



Ein Service der FutureValue Group AG

*We create Value!*

*Gleißner, W. (2023):*

**Missverständnisse im Zusammenhang mit  
dem Risikomanagement,**

*in: Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und  
Controlling, Jg. 47, Nr. 2, S. 84 – 87*

Mit freundlicher Genehmigung von: **Verlag C.H.BECK oHG, München**

[www.beck.de](http://www.beck.de)

<https://rsw.beck.de/zeitschriften/bc>

# Missverständnisse im Zusammenhang mit dem Risikomanagement

Werner Gleißner



Prof. Dr. Werner Gleißner,  
FutureValue Group AG (Vorstand), TU Dresden (BWL, insb. Risikomanagement)  
(E-Mail: kontakt@FutureValue.de; Internet: www.FutureValue.de, www.werner-gleissner.de)

Über das (gesetzliche) Erfordernis, die Bedeutung und Zielsetzung eines Risikomanagements kursiert eine Reihe irrlichternder Ansichten. Beispielsweise ist vielfach die Auffassung zu hören, nur Aktiengesellschaften seien dazu verpflichtet. Oder: Im Kern seien Risiken zu identifizieren und zu minimieren. Derartige Einschätzungen stellen selbst, u.a. aufgrund von Vereinfachungen und Einseitigkeiten, ein Risiko für Unternehmen dar. Zeit, einiges gerade zu rücken.



gänzlich verzerrten Bild des Risikomanagements führen – und in der Praxis zu Risikomanagementsystemen, die weder ökonomischen Mehrwert bieten noch gesetzliche Mindestanforderungen erfüllen. Es entsteht der Eindruck, hier gelten Grundsätze wie

- „Keep it simple *and* stupid“ (KISS – „Halten Sie es einfach und dämlich“) oder
- die Denkweise, welche in der Karikatur S. 85 zu sehen ist.

In diesem Beitrag wird – durchaus ein wenig plakativ und provokativ – zunächst einmal ein nicht ganz untypisches „Zerrbild“ des Risikomanagements dargestellt, das man so oder ähnlich – zumindest in Teilen – in Fachveröffentlichungen immer wieder lesen oder von Beratern hören kann.

## 1. Das Problem: Übersimplifizierung des Risikomanagements

Unternehmerische Tätigkeit ist immer mit Risiken verbunden. Die Fähigkeit im Umgang mit Risiken ist dementsprechend ein wichtiger Faktor für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen, was auch empirische Studien regelmäßig belegen. Tatsächlich sind die **Fähigkeiten im Umgang mit Risiken**, speziell also das Risikomanagement, in vielen Unternehmen wenig entwickelt. Neben der aus der psychologischen Forschung bekannten „Risikoblindheit“ [1], also der Neigung von Menschen, das Thema eher zu verdrängen, gibt es hierfür eine weitere Ursache: Es fehlt an fundierten Kenntnissen, insbesondere auch, weil selbst vermeintliche Experten – z.B. Berater, Wirtschaftsprüfer oder Autoren von Büchern und Artikeln – das Thema „Risikomanagement“ oft völlig falsch darstellen. [2]

Natürlich bedeutet diese Aussage nicht, dass grundsätzlich das Risikomanagement fehlerhaft beschrieben wird. [3] Aber gerade mit der Zielsetzung einer „praxisorientierten“ Darstellung liest man oft **Vereinfachungen**, die zu einem

## 2. Falsch verstandenes Risikomanagement: kurz zusammengefasst

Was lernen wir oft über das Thema „Risikomanagement“? Hier eine **knappe Skizze**:

„Gesetzlich vorgeschrieben ist das Risikomanagement für Aktiengesellschaften. Seine primäre Aufgabe ist es, die wesentlichen Unternehmensrisiken zu identifizieren und dann durch Eintrittswahrscheinlichkeit und erwarteten Schaden zu beschreiben. Die Verantwortung für die Bewältigung der Risiken liegt im zentralen Risikomanagement, und die diesem zugeordneten ‚Risikoverantwortlichen‘ überwachen die Risiken. Bei Aktiengesellschaften prüfen die Abschlussprüfer – basierend auf dem IDW Prüfungsstandard 340 –, ob die Unternehmen den gesetzlichen Anforderungen gerecht werden.“

*Durch geeignete Maßnahmen der Risikobewältigung wird eine Risikominimierung angestrebt.“*

Diese knappe und pointierte Zusammenfassung ist nun vor allem eines: **kompletter Nonsens**. Quasi jede Aussage ist falsch, auch wenn man sie so oder ähnlich durchaus häufiger liest oder hört.

