannt sind - und dennoch ignoriert wurden. Es ist nicht übertrieben zu sagen, dass sich die Geschäftsleiter vieler Unternehmen heute mit der Bewältigung von Risiken befassen, die man lange einfach ignoriert hat. Das verstehen wir unter Risikoblindheit - und, wie erwähnt, sollte man genau hier lernen.

Biel: Bitte lassen Sie uns das Risikomanagement einordnen. Ähnlich dem Controlling können wir beim Risikomanagement in einer längerfristigen Betrachtung Entwicklungsstufen und Entwicklungslinien beobachten. Das Risikomanagement hat sich von einer "Risikobuchhaltung" mit anlassbezogener Berichterstattung über Großrisiken weiterentwickelt zu einem modernen Risikomanagement mit Steuerungsrelevanz und strategischer Ausrichtung. Wie bewerten Sie Stand und Entwicklung des Risikomanagements?

Ulrich: Das Risikomanagement ist seit dem KontraG 1998 sicher schon ein gutes Stück weitergekommen, sowohl in der Theorie als auch der Praxis. Prinzipiell gesehen muss man ja sagen, dass eine Beschäftigung mit Risiken (und Szenarien) generell zur unternehmerischen Tätigkeit dazugehört. In Deutschland haben wir aber eine sehr spezielle Sichtweise des Umgangs mit Unternehmertum und Unternehmen. Gerade Unternehmer gehen Risiken ein, ohne sich der möglichen Konsequenzen immer (rational) vollständig bewusst zu sein. Das hat auch im Prinzip nicht viele Leute gestört bis Ende der 1990er-Jahre einige Skandale dazu geführt

haben, dass der Gesetzgeber das KontraG beschlossen hat. In dessen Folge wurden in den letzten 25 Jahren von Institutionen wie dem IDW, der Unternehmenspraxis, aber auch von Hochschullehrer:innen Weiterentwicklungen eines guten Risikomanagements für die Praxis entwickelt.

"Dass wir dazu neigen, relevante Risiken zu verdrängen und uns auf diese entsprechend auch nicht vorbereiten – und auf der anderen Seite haben Menschen vor eher nachrangigen Risiken große Angst."

Biel: Ihre erste Einordnung führt uns zu der Frage, wie wird das Risikomanagement in den Unternehmen anerkannt und eingeschätzt?

Ulrich: Wenn man als Maßstab für die Bewertung das nimmt, was auch mit relativ bescheidenen finanziellen Mitteln (im Vergleich zu anderen Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit) in Unternehmen machbar wäre, würde ich den **Reifegrad** des Risikomanagements in Deutschland als mittelhoch einschätzen. Ja, die meisten, gerade größeren Unternehmen halten hier Abteilungen und Instrumente vor. Aber das Thema ist in vielen Unternehmen auf der Agenda der C-Levels und des Aufsichtsrats. Das hat oft mit der Haftungsverschärfung durch die Business Judgement Rule und weniger mit dem Risikomanagement an sich zu tun, da werden wir sicher nochmals darauf zu sprechen kommen. Insofern sind wir nach meiner Meinung auf einem guten Weg, der auch durch StaRUG und das FISG nochmals an Dynamik gewinnen könnte.

Biel: Sie sehen Spielraum und vielleicht auch Bedarf zur Weiterentwicklung?

Ulrich: Aspekte wie die Neufassung des IDW PS 340, der noch immer nicht die von vielen geforderte Pflicht zur Risikoaggregation mit einer Monte Carlo Simulation und Quantifikation von Risiken auf Unternehmensebene enthält, zeigen, dass noch Spielraum nach oben besteht. Mit dem gerade im Februar veröffentlichten Risikomanagementstan-

dard des Deutschen Instituts für Interne Revision, dem DIIR RS 2 (2022), haben wir nun aber alle betriebswirtschaftlichen Implikationen des Gesetzgebers, die auch ökonomisch vernünftig sind, in einem Leitfaden zusammen.

