

## Haben Sie jemals an den schwarzen Schwan gedacht?

### Große Herausforderungen an das Strategic Risk Management



Brigitta John

#### Liebe Leserinnen und Leser,

Die Wirtschaft florierte weltweit, die Börsen erlebten ein neues Hoch, zögerlich, aber doch mit Zuversicht begann man den Klimawandel zu begrenzen und sich um Nachhaltigkeits-themen zu kümmern. Jedoch in kürzester Zeit wurde eine lokale Epidemie zu einer globalen Pandemie und beherrscht mittlerweile unser gesamtes gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben. Plötzlich ist die Corona-Krise da, wie ein schwarzer Schwan, mit dem wir nicht gerechnet haben. Menschen wie Unternehmen kämpfen um ihre Existenz. Nichts ist so wie vorher und das Spannungsfeld zwischen Angst und Besonnenheit, Zweifel, Betroffenheit und umsichtige Vernunft liegen eng beisammen.

#### Lieferketten in Gefahr

Als im Februar die ersten Meldungen über den Ausbruch eines vorerst unbekanntes Virus aus China kamen, waren die meisten von uns (noch) sehr entspannt. Nachdem aber die chinesische Regierung begann, drastische Maßnahmen, wie Ausgangsverbot und Werksschließungen in der Region Wuhan zu veranlassen, fürchtete man vorerst in Europa und der westlichen Welt den Einbruch des chinesischen Absatzmarktes und die Unterbrechung der Lieferketten. Durch die langen Transportwege zumeist per Schiff merkte man nicht gleich Versorgungsengpässe in Europa. Umgekehrt stapelten sich sehr bald Container in chinesi-

schen Häfen, die nicht im Land weitergeleitet wurden. Die ausgelagerten Produktionsstätten in Fernost mussten über Nacht geschlossen werden. Die globalen Wertschöpfungs- und Logistikketten funktionieren wie ein Zahnradsystem solange keine Störung eintritt. Doch sind sie umso anfälliger, je komplexer, intransparenter und Effizienz optimiert sie ausgestaltet sind. Produktionskonzepte wie „Just-in-Time“ und Working Capital Optimierung gestatten keine Sicherheitsbestände. Welche Lieferanten von allen Bauteilen und Rohstoffen im Third-Tier und darunter involviert sind, entzieht sich der Kenntnis dem erfahrensten Supply-Chain-Manager.

#### Personenverkehr in Gefahr, Mobilität eingeschränkt

Trotz digitaler Kommunikation sind persönliche Geschäftskontakte oder Aufenthalte auch in entfernten Destinationen notwendig. Billige Arbeitskräfte werden aus Drittstaaten importiert, z.B. 50.000 chinesische Gastarbeiter in der italienischen Textil- und Lederindustrie. Das Freizügigkeitsgesetz aus den Billiglohnländern der europäischen Union ermöglicht es, dass Erntehelfer, Facharbeiter z.B. in der Lebensmittelindustrie und Bauwirtschaft, Pflegerinnen im Sozialbereich, um nur die wesentlichsten zu nennen, Arbeit fanden und wir auch froh sind, Menschen zu haben die diese Tätigkeiten ausüben. Reisen wurde immer billiger und leistbarer für immer mehr Gesellschaftsschichten, was die zunehmenden Tourismuszahlen bestätigen. Regionale und nationale Abschottung und Grenzsperrern verursachen aber jetzt Arbeitskräftemangel, während Industrien, die vom Shut-Down betroffen sind, ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit schicken oder kündigen müssen. Der hohe internationale Personenverkehr machte die rasche Verbreitung von COVID-19 erst möglich.

#### Gesundheitswesen, Wirtschaft und Finanzwelt in Gefahr

Die Gesundheit und das Überleben der Menschen hat absoluten Vorrang und rechtfertigt den nationalen Shut-Down. Das Gesundheits-

wesen wird augenblicklich auf den Prüfstand gestellt. Regionale und nationale rasch gesetzte, wohl durchdachte und präventive Maßnahmen zeigen dort Erfolge, wenn der Ausbreitung der Epidemie Einhalt geboten wird. Trotz Social-Distancing wächst die Gesellschaft (neu) zusammen. Die Verletzlichkeit unserer Versorgungssicherheit der lebensnotwendigen und unserem Wohlstand entsprechenden Ressourcen zeigt aber besonders jetzt Schwächen und Risiken: Lebensmittel (Handelsschranken, fehlende Arbeitskräfte), Medikamente und medizinische Ausrüstung (Abhängigkeit von einigen wenigen Ländern), Telekommunikation (Überlastung der Netze, Netzausfall), Energie (reduzierter Verbrauch, Lieferschwankungen der erneuerbaren Energieträger, Blackout-Gefahr). Demokratie und sozialer Zusammenhalt zeigen sich dann, wenn Opposition und Sozialpartner nicht gegen alles sind, sondern mitdenken, mitarbeiten und trotz vieler sinnvoller Maßnahmen, demokratische Grundrechte gewahrt bleiben.