### 3. Was Risikomanagement wirklich ist ...

Folgende Punkte stellen einige Aspekte klar und **beseitigen** hoffentlich ein paar **Missverständnisse**: [4]

1. Das Risikomanagement ist nicht nur für Aktiengesellschaften vorgeschrieben. Der Gesetzgeber fordert die Früherkennung möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“ von **allen haftungsbeschränkten Unternehmen**, speziell auch von GmbHs und GmbH & Co. KGs, was zuletzt noch durch § 1 StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz 2021) klargestellt wurde. Die Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen erfordert die Identifikation, Quantifizierung und Aggregation von Risiken, die solche auslösen können.
2. Das Risikomanagement soll sich nicht nur mit möglichen Schäden, also **Gefahren** befassen [5], sondern auch mit **Chancen**, also möglichen positiven Planabweichungen. Allgemein versteht man unter einem Risiko die Möglichkeit einer **Planabweichung**, was Chancen und Gefahren einschließt. Dies wird klargestellt in Standards wie dem COSO ERM, IDW PS 981 und zuletzt im 2022 aktualisierten DIIR RS Nr. 2, dem Risikomanagementstandard des Deutschen Instituts für interne Revision. [6] Die Betrachtung von Chancen ist auch notwendig, damit Risikoinformationen bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen adäquat einfließen – bei diesen sind selbstverständlich Chancen entscheidungsrelevant.
3. Risiken lassen sich nicht sachgerecht durch Eintrittswahrscheinlichkeit und erwartete Schadenshöhe beschreiben. Zunächst werden hier Chancen ignoriert. Aber selbst Gefahren lassen sich so nicht sinnvoll beschreiben. Selbst bei den sogenannten ereignisorientierten Risiken, wie z.B. einem Feuer in der Produktion oder einer Cyber-Attacke, sind nämlich die Auswirkungen unsicher. Die unsicheren Auswirkungen von Risiken erfasst man durch die **Angabe einer Bandbreite**, einer sogenannten **Wahrscheinlichkeitsverteilung**. So könnte man beispielsweise den Schaden eines Risikos durch

- Mindestwert,
  - wahrscheinlichsten Wert und
  - Maximalwert
- beschreiben (Dreiecksverteilung). Bei manchen Risiken kann davon ausgegangen werden, dass diese auf jeden Fall eintreten und nur die **Auswirkung unsicher** ist. Dies trifft beispielsweise zu für die unsichere Nachwachstumsrate, Energie- und Rohstoffpreise oder Wechselkurse. Solche Risiken werden auch beschrieben durch die Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert einer Aussage oder durch die sogenannte **Normalverteilung**, also durch Angabe von Mittelwert und Bandbreiten (Standardabweichung).

Auf den ersten Blick hören sich solche **mathematischen Verfahren** ein wenig kompliziert an. Man darf aber nicht vergessen, dass Risiko eben ein Zufallskonzept ist, und daher sind grundlegende Kenntnisse in Mathematik und Statistik für ein gesetzeskonformes und ökonomischen Mehrwert bietendes Risikomanagement erforderlich.

4. Die zentrale Aufgabe des Risikomanagements ist nicht (nur) die Risikoidentifikation. Ziel ist die **Früherkennung „bestandsgefährdender Entwicklungen“**, die sich im Allgemeinen aus



Zeichnung: Reinhold Löffler, Dinkelsbühl



Die Welt der Risiken: 5 Risikokategorien:

Gleißner:

BC 5/2022, S. 217 ff.