Biel: Darf ich etwas Wasser in den Wein gießen? Von Zeit zu Zeit erscheinen Studien oder Berichte, aktuell z. B. von der TU Dresden, die Fragezeichen setzen. Auch machen Hochschullehrer nach meiner Wahrnehmung verschiedentlich Bedenken geltend, was das Interesse vom Studierenden an unserem Themenfeld anbelangt. Wie ordnen Sie alles in allem den Reifegrad von Risikomanagement etc. in den Unternehmen ein? Wo stehen wir aus Ihrer Sicht? Wie ist das Interesse an diesem Themen- und Berufsfeld?

Gleißner: Sie haben Recht. Die Fähigkeiten vieler Unternehmen im Umgang mit Chancen und Gefahren, also Risiken, sind vielfach schwach entwickelt und erfüllen nicht einmal die gesetzlichen Mindestanforderungen. Auch die bei uns an der TU Dresden durchgeführte Studie hat gezeigt, dass z.B. viele Unternehmen nicht in der Lage sind, mögliche "bestandsgefährdende Entwicklungen" im Sinne des Gesetzes – also Kon-TraG und § 1 StaRUG – früh zu erkennen; insbesondere dann, wenn sich diese aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken ergeben, weil die dafür erforderliche Risikoaggregation mit Monte-Carlo-Simulation noch oft fehlt. Neben der oft völlig unzureichenden Prüfung



Summary

Das 103. Interview in der Reihe Experten-Interviews des Controller Magazins führte Fachjournalist Alfred Biel mit Prof. Dr. Werner Gleißner und Prof. Dr. Patrick Ulrich. Dabei geht es um eine integrative Betrachtung der Themen Corporate Governance, Risk Management, Compliance und Controlling, den sogenannten GRC²-Ansatz. Beleuchtet werden insbes. die dafür maßgeblichen gesetzlichen Regelungen, die Umsetzung in der Praxis sowie die Sensibilisierung für diese Themen in Forschung und Lehre.



Prof. Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden sowie Vorstand des EACVA (Verband der Unternehmensbewerter) und der DGfKM (Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement). Zudem ist er vielfältig nachgefragter Referent und erfolgreicher Autor, wie z. B. Gleißner, W. (2022): Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl., Vahlen Verlag München. w.gleissner@futurevalue.de



Prof. Dr. habil. Patrick Ulrich

lehrt als W3-Professor Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen und leitet das dortige Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF). Zudem ist er Privatdozent an der Universität Bamberg und Lehrbeauftragter an mehreren anderen Hochschulen. Er ist Autor von mehr als 400 wissenschaftlichen Veröffentlichungen und berät Unternehmen in den Themen Digitale Transformation, Governance, Risk und Compliance (GRC), Unternehmensführung und Controlling sowie Nachhaltigkeitsmanagement. Er ist Mitglied im ICV und im Arbeitskreis von Controlling-Professoren an HAW (AKC). patrick.ulrich@hs-aalen.de

des Risikomanagements durch den Abschlussprüfer ist die oben von mir erwähnte **Risikoblindheit** hier sicherlich eine Ursache.

Biel: Was bewirken die von Ihnen empfundenen Unzulänglichkeiten? Was ist der eigentliche Grund der von Ihnen gesehenen Problematik?

Gleißner: Viele Menschen mögen sich mit Risiken nicht auseinandersetzen. Vorlesungen mit Schwerpunkt Risikomanagement werden durchaus angenommen. Aber das Problem liegt an anderer Stelle: Die Betriebswirtschaftslehre sollte das Thema Risiko in sämtlichen Vorlesungen berücksichtigen. Die Risikoblindheit sehen wir auch in der Lehre und in vielen Lehrbüchern. Natürlich ist eine sinnvolle Investitionsrechnung oder Finanzierungsplanung ohne Kenntnis von Risiken gar nicht möglich und dennoch werden die in diesen Bereichen erforderlichen Verfahren zu Risikoanalyse und Risikoaggregation kaum thematisiert. Es geht also gar nicht so sehr darum, wie viele Studierende Interesse am Risikomanagement haben. Es geht darum zu erreichen, dass die gesamte Betriebswirtschaftslehre weiterentwickelt wird zu einer Betriebswirtschaftslehre für die reale Welt mit vielen Risiken.