Der Corona-Shut-Down stellt mittlerweile die gesamte Weltwirtschaft, Europa und die Unternehmen vor die größte Herausforderung seit >>

#### Impressum

##### Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der RMA Risk Management & Rating Association e.V.  
 ralf.kimpel@rma-ev.org  
 V.i.S.d.P.

##### RMA-Geschäftsstelle

RMA Risk Management & Rating 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)711-79735830

## Editorial

>> dem zweiten Weltkrieg. Die globale Schicksalsgemeinschaft ist mit der Gefahr einer weltweiten Rezession konfrontiert, wie wir dies auch bei der globalen Klimaerwärmung erfahren.

Einmal mehr wird die Komplexität unserer Systeme offenkundig. Unsere Risikowahrnehmung ist noch immer zu sehr geprägt von dem Leitspruch „weil nicht sein kann, was nicht sein darf“ und ebenso begrenzt, das vermeintlich Unmögliche zu denken. Je komplexer aber die Zusammenhänge sind, desto mehr sind wir mit Unsicherheit und Unwissen behaftet. Um so wichtiger ist es, sich Szenarien vorzustellen, die einen Blick von einer möglichen Zukunft in die Gegenwart erlauben. Auch dann, wenn Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe nicht quantifizierbar sind. Alleine der exponentielle Anstieg an infizierten Personen zeigt leidvoll, dass in komplexen Systemen die Betrachtung linearer Zusammenhänge fehl am Platz ist. Eine holistische Vorgehensweise unter Beziehung von Experten aus verschiedenen Fachkreisen ist für die Risikowahrnehmung, Ursachenanalyse und mitigierende Maßnahmen erforderlich.

### Krisenmanagement auf Unternehmensebene

Als Krise bezeichnet man im Allgemeinen einen Höhe- oder Wendepunkt einer gefährlichen Situation in einem System. Jetzt sind wir betroffen und die Welt sieht ganz anders aus! Jetzt in der Krise zeigt sich, wie effektiv das Risikomanagement implementiert wurde, wie Supply Chain und Ressourcen-Management, wie Notfalls Pläne und Business Continuity in der Realität funktionieren.

Wer noch von Lagerbeständen zehren kann und nicht alles ausgelagert hat. Wer bei kritischen Ressourcen eine Second Source oder alternative Produktionsstätten aufgebaut hat. Wer genügend Cash und Eigenkapital zur Verfügung hat, um die Umsatzeinbrüche und zusätzlichen Kosten verkraften zu können. Wer Notfallpläne erstellt hat, wo jeder sofort weiß was zu tun ist. Wer auf entsprechende IT-Ressourcen und Infrastruktur zurückgreifen kann, damit viele Mitarbeiter auch remote arbeiten können. Wer

Safety & Security implementiert hat, um gegen Cyberangriffe gewappnet zu sein. Wer es schafft, ohne Personalabbau den geringeren Personalbedarf durch flexible Arbeitszeitmodellen anzupassen. Wer es schafft, Mitarbeiter aus dem Ausland zurück zu holen. Wer Produktion und Dienstleistung in der kritischen Infrastruktur funktionsfähig aufrechterhalten muss. Wer Maßnahmen setzt, um die gegenseitige Ansteckungsgefahr arbeitender Menschen zu minimieren (Fürsorgepflicht). Wer Vorkehrungen getroffen hat, sollten (viele) Vorstände, Manager, Schlüsselarbeitskräfte gleichzeitig erkranken oder wegen privater Verpflichtungen nicht am Arbeitsplatz erscheinen.

Neben den vielen Aktivitäten als Krisenmanager denken Unternehmensleiter jetzt über Anpassungen der Businessmodelle nach.