www.bcbeckdirekt.de



bc 2022, 217



Kombinationseffekten von Einzelrisiken ergeben. Zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen und der Generierung des ökonomischen Mehrwerts ist deshalb eine **Identifikation, Quantifizierung und Aggregation von Risiken** notwendig. Mit der **Risikoaggregation** werden Kombinationseffekte von Einzelrisiken untersucht, die zu einer Bestandsgefährdung durch die Verletzung von Mindestanforderungen des Ratings oder von *Covenants* – wie die Einhaltung bestimmter Bilanzrelationen, z.B. Zinsdeckungsgrad (EBITDA/Zinsaufwand) – führen können. Die Risikoaggregation ist problemlos und sogar mittels kostenlos verfügbarer Software auch bei kleinen mittelständischen Unternehmen realisierbar. [7] Bei der Risikoaggregation wird – ausgehend von der Unternehmensplanung und den Ergebnissen der Risikoanalyse – eine große repräsentative Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien berechnet (Aufzeigen der Bandbreite der Zukunftsentwicklung). So kann bestimmt werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit es zu einer bestandsgefährdenden Entwicklung kommt („Gefährdungswahrscheinlichkeit“). Ohne die Risikoaggregation, die leider auch im Schrifttum zum Risikomanagement immer noch häufig vergessen wird zu erwähnen, ist die Beurteilung des Gesamtrisikoumfangs (z.B. des Eigenkapitalbedarfs) und die Erfüllung der gesetzlichen Mindestanforderung nicht möglich.

5. Risikomanagement zielt nicht auf die Minimierung von Risiken. Unternehmerische Tätigkeit ohne Risiko ist undenkbar. Aus Sicht des Risikomanagements ist sogar eine **Erhöhung des Risikoumfangs** sinnvoll, wenn diesem adäquate zusätzliche Erträge gegenüberstehen (und das Risikodeckungspotenzial nicht überstrapaziert wird, also die in Punkt 4 erwähnte „Gefährdungswahrscheinlichkeit“ unterhalb eines akzeptablen Niveaus bleibt).

Die gesetzliche Kernaufgabe des Risikomanagements nach § 91 Abs. 2 AktG und § 1 StaRUG ist die **Krisenfrüherkennung**, d.h. die Analyse von Risiken, die einzeln oder in Kombination zu einer bestandsgefährdenden Entwicklung (einer schweren Krise) führen können. Die weiteren Aufgaben des Risikomanagements sind Optimierung der Risikokosten, die Verbesserung der Planungssicherheit und insbesondere die Bereitstellung von Risikoanalysen bei der **Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen**. Gerade diese letzte Aufgabe bewirkt einen Großteil des ökonomischen Mehrwerts. Es soll nämlich sichergestellt werden, dass die Geschäftsleitung schon vor einer unternehmerischen Entscheidung weiß, wie sich der Risikoumfang durch

diese verändern würde („entscheidungsorientiertes Risikomanagement“). [8] Das Risikomanagement trägt also insbesondere zur Verbesserung der Qualität unternehmerischer Entscheidungen, z.B. bezüglich Investitionen oder Produktneuentwicklungen, bei. Diese Anforderung ergibt sich auch aus der sogenannten *Business Judgement Rule* („Regel des unternehmerischen Ermessens“; § 93 AktG), die fordert, dass bei „unternehmerischen Entscheidungen“ beweisbar „angemessene Informationen“ vorliegen müssen, speziell solche über Handlungsoptionen und eben die mit diesen verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken).