"Die Fähigkeit vieler Unternehmen im Umgang mit Chancen und Gefahren, also Risiken, sind vielfach schwach entwickelt und erfüllen nicht einmal die gesetzlichen Mindestanforderungen."

Biel: Wir stehen zum Zeitpunkt unseres Interviews vor der Jubiläumstagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (100 Jahre VHB). Als einer der Berichterstatter werde ich mich u. a. für den von Ihnen aufgeworfenen Aspekt interessieren. Sie, Herr Professor Ulrich, sind vielfältig in die akademische Lehre der BWL eingebunden. Daher interessiert, ob Sie die Wahrnehmung von Herrn Professor Gleißner teilen.

Ulrich: Das, was Herr Kollege Gleißner beschreibt, konnten wir auch 1:1 in einer Studie an der Hochschule Aalen bestätigen. Lassen Sie mich ergänzen. Wir haben an vielen Stellen das Problem, dass das "finanzwirtschaftliche Risikomanagement" und das, was ich "Enterprise Risk Management" nennen würde, auseinanderdriften. Aus Sicht der Finanzwissenschaft sind Begriffe wie Chancen und Risiken, mit denen wir in der Unternehmenspraxis mit Vorständen und Aufsichtsräten arbeiten, weitgehend nicht nachvollziehbar, da Risiken hier rein mathematisch gesehen werden. Das Problem am Risikomanagement ist aber, dass man einen holistischen Ansatz braucht. Nur mit Mathematik geht es nicht, ohne Mathematik geht es aber auch nicht. Wir versuchen, an den Hochschulen und Universitäten in einer doch recht klei-

nen Risikomanagement-Community das Thema eigenständig zu platzieren. Wenn man sich die meisten Curricula der BWL jedoch anschaut, taucht Risikomanagement nur selten explizit auf, und wenn, dann meist als "finanzwirtschaftliches Risikomanagement". Hier sollte in der Zukunft eine stärkere Integration von Governance, Risk, Compliance, Controlling und Finanzwirtschaft stattfinden.

Biel: Was treibt die Entwicklung des Risikomanagements? Welche dominierenden Einflüsse erwarten Sie für die weitere Entwicklung? Sind es die zunehmenden regulatorischen Anforderungen? Oder eher das Interesse der Unternehmensleitung und -aufsicht, Risiken unter Kontrolle zu halten? Vielleicht die Zwänge, die vom Kapitalmarkt ausgehen? Oder die "normative Kraft des Faktischen" angesichts wachsender Komplexität wirtschaftlichen Handelns? Lassen sich diese Bestimmungs- und Einflussfaktoren in eine Gesamtbetrachtung eingliedern?

Gleißner: Es gibt zwei wesentliche Treiber:

- 1. Die verschärften gesetzlichen Anforderungen, die zu hohen persönlichen Haftungsrisiken bei Vorständen, Geschäftsführern und inzwischen auch Aufsichtsräten führen, die diese ignorieren.
- 2. Und das durch die vielen zuletzt eingetretenen Risiken, von Covid bis Inflation und Ukraine-Krieg gewachsene Verständnis, dass die präventive Beschäftigung mit Risiken für den nachhaltigen Unternehmenserfolg wichtig ist.

Biel: Aus der besonderen Problematik ergibt sich von selbst, dass es beim Risiko- und Comnpliancemanagement zu latenten Unstimmigkeiten kommen kann. Ich erinnere mich an einen Fall, wo man sich wechselseitig mit ironischem Unterton "Alarmisten" und "Abwiegler" betitelte. Wie schafft man eine konstruktive Beziehung? Wie kann man über Risiken diskutieren und erforderlichenfalls auch streiten? Oder endet der Auftrag in der Sicherstellung von Risikotransparenz?

"Das Problem am Risikomanagement ist aber, dass man einen holistischen Ansatz braucht. Nur mit Mathematik geht es nicht, ohne Mathematik geht es aber auch nicht."