Die Erkenntnisse aus der Krise werden sicherlich eine Rückbewegung in die Industrieländer bewirken. Produktionen wird man wieder nach Europa holen. Wertschöpfungsketten wird man verkürzen und „glocal“ wird nicht nur ein neuer Begriff, sondern man wird ganz gezielt entscheiden, was man global bzw. lokal bezieht bzw. produziert. Bei kritischen Ressourcen wird man sich nicht nur mehr auf eine Single Source verlassen. „Roboterisierung“ wird Kosten reduzieren helfen. Die Krise beschleunigt die Digitalisierung, denn jetzt gewinnen z.B. eCommerce und eLearning eine Notwendigkeit für die Konsumenten, Schüler und Studierende, aber auch eine große Chance für die Anbieter, neue Services anzubieten. Angebots- und Nachfrageschwankungen sind jetzt massiv eingetreten, nicht nur weil jetzt Schutzausrüstung und Atemschutzmasken benötigt werden, sondern weil sich zukünftig unsere Bedürfnisse durch Bewusstseinsänderung und Einkommensverhältnisse zwangsweise verändern werden.

Die nächsten Wochen werden entscheidend sein, wie die Politik den Balance-Akt schafft, Menschenleben durch Schutzmaßnahmen zu retten, die Wirtschaft wieder in Gang bringen, Arbeitslosigkeit zu begrenzen und die Finanzgebarung nicht im Übermaß zu strapazieren. Ansonsten löst eine Krise eine andere ab.

Nichts wird mehr so sein wie vor der Corona-Krise. Es ist Zeit, aus der „Not eine Tugend“ zu machen, den Wendepunkt der strategischen Ausrichtung zu erkennen und sein Geschäftsmodell zu adaptieren oder vielleicht auch ganz neue Wege seiner Unternehmensstrategie einzuschlagen.

Nehmen Sie am Arbeitskreis „Strategisches Risikomanagement“ teil. Wir möchten uns auch in diesem Zusammenhang mit Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Tauschen wir uns aus, wie wir die Zukunft besser gestalten und uns besser auf Krisen vorbereiten können. //

Aktuelle Termine finden Sie auf unserer Homepage: [www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org)

Bleiben Sie und Ihr Unternehmen gesund !!!

**Brigitta John**

*Brigitta John, MBA  
Vorstandsmitglied der Risk Management & Rating Association e.V.  
Regionaldirektorin für Österreich und Schweiz:  
[brigitta.john@rma-ev.org](mailto:brigitta.john@rma-ev.org)*

## TOPEVENT

**16. September 2020**  
Start des nächsten Fortbildungsprogramms  
Enterprise Risk Manager (Univ.)

**9./10. November 2020**  
Risk Management Congress in München

## Neufassung des IDW Prüfungsstandards PS 340 zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB – Mitwirkung der RMA im Rahmen des Erstellungsprozesses

**Der Prüfungsstandard PS 340 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) ist insofern maßgeblich für die Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen in Unternehmen, da sich viele Unternehmen aufgrund der Prüfpflichten an diesem Standard orientieren. Auch Unternehmen, die ggf. nicht diesen Prüfpflichten unterliegen, lassen sich oft durch diesen Standard leiten. Insofern hat die Ausgestaltung von PS 340 eine große Wirkung auf die Risikomanagement-Praxis in vielen deutschen Unternehmen.**

Gemäß IDW selbst ist es erforderlich geworden, die bisherige Version des Standards zu überarbeiten, „um der seit der Einführung des § 91 Abs. 2 AktG durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Jahr 1998 und der seit der Verabschiedung des IDW PS 340 im Jahr 2000 eingetretenen Fortentwicklung der Unternehmenspraxis im Bereich der Einrichtung und Prüfung von Corporate Governance Systemen Rechnung zu tragen“. Das IDW führt aus, dass insbesondere die Beurteilung der individuellen Risikotragfähigkeit des jeweiligen Unternehmens von zentraler Bedeutung ist und im Standard daher betont werden muss. In diesem Zusammenhang will das IDW auch den Aspekt der Risikoaggregation in der Neufassung des PS 340 stärker hervorheben. Daneben sollen in der Neufassung weitere Aspekte wie die Betonung der Dokumentationspflichten der Unternehmen sowie auch eine stärkere Berücksichtigung von festgestellten Mängeln im Prüfungsbericht verankert werden. Bereits am 15. Juli des letzten Jahres hat das IDW eine entsprechende Neufassung von PS 340 im Entwurf vorgelegt und zu Stellungnahmen hierzu aufgerufen.