6. Das Risikomanagement ist nicht nur eine Abteilung unter Verantwortung eines „Leiters Risikomanagement“. Unter Risikomanagement versteht man alle Aktivitäten und Systeme des Unternehmens, die sich mit Chancen und Gefahren (Risiken) befassen. Diese **ganzheitliche Sichtweise** ist zentral für ein modernes integratives und entscheidungsorientiertes Risikomanagement. [9] Dies ermöglicht insbesondere auch in kleinen und mittleren Unternehmen eine effiziente und unbürokratische Realisierung des Risikomanagements. Es geht nämlich nicht darum, „irgendein“ eigenständiges Risikomanagementsystem zu etablieren. Integrative Risikomanagementsysteme sind dadurch charakterisiert, dass so effizient und unbürokratisch wie möglich Aufgaben des Risikomanagements von möglichen schon **vorhandenen Managementsystemen übernommen** werden. So kann das Management technischer Risiken durch das Qualitätsmanagement erfolgen, und das Controlling kann die Verantwortung für die sogenannten Planungsrisiken übernehmen, weil z.B. jede unsichere Planannahme immer auch ein Risiko anzeigt. [10]
7. Ein **Testat** des Jahresabschlusses durch den **Abschlussprüfer** – orientiert am hierfür relevanten IDW PS 340 – bedeutet nicht, dass ein Unternehmen die gesetzlichen Anforderungen an das Risikomanagement erfüllt. [11] Zunächst ist zu beachten, dass überhaupt nur die Anforderung aus § 91 Abs. 2 AktG geprüft wird (*Einrichtung eines Überwachungssystems in Bezug auf den Unternehmensfortbestand*) und nicht z.B. die aus dem neuen § 91 Abs. 3 AktG (*Einrichtung eines angemessenen und wirksamen internen Kontrollsystems und Risikomanagementsystems*), § 93 AktG und insbesondere nicht die für mittelständische Unternehmen relevante Anforderung aus § 1 StaRUG (2021). [12] Es wird also durch die Abschlussprüfer gar nicht untersucht, inwieweit bei unternehmerischen Entscheidungen z.B. die mit diesen verbundenen Risiken berück-



Entscheidungsvorlagen für die Geschäftsführung als Aufgabe des Controllings – auch in kleinen und mittleren Unternehmen:

Rieg/Vanini/Gleißner:

BC 7/2022, S. 308 ff.

www.bcbeckdirekt.de



bc 2022, 308




sichtigt werden. Darüber hinaus ist zu beachten, dass der von den Abschlussprüfern genutzte IDW Prüfungsstandard 340 (aus 2020) selbst innerhalb des Gegenstandsfelds im Schrifttum schon deutlich kritisierte „Lücken“ und Schwächen aufweist. [13]

#### 4. Resümee

Viele geläufige Aussagen zum Risikomanagement treffen die Wahrheit nicht. Zunächst wird erst einmal ein vernünftiges Verständnis davon benötigt, was Risikomanagement ist und welchen Nutzen es bewirkt, um ein solches in einem Unternehmen effektiv einzusetzen. Die häufig zu lesende Kritik am Risikomanagement resultiert daher, dass von vornherein falsch konstruierte Risikomanagementsysteme betrachtet werden. Leistungsfähige Risikomanagementsysteme sind für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens von großer Bedeutung – und daher lohnt es sich, sich tiefer mit dem Thema „Risikomanagement“ zu befassen und die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens im Umgang mit Unsicherheit – Chancen und Gefahren (Risiken) – zu verbessern. [14]