Gleißner: Ökonomisch ist es offensichtlich, und spätestens seit StaRUG und FISG auch gesetzlich untermauert: Risikotransparenz ist notwendig, aber nicht hinreichend. Notwendig ist, durch Maßnahmen zur Risikosteuerung das Ertrag-Risiko-Profil des Unternehmens zu verbessern. Wichtig ist zudem, dass bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen die mit diesen verbundenen Risiken bei der Beurteilung von Hand-

lungsoptionen berücksichtigt werden. Dies fordert auch § 93 AktG. Das Risikomanagement unterstützt die Vorbereitung von Managemententscheidungen, wie das auch der von meinem Kollegen Ulrich erwähnte Standard DIIR RS 2 klarstellt.

Biel: Ein Manager, auf Fehlentwicklungen angesprochen, antwortete einmal, da sei etwas passiert, was sich seiner Wahrnehmung entzogen habe. Und offenbar auch der Beobachtung seines Umfelds. Wie genau und zuverlässig lässt sich die Risikoposition eines Unternehmens darstellen und berichten? Haben wir ein "Risiko im Risiko"?

Gleißner: Es wirken drei Aspekte zusammen:

- 1. Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich neben finanzieller Stabilität
- 2. und robuster Strategie

3. durch gute Fähigkeiten im Umgang mit Risiken aus. Die von mir erwähnte **Risikoblindheit** führt aber dennoch dazu, dass viele Unternehmen zu wenig in den Aufbau dieser Fähigkeiten investieren. Stärkster Treiber ist wohl – trotz der Erfahrungen aus Covid-19-Pandemie, explodierenden Energiepreisen, Versorgungsproblemen und Ukraine-Krieg – wohl die Regulatorik. Ich hatte darauf schon kurz hingewiesen. Aus der Business Judgement Rule, § 93 AktG, folgt, dass bei unternehmerischen Entscheidungen belegbar angemessene Informationen vorliegen müssen, speziell also solche über die mit den Entscheidungen verbundenen Risiken. Und der seit 2021 neue § 1 des StaRUG verpflichtet nun auch mittelständische Unternehmen und die Geschäftsführer von Tochtergesellschaften der Konzerne dazu, mögliche "bestandsgefährdenden Entwicklungen" früh zu erkennen. Dies setzt bekanntlich Analyse und Aggregation von Risiken voraus.

Biel: Wie fördern wir die Bereitschaft, das Risikomanagement zu akzeptieren und zu nutzen?

Gleißner: Um die Akzeptanz solcher Methoden zu verbessern, sollte man klarstellen, dass Risiken mit jeder unternehmerischen Tätigkeit verbunden sind und Risikomanagement sich mit Chancen und Gefahren befasst. Das Risikomanagement kann durchaus auch einen höheren Risikoumfang akzeptieren, wenn ihm adäquat höhere Erträge gegenüberstehen. Es geht also keinesfalls um Risikominimierung. Dieses Grundverständnis hilft. Um eine transparente und umfassende Risikotransparenz sicherzustellen, gibt es einen ganz einfachen Ansatz: Planabweichungen können nur durch eingetretene Risiken verursacht werden. Wer keine Risiken hat, darf keine Planabweichungen auslösen. Und jede eingetretene Planabweichung muss belegbar auf ein Risiko zurückführbar sein. Wer das versteht, wird keine Risiken mehr verbergen wollen.

Biel: Ihre Ausführungen laufen darauf hinaus, dass wir offenbar Ansporn und Anstöße zur Beschäftigung mit den Risiken brauchen.

Gleißner: Wie oben erwähnt, braucht man zunächst einmal einen klaren Anreiz, dass die Risiken tatsächlich analysiert werden. Und dafür gibt es strukturierte Methoden. Seit Langem existieren Instrumente, die helfen, strategische Risiken, z. B. Bedrohung von Erfolgspotenzialen, zu identifizieren. Wir wissen, dass jede unsichere Planungsprämisse immer auch ein Risiko darstellt. Wir kennen aus der volkswirtschaftlichen Risikoforschung die Risiken des Umfelds, mit denen sich das Unternehmen befassen sollte. Deshalb ist auch eine Pandemie, eine mögliche Blackout-Krise oder die nun drohende Inflations- und Zinskrise kein unvorhergesehener Black Swan. Wichtig ist nur, die vorhandenen Methoden der Risikoidentifikation einfach systematisch anzuwenden.

Biel: Risiko- und Compliance-Management und artverwandte Aufgabenstellungen fußen auf Fakten und Methoden, aber auch auf Wertungen und Werten. Risikoberichte z. B. sind Expertisen, die auf Fachkenntnissen und speziellem Wissen basieren. Wir erleben es vielfältig, dass Verantwortliche mal dem Rat der Experten folgen, aber ihn auch mal ignorieren. Welche Verantwortung bzw. welche Freiheit hat das Management im Umgang mit Berichten beispielsweise des Risiko- und Compliancemanagements?

Gleißner: Weder ökonomisch noch rechtlich gibt es eine Rechtfertigung dafür, wesentliche Chancen oder Gefahren, also Risiken, zu ignorieren; unabhängig davon, ob diese mit Unterstützung von Experten analysiert werden oder nicht. Mehr Spielraum hat das Management bei der Entscheidung, wie mit Risiken umzugehen ist. Hier gilt es, unter Beachtung des Risikodeckungspotenzials die mit Entscheidungen verbundenen Risiken gegenüber den erwarteten Erträgen abzuwägen. Der maximal akzeptable Risikoumfang kann so in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat festgelegt werden, z. B. durch die Vorgabe eines mindestens einzuhaltenden Ratings.

Biel: Müssen wir Risiken ganzheitlich sehen? Engen wir zu sehr auf die finanzielle Sicht ein?

Ulrich: Für den Bereich Compliance sehe ich es analog wie Kollege Gleißner für das Risikomanagement. In der Compliance kommt zusätzlich zu den ökonomischen Kriterien mindestens noch eine weitere Dimension, nämlich die psychologische, hinzu. Wahrscheinlich auch noch eine gesellschaftlich-moralische. In der Compliance-Forschung und -Praxis arbeiten wir sehr stark mit etablierten Schemata wie z. B. Rechtfertigung, Anreizen und Motivation, um normabweichendes Verhalten zu erklären. Hier müssen wir aber erst einmal unterscheiden,

- ob es sich um Verhalten handelt, bei dem man das Unternehmen bewusst schädigen möchte (z. B. Diebstahl)
- oder kriminelle Strukturen in Unternehmen (z. B. Kartelle) gegeben sind.



Fachjournalist (DFJS)
Dipl.-Betriebswirt
Alfred Biel

arbeitet als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Zuvor hat er in verantwortlichen Tätigkeiten in Industrieunternehmen umfangreiche betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen gesammelt. Das betriebswirtschaftliche Studium ergänzte er durch eine intensive fachjournalistische Qualifizierung. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFIV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft. alfred.biel@gmx.de

Biel: Sie sprechen einen wichtigen Aspekt an, der vermutlich für alle Überwachungsfunktionen gilt.

Ulrich: Ja, in eigentlich allen Überwachungsfunktionen in Unternehmen – sei es Risikomanagement, Controlling, Compliance oder die Interne Revision – ist ein Miteinander von formellen Mechanismen und ehrlichen, motivierten Individuen notwendig. Die formellen Mechanismen schaffen Standards, die die Individuen dann umsetzen. Wenn diese Individuen aber die Mechanismen kennen, können kriminelle Individuen diese Mechanismen leicht aushöhlen.

Biel: Was möchten Sie an dieser Stelle auf den Punkt bringen?