Als Verband von Risikomanagern versteht sich die RMA als deren Interessenvertretung. Zu den Aufgaben des Risikomanagers gehört insbesondere auch die transparente Darstellung der Gesamtrisikolage eines Unternehmens für das jeweilige Top-Management. Aus diesem Grund

beteiligt sich die RMA an allen relevanten Standardisierungsvorhaben im Umfeld Risikomanagement, sei es durch Stellungnahmen oder auch direkt durch die Beteiligung an der Erstellung von Standards. So hat die RMA in 2018 gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Revision e.V. (DIIR) den DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision auf die neue Version 2.0 aktualisiert. Ebenso hat die RMA nun auch Stellung bezogen zum Entwurf der Neufassung des PS 340. Im Rahmen einer Sitzung des RMA-Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ im Herbst 2019 wurde der Entwurf durchaus kontrovers diskutiert. Im Nachgang wurde unter Beteiligung des Arbeitskreises die Stellungnahme der RMA erarbeitet, die Mitte Januar dieses Jahres beim IDW eingereicht wurde und auf der Website des IDW veröffentlicht wurde.

In der Einleitung zum Entwurf für PS 340 wurden die wesentlichen Elemente der Neufassung sowie die dahinterliegende Intention erläutert. Hierzu gehören insbesondere folgende Aspekte:

- Betonung, dass die „Pflicht des Vorstands zur Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen die Beurteilung der individuellen Risikotragfähigkeit (...) des Unternehmens erfasst“
- Hervorhebung der Bedeutung der Risikoaggregation, da in der Regel nur Kombinationseffekte von Risiken zur Bestandsgefährdung führen
- Notwendigkeit der Betrachtung von Netto-Risiken und in Konsequenz Risikosteuerung als zu prüfende Maßnahme
- Stärkere Berücksichtigung von identifizierten Mängeln im Prüfungsbericht zwecks frühzeitiger Information des Aufsichtsrats über Schwachstellen in der Unternehmensorganisation

Diese Schwerpunktsetzungen und damit verbundenen Intentionen wurden in der RMA-

Stellungnahme explizit begrüßt. Allerdings vermerkte die RMA-Stellungnahme, dass sich im eigentlichen Text des Standards nicht alle genannten Schwerpunktsetzungen in der erwähnten Konsequenz wiederfinden bzw. Präzisierungen oder klare Definitionen fehlen.

Besonders kritisch gesehen wurde in der RMA-Stellungnahme, dass der Entwurf für PS 340 eine Öffnungsklausel für qualitative Risiko-beurteilungen vorsieht. Ausgangspunkt für Prüfungen auf Basis von PS 340 ist schließlich die gesetzliche Anforderung der Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen. Um diese Anforderung zu erfüllen, reichen jedoch rein qualitative Aussagen zur Gesamtrisikosituation des Unternehmens im Vergleich zum vorhandenen Risikodeckungspotenzial des Unternehmens nicht aus. Qualitative Einschätzungen zu Risiken können als Einstieg für eine detaillierte Quantifizierung oder zur Plausibilisierung von Quantifizierungen dienen. Sie können die Quantifizierung aber nicht ersetzen. Bereits bei einzelnen Risiken sind Aussagen zum Grad des Risikos in rein qualitativer Form nicht ausreichend, da die Komplexität von Verteilungen zukünftiger Ereignisse (darum geht es bei Aussagen zum Risiko) sich nicht ohne ein entsprechendes quantitatives Instrumentarium abbilden lässt. Bei der Identifizierung von bestandsgefährdenden Entwicklungen geht es jedoch nicht nur um einzelne Risiken, sondern um die Abschätzung des Gesamtrisikoumfangs des jeweiligen Unternehmens. Die Zusammenhänge zwischen einzelnen Risiken und das Zusammenwirken von Risikoeffekten über den jeweiligen Betrachtungszeitraum verlangen eine adäquate quantitative Aggregation. Nur eine solche quantitative Risikoaggregation erlaubt es auch dem Prüfer zu validieren, ob die Ermittlung des Gesamtrisikoumfangs adäquat erfolgt ist. Auch aus Sicht der Prüfung muss daher eine adäquate Modellierung der Risiken mit Offenlegung der jeweiligen Annahmen verlangt werden. Ansonsten fehlt bereits die wesentliche Grundlage für die Prüfungshandlung. >>

>> Der Ermessensspielraum des Vorstands bei der Auswahl der Methoden für Risikoquantifizierung und Risikoaggregation muss somit gemäß der RMA-Stellungnahme soweit eingeschränkt sein, dass der Nachweis erbracht werden kann, dass diese geeignet sind, das Ausmaß der Bestandsgefährdung des Unternehmens nachvollziehbar beurteilen zu können. Am 27. März, kurz vor Redaktionsschluss für diese Ausgabe des Controller Magazins, hat nun das IDW als Reaktion

auf die Stellungnahme der RMA und weitere Stellungnahmen einen überarbeiteten Entwurf für PS 340 vorgelegt. Dieser überarbeitete Entwurf wird nun seitens der RMA gesichtet werden (auch im Rahmen des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“). Am 29. April, also kurz vor Erscheinen dieser Ausgabe des Controller Magazins, wird die RMA in einer Anhörung ihren Input zur finalen Neufassung des PS 340 liefern. Eine Würdigung der Neufassung

wird im Nachgang dann in einer der nächsten Sitzungen des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ erfolgen. //