#### Anmerkungen

- [1] *Gleißner, W.*, Risikoblindheit. Facetten, Ursachen, Auswirkungen und Gegenmaßnahmen, *ZfRM* 2020, 10–14, Heft 1 (Zeitschrift für Risikomanagement).
- [2] *Gleißner, W./Rieg, R./Vanini, U.*, Risikoblindheit im Controlling und wie man sie überwindet. Integration von Risiko-Informationen in Controlling und Management, *Controlling* 2021, 66–72, Heft 5.
- [3] *Gleißner, W.*, Risikoblindheit. Facetten, Ursachen, Auswirkungen und Gegenmaßnahmen, *ZfRM* 2020, 10–14; *Vanini, U./Rieg, R.*, Risikomanagement: Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis, 2. Aufl., Stuttgart 2021, und *Romeike, F./Hager, P.*, Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0. Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel, Wiesbaden 2020.
- [4] Ausführlicher *Gleißner, W.*, Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl., München 2022, sowie *Gleißner, W.*, Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG: Auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement, *Der Betrieb* 2018, 2769–2774, Heft 46; *Gleißner, W./Lienhard, F./Kühne, M.*, Implikationen des StaRUG. Neue gesetzliche Anforderungen an das Krisen- und Risikofrüherkennungssystem, *ZfRM* 2021, 32–40, Heft 2.
- [5] Oft „Risiken im engeren Sinn“ genannt.
- [6] Siehe DIIR- und RMA-Arbeitskreis „Interne Revision und Risikomanagement“, *Der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2 zur Prüfung des Risikomanagementsystems. Implikationen von FISG und StaRUG für die Interne Revision*, erarbeitet von *Bünis, M./Disch, O./Gleißner, W./Gutzmer, M./Hadaschik, M./Kempf, A./Kimpel, R.*, *ZfRM* 2022, 112–117, Heft 3.
- [7] Siehe z.B. den „FVG-Risikosimulator“. Diesen gibt es kostenfrei hier zum Download: <https://futurevalue.de/leistungen-produkte/strategienavigator/software-download/>.
- [8] *Gleißner, W.*, Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen – Von der Optimierung der Risikobewältigungsmaßnahmen zur Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles aller Maßnahmen, *Controller Magazin* 2015, 4–12, Heft 4, und *Gleißner, W.*, Unternehmerische Entscheidungen. Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule), *Controller Magazin* 2021, 16–23, Heft 1, sowie Risk Management Association e.V. (RMA) (Hrsg.), Managemententscheidungen unter Risiko, erarbeitet von *Gleißner, W., Kimpel, R., Kühne, M., Lienhard, F., Nickert, A.-G. und Nickert, C.*, Berlin 2019, und Internationaler Controller Verein e.V. (ICV) (Hrsg.), Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung. Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgement Rule), erarbeitet von *Gleißner, W., Vanini, U., Berger, Th., Feldmeier, M., Flath, T., Günther, Th., Huber, R. A., Kottbauer, M., Rieg, R., Schäffer, U., Steinke, K.-H., Wolfrum, M.*, Freiburg 2021.
- [9] *Gleißner, W.*, Integratives Risikomanagement. Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision, *Controlling* 2020, 23–29, Heft 4.
- [10] *Gleißner, W.*, Die Welt der Risiken: 5 Risikokategorien, *BC* 2022, 217–221, Heft 5.
- [11] *Gleißner, W./Hofmann, K. H.*, Unerwartete Unternehmensinsolvenz trotz testiertem Risikomanagement? – Lessons Learned aus der Insolvenz der Gerry Weber International AG, *Der Betriebswirt* 2020, 139–154, Vol. 61, Nr. 3.
- [12] *Gleißner, W.*, Wie beweist man, dass das Risikomanagement den Anforderungen der §§ 91 und 93 AktG nicht genügt (obwohl bestätigende Prüfberichte der Abschlussprüfer existieren)?, *RWZ* 2020, 273–280, Heft 7–8, und *Berger, Th./Ernst, D./Gleißner, W./Hofmann, K. H./Meyer, M./Schneck, O./Ulrich, P./Vanini, U.*, Die Prüfung von Risikomanagementsystemen und die Defizite des IDW Prüfungsstandards 340, *Der Betrieb* 2021, 2709–2714, Heft 46; *Schmidt, A./Henschel, Th.*, Prüfung des Überwachungssystems gemäß § 91 Abs. 2 AktG. Kritische Analyse der Neufassung des IDW PS 340, *ZfRM* 2021, 182–194, Heft 4.
- [13] Ein umfassenderer und auch die aktuellen Gesetze berücksichtigender Standard für das Risikomanagement ist der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 von 2022, siehe DIIR- und RMA-Arbeitskreis „Interne Revision und Risikomanagement“, *ZfRM* 2022, 112–117, Heft 3 (Anm. 7).
- [14] *Gleißner, W./Weissman, A.*, Der Family-Q-Score: Qualitätssiegel für krisenfeste Familienunternehmen und Rahmen für die Finanzierung, *REthinking Finance* 2021, 35–42, Heft 5 (Oktober 2021), sowie die Übersicht zu Studien bei *Gleißner, W.*, Cost of capital and probability of default in value-based risk management, *Management Research Review*, 1243–1258, Vol. 42, No. 11, und *Grammenidis, G./Hiebl, M. R. W.*, Enterprise Risk Management in Germany, in *Maffei, M.* (Hrsg.), *Enterprise Risk Management in Europe*, Emerald Publishing Limited, Bingley 2021, 23–37.

 Bilanz-Restrukturierung gem. StaRUG: Herausforderungen für Finanzabteilungen (Dr. Volkhard Emmrich/ Dr. Hans-Jürgen Hillmer):

becklink435693 

[www.bc-online.de](http://www.bc-online.de)