Ulrich: Was ich damit sagen will: sowohl rechtlich als auch ethisch-moralisch ist die Frage, was im Compliance-Management an Freiraum besteht, recht eindeutig. Der Gesetzgeber legt über die Business Judgement Rule in § 93 AktG sowie die Interpretation dieser Regeln fest, was zur "Pflicht" eines Geschäftsleiters gehört. Aus aktueller Sicht würde ich sagen, dass das neben der Einrichtung eines Compliance-Management-Systems zumindest für wesentliche, bestandsgefährdende Compliance-Risiken auch dessen regelmäßige (externe) Überprüfung ist. In der Compliance ist es dann eigentlich aus Haftungsgründen sowohl im Sinne des Unternehmens als auch des einzelnen Managers, eher mehr als weniger zu machen. Ich denke aber, dass sich viele Manager auf ihre D&O-Versicherung verlassen. Da würde man aber erst in einem Prozess merken, ob diese überhaupt greift.

Biel: Die Einhaltung sämtlicher für ein Unternehmen relevanter Pflichten. Vorschriften, Richtlinien und vom Unternehmen selbst gesetzter ethischer Standards, was wir also unter den Begriff "Compliance" zusammenfassen, erscheint auf den ersten Blick selbstverständlich. Ist Compliance aber wirklich etwas, was als selbstverständlich angesehen, erwartet und vorausgesetzt werden kann? Gewisse Zweifel sind angebracht. Ein Blick auf die Medienberichterstattung und insbesondere der Blick in die Wirtschaftspresse offenbart immer wieder Geschehnisse, die Anstoß und Aufsehen erregen. Die Liste ist lang. Beispielsweise schrieb die Süddeutsche Zeitung in ihrem Wirtschaftsteil vom 3.1.2022 u.a., die Deutsche Bank habe im vergangenen Jahrzehnt mehr Bußgelder als Dividende gezahlt. Dieser Hinweis soll lediglich dazu dienen, die Compliance-Problematik zu illustrieren und versteht sich nicht als inhaltliche Feststellung, zumal die Bank vermutlich wieder auf dem Erfolgsweg ist. Wie sehen Sie den praktischen Compliance-Umsetzungsstand? Haben wir Verbesserungsbedarf?

Ulrich: Ich würde hier etwas differenzieren:

- Ja, die Einhaltung von Gesetzen, Standards und Richtlinien müsste selbstverständlich sein. Ist sie aber nicht. Dies hat gerade in Deutschland mehrere Gründe. Zunächst muss man Regeln erst einmal kennen, um sie einhalten zu können.
- Zudem haben wir in Deutschland leider eine im internationalen Vergleich lückenhafte und etwas rückständige Compliance-Gesetzgebung. Und die öffentliche Aufmerksamkeit konzentriert sich auf Großunternehmen und nur bestimmte Delikttypen wie Betrug und Korruption.

Ich sehe es so, dass wir durch große Skandale als Gesellschaft und Volkswirtschaft einen langsamen und teilweise schmerzhaften Weg zu mehr Compliance durchleben. In der Unternehmenspraxis sind die meisten Unternehmen inzwischen gut aufgestellt und die Mitarbeiter für Compliance-Themen sensibilisiert. Das bedeutet aber nicht, dass man nicht noch mehr machen könnte. Ich sehe den größten Handlungsbedarf weg von der Ex-post-Betrachtung von Skandalen hin zur Denkweise, wie solche Dinge verhindert werden könnten. Und damit meine ich sowohl Forschung als auch Praxis.

Biel: Stimmen Sie zu, Herr Professor Gleißner?

Gleißner: Ganz kurz: Compliance und Compliancerisiken sind wichtig. Aber bei den meisten Unternehmen sind strategische Risiken, wie Bedrohung von Erfolgspotenzialen, konjunkturelle Nachfrageschwankungen und volkswirtschaftliche Risken viel gravierender.