*Bei Interesse an weiteren Informationen zu der Neufassung des PS 340 oder auch an der Mitwirkung an zukünftigen Standardisierungsvorhaben wenden Sie sich bitte an: [jan.offerhaus@rma-ev.org](mailto:jan.offerhaus@rma-ev.org).*

## Unternehmensschutz in der Corona-Krise – Welcher Härtegrad der Maßnahmen ist jetzt nötig, um das Unternehmen gegen die Folgen der Corona-Krise in den nächsten 2-3 Jahren zu sichern?

**Die aktuelle Corona-Pandemie-Krise bedroht das Leben der meisten Menschen auf der Erde und ist darüber hinaus primär in die Extremrisiko- bzw. Krisenkategorie der „Versorgungskrisen“ einzuordnen. Der Ausfall möglicherweise erkrankter Menschen (Quarantäne) sowie die politischen Gegenmaßnahmen, ein weitgehender „Shutdown“ der Wirtschaft, führen zu einem Zusammenbruch vieler Lieferketten und massiven Produktionsausfällen (wegen staatlich erzwungener Produktionseinstellung zur Erhöhung der „sozialen Distanz“ oder den Verlust von erforderlichen Zulieferprodukten).**

Es ist verständlich, dass sich die Unternehmen nun zunächst mit den „akuten Krisenbewältigungsmaßnahmen“ befassen, also z.B. mit der Organisation der Betriebsabläufe mit Mitarbeitern, die weitgehend vom Home-Office aus arbeiten, der Beantragung vorgesehener staatlicher Fördermittel und anderen Maßnahmen der Liquiditätssicherung (von Kurzarbeit bis zur Freisetzung nicht betriebsnotwendiger Mittel). Nach den ersten Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise, wie den Schutz der Mitarbeiter und die kurzfristige Liquiditätssicherung, sollte man schon jetzt konkrete Maßnahmen vorbereiten, um das eigene Unternehmen auch über die zu befürchtende Dauer der ökonomi-

schen Krise von 2 bis 3 Jahren abzusichern. Die Zukunftsszenarien sind natürlich davon abhängig, wie sich die Pandemie, und die staatlichen Maßnahmen gegen diese, weiterentwickeln werden – und wann ein Impfstoff (oder andere geeignete Medikamente zur Behandlung) zur Verfügung steht. Diese Unsicherheiten sollten und können in der Krisenstrategie jedes Unternehmens berücksichtigt werden.

Wichtig zu beachten ist zunächst, dass infolge des noch rechtzeitig bereitgestellten „finanziellen Schutzschirms“ des Staates für Unternehmen die nächsten Wochen möglicherweise gar nicht alleine die kritischen sein werden (man denke an die wohl unbürokratische Bereitstellung von Krediten und Zuschüssen, speziell durch die KfW, die verbesserten Kurzarbeitsregelungen etc.). Kritisch sind insbesondere die Zeitpunkte, wenn

- a) nach dem partiellen „Shutdown“ die Unternehmen wieder hochfahren, und damit zusätzlich Liquidität im Working Capital gebunden wird, und
- b) die staatlichen Schutzmaßnahmen wieder „heruntergefahren“ werden, was zu vielen Insolvenzen von Unternehmen führen wird.

Diese beiden „Klippen“ sind nun schon zu betrachten, um präventiv geeignete Vorberei-

tungen treffen zu können. Darüber hinaus sollte schon jetzt beachtet werden, dass die Corona-Krise mit hoher Wahrscheinlichkeit ökonomische Folgekrisen nach sich ziehen wird.

Was bedeutet dies für Unternehmen? Trotz der sicherlich gravierenden aktuellen Herausforderung ist es notwendig, sich möglichst zügig mit der besonders kritischen Zeit nach Shutdown und staatlichem Schutzschild sowie den zu befürchtenden „Folgekrisen“ in 2021 und 2022 zu befassen. Es ist notwendig zu analysieren, wie – bei allen unsicheren Auswirkungen der Krise auf Nachfrage, Zins, Inflation und dem Ausfall wichtiger Kunden und Lieferanten – sich mögliche Zukunftsszenarien des Unternehmens darstellen werden. Dies ist die Grundlage für eