

## 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.

## Chancen und Risiken für den Schutz von Daten und geistigem Eigentum

Ein Kamingespräch an der Donau-Universität Krems



Andreas Schütz, Taylor Wessing



Brigitta John, Risk Management Association e.V.

**Die Risk Management Association e.V. hat Ende März 2018 für die berufsbegleitenden Master-Studierenden einen Kaminabend veranstaltet und die ‚Chancen und Risiken für den Schutz von Daten und geistigem Eigentum‘ thematisiert. Nachdem der Lehrgangsführer des Departments für Wissens- und Kommunikationsmanagement, Herr Bernhard Brunthaler, die zahlreich erschienenen Gäste begrüßt hat, entfachte sich schon während den Vorträgen eine rege Diskussion unter digitalem Kaminfeuer.**

Gerade in Zeiten der fortschreitenden Digitalisierung, die mittlerweile zunehmend Einfluss auf alle unsere Lebensbereiche nimmt und wo Daten zum Rohstoff des 21. Jahrhunderts

geworden sind, scheint der Moment gekommen zu sein, intensiver über den Schutz immaterieller Güter nachzudenken. Derzeit werden die Risiken durch Abhängigkeit von funktionierender Infrastruktur und durch Cyberangriffe unterschätzt – Verfügbarkeit ist aber Voraussetzung für die Digitalisierung. Immer größere Datenmengen können mit zunehmender Geschwindigkeit zu Informationen verarbeitet werden und Algorithmen können uns Entscheidungen abnehmen – kritisches Hinterfragen über die Sinnhaftigkeit, den kausalen Zusammenhang, den Wahrheitsgehalt oder doch Manipulation wird angebracht sein. Auch durch die Entmaterialisierung unserer Geschäftsmodelle wird es notwendig sein, unsere Risikoportfolios zu erweitern.

Im Anschluss ist Herr Andreas Schütz, Datenschutz-Rechtsexperte der Anwaltssozietät Taylor Wessing, in sehr launiger Art und Weise auf die trockene Materie der Datenschutzgrundverordnung eingegangen. Bei einem sehr pragmatischen Zugang bei der Umsetzung der DSGVO gibt es viele positive Effekte auf die Organisation. Aber auch hier gilt nicht nur das Know-how, sondern auch das „Know-who“, wenn man bei kniffligen Fragen nicht weiterkommt. //

*Brigitta John, Regionaldirektorin Österreich und Vorstandsmitglied der Risk Management Association e.V.  
Brigitta.john@rma-ev.org*

### Sitzung des Arbeitskreises „Risiken der Energiewirtschaft“

Am Freitag, den 18. Mai 2018 traf sich der Arbeitskreis „Risiken in der Energiewirtschaft“ zu seiner 4. Sitzung in München. Gastgeber waren die Stadtwerke München GmbH.

In der vorangegangenen Themenabfrage schälte sich die Risikotragfähigkeit als interessantes Thema heraus. Auf Basis von drei Impulsvorträgen wurden grundlegende Fragen, spezielle Fragestellungen und Herangehensweisen ausgiebig diskutiert. Wegen der starken Praxisrelevanz konnten alle Teilnehmer einen Bezug zur eigenen Situation aufnehmen, eine rege Diskussion über einzelne Aspekte kam sofort auf. Intensiv wurde unter anderem die Frage diskutiert, ob sich die Risikotragfähigkeit eher am Eigenkapital oder am Rating orien-

tieren soll. Auch ob Bottom-Up, Top-Down oder in beide Richtungen gearbeitet werden muss wurde diskutiert. Einig waren sich die Teilnehmer, dass das spezielle Thema Risikotragfähigkeit aber auch Risikomanagement im Allgemeinen primär durch die wirtschaftliche Notwendigkeit und nicht durch gesetzliche oder regulatorische Vorgaben getrieben sein muss.

Sowohl während der Vorträge als auch im Anschluss daran tauschten sich die Arbeitskreismitglieder über die eigene aktuelle Situation des Risikomanagements aus. Auch dabei konnten sich die Teilnehmer wieder wertvolle Anregungen, Impulse und Ideen von den anwesenden Kollegen holen.

Dass das Interesse aller Teilnehmer am Thema groß ist, war auch daran erkennbar, dass trotz des Termins, Freitag vor Pfingsten, alle bis zum Schluss intensiv diskutierten.

Die Treffen sollen vorerst halbjährlich stattfinden, d. h. der nächste Termin wäre Mitte November. Trianel GmbH bietet sich als Gastgeber an. Ca. 8 Wochen vorher werden mögliche Themen und Termine abgefragt. //

Oliver Disch

*Der Arbeitskreis ist für Mitglieder der Zielgruppe Energiewirtschaft nach wie vor offen, nähere Informationen finden Sie auf den Internetseiten der RMA unter <https://rma-ev.org>.*

## Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2018

## Risk Management Congress 2018

Die 13. Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V. am 15. & 16. Oktober 2018 in Köln

Die 13. Auflage der Jahreskonferenz zu den Themen Risikomanagement, Compliance und Governance steht ganz im Zeichen der umfassenden Wissensvermittlung von Experten für Experten und Entscheider – in Theorie und Praxis. Themen der Digitalisierung, Normen, Standards sowie Methoden zum Risikomanagement stehen im Mittelpunkt.

Mit ihrem Risk Management Congress veranstaltet die RMA jährlich eine der wichtigsten und renommiertesten Fachkonferenzen zu den Themenfeldern Governance, Risikomanagement und Compliance im deutschsprachigen Raum.

Seien Sie Teil der Fachkonferenz »Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2018«!

### Mehr als 10 Fachvorträge mit den Schwerpunktthemen:

- ✓ Digitalisierung
- ✓ Neues zu COSO ERM
- ✓ Neues zu ISO 31000
- ✓ Neueste Forschungsergebnisse zum Thema Risikomanagement

### Mit Praxisberichten von:

- ✓ Robert Bosch GmbH
- ✓ Paul Hartmann AG
- ✓ Merck KGaA
- ✓ Vattenfall GmbH
- ✓ Stadtwerke Bonn GmbH
- ✓ Axpo Services AG

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

[www.rma-ev.org/rmc2018](http://www.rma-ev.org/rmc2018)