Biel: Bei den Compliance-Verstößen wird oft der "Faktor Mensch" bemüht. Da heißt es beispielsweise "Geniale Betrüger" (Buchtitel von Felix Holtermann mit dem Untertitel "Wie Wirecard Politik und Finanzsystem bloßstellt"). Dort ist auch zu lesen "Kontrolle Fehlanzeige" und "wie alle internen Instanzen versagen", dass also Aufsichtsräte, Prüfer, Banker und Analysten versagt hät-

ten. Solange keine abschließenden gerichtlichen Feststellungen erfolgt sind, können wir uns diese und ähnliche Einschätzungen nicht zu eigen machen. Reicht es, gravierende Fehlleistungen mit "dem Faktor Mensch" zu erklären? Wir können uns aber u. a. fragen, welchen Schutz bieten angemessene Management-Strukturen und eine offene Grundstimmung im Unternehmen? Welche Schutz- und Verteidigungslinien halten Sie für geboten, wenn es eben immer wieder "anfällige Menschen" gibt?

Ulrich: Ich würde hier unterscheiden

- zwischen "Einzeltätern" und
- "kriminellen Strukturen".

In der Compliance-Forschung nennen wir das "Fraud against the Company" und "Corporate Misconduct". Kriminelle Einzeltäter sind eigentlich nicht das Problem, auch wenn sie in der Presse gern diskutiert werden. Unsere Compliance-Systeme sind gut dafür geeignet, spätestens durch forensische Methoden herauszubekommen, wer was warum getan hat. Das lässt sich auch in gewissem Maß verhindern. Viel schwieriger sind kriminelle Strukturen in Unternehmen. Hier greifen organisatorische Schutzmaßnahmen nicht oder werden umgangen, da die Personen gerade an den neuralgischen Punkten wie Kaufmännische Leitung, Buchhaltung oder IT sitzen. Hier muss man schon deutlich mehr machen als eine Checkliste abhaken. Insofern sehe ich für die Zukunft in Forschung und Praxis, aber auch für den Gesetzgeber (Stichpunkt Unternehmensstrafrecht) hier eine sehr große Baustelle. Natürlich werden Menschen immer Fehler machen. Man sollte jedoch der psychologischen Sichtweise der Compliance viel mehr Beachtung schenken als bisher.

"Kriminelle Einzeltäter sind eigentlich nicht das Problem, auch wenn sie in der Presse gern diskutiert werden.
Viel schwieriger sind kriminelle Strukturen in Unternehmen."

Biel: Funktionsfähige Corporate-Governance-Systeme (Risiko- und Compliance-management, Internes Kontrollsystem und Interne Revision) können finanzielle und rechtliche Risiken sowie Reputations-

risiken minimieren und damit zum Unternehmenserfolg beitragen. Dies ist das Stichwort, nach der Anschlussfähigkeit dieser Systeme an das Controlling, dem zentralen System für Unternehmenserfolg, zu fragen, zumal das Streben nach Unternehmenserfolg i. d. R. auch das Eingehen von Risiken erfordert. Welche konzeptionellen und umsetzungsbezogenen Vorschläge möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern unterbreiten?

Gleißner: Also, grundsätzlich sollte man Risiken nicht minimieren. Es geht immer um die Optimierung des Ertrag-Risiko-Profils. Risikominimierung bedeutet Aufgabe der Geschäftsaktivitäten, und schon mit der Annäherung eines Null-Risikos sind oft exorbitant steigende Kosten verbunden.

Ulrich: Kollege Gleißner und ich postulieren hier einen sogenannten GRC2-Ansatz, also eine integrative Betrachtung von Governance, Risk, Compliance und Controlling. In der Praxis werden diese Themen trotz Bemühungen um ERM, COSO und GRC leider noch zu oft getrennt betrachtet. Durch den Einbezug des Controllings wollen wir stärker herausheben, dass das Thema entscheidungsbezogen sein muss und nicht zu stark auf Haftungsreduktion aus sein darf. Insofern denken wir, dass es einfacher ist, sich einem integrierten Risikomanagement mit einer controllingorientierten Denkweise zu nähern. Hier sind für die Praxis neben den Systemen aber v. a. auch die Mitarbeiter problematisch, da es kaum integrierte Experten in Governance, Risk, Compliance und Controlling auf dem Arbeitsmarkt gibt.

Biel: Bitte lassen Sie mich kurz und knapp zusammenfassen:

- Ich danke Ihnen, lieber Herr Professor Gleißner und lieber Herr Professor Ulrich, herzlich für diesen Dialog. Wir konnten nicht alle fachlichen Aspekte ansprechen, haben uns auf das Wesentliche, auf Neues, vielleicht auch auf Überraschendes konzentriert.
- Ihr fachlicher Input hilft, Fachwissen rund um unsere Themenstellung aufzufrischen und auch das Bewusstsein für Problemstellungen zu stärken. Durch Ihren GRC²-Ansatz (integrative Betrachtung von Governance, Risk, Compliance und Controlling) bereichern und beleben Sie die Fachdiskussion.



Glossar

AktG: Aktiengesetz

§ 93 AktG: Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder Business Judgement Rule: Gesetzlich verankertes Haftungsprivileg zugunsten von Vorständen und Aufsichtsräten von Aktiengesellschaften, das unter bestimmten Voraussetzungen von Gesetzes wegen eine Pflichtverletzung ausschließt

Compliance: Einhaltung von Gesetzen, Regeln und Normen.

COSCO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (eine freiwillige privatwirtschaftliche Organisation in den USA, die helfen soll, Finanzberichterstattungen durch ethisches Handeln, wirksame interne Kontrollen und gute Unternehmensführung qualitativ zu verbessern).

DIIR: Deutsches Institut für Interne Revision

DIIR RS 2: Mit dem DIIR Revisionsstandard Nr. 2 des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (vom November 2018) liegt erstmalig ein Risikomanagement-Standard vor, der die Anforderungen aus § 91 und § 93 AktG gemeinsam betrachtet.

D&O-Versicherung: Spezielle Haftpflichtversicherung für Geschäftsführer und Manager **Enterprise Risk Management:** siehe ERM

ERM: Enterprise Risk Management. ERM verbindet das klassische Risikomanagement mit einer risikoorientierten Kapitalbetrachtung.

Governance: Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.

GRC: Governance, Risk Management and Compliance

GRC²-Ansatz: Integrative Betrachtung von Governance, Risk, Compliance und Controlling **FISG:** Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität

(Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz)

IDW: Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland

IDW PS 340: Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB KontraG: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

Monte Carlo Simulation: Bei der Monte-Carlo-Simulation handelt es sich um ein Verfahren der stochastischen Simulation zur näherungsweisen Bestimmung von mathematischen Größen, die abhängig vom Zufall sind.

Risk: Kurzform für Risikomanagement

Single Sourcing: Beschaffungsstrategie, die eine gezielte, freiwillige Beschränkung auf einen – bei dual sourcing zwei – Lieferanten vornimmt

StaRUG: Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen

- Insgesamt haben Sie mehrfach angerissen, dass es vielfältiges Problempotenzial, vielleicht auch Konfliktpotenzial, und Handlungsbedarf gibt. Insofern war es gut und nützlich, dass wir dieses journalistische Interview geführt haben.
- Ich danke Ihnen aber auch persönlich sehr, dass es gelungen ist, dieses Interview trotz einiger Schwierigkeiten zeitgerecht und erfolgreich abzuschließen. Mit Dank und Respekt betone ich gerne die seit vielen Jahren bestehende angenehme, erfreuliche und sich positiv auswirkende Kooperation und Zusammenarbeit.

Quellennachweise und Leseempfehlungen

Bundesministerium der Finanzen (Presse / Gesetze).
https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/
DE/Gesetzestexte/Gesetze_Gesetzesvorhaben/
Abteilungen/Abteilung_VII/19_Legislaturperiode/2021-06-10-FISG/O-Gesetz.html
Bundesministerium der Justiz (Gesetze / Verordnungen):
https://www.gesetze-im-internet.de/
Gabler Wirtschafslexikon: https://wirtschaftslexikon.
gabler.de/
Institut der Wirtschaftsprüfer (Verlautbarungen):

Institut der Wirtschaftsprüfer (Verlautbarungen):
https://www.idw.de/idw/verlautbarungen/
RiskNET: https://www.risknet.de/wissen/glossar/
Vanini/Rieg: Risikomanagement: Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis. 2. Erweiterte Auflage.
Stuttgart 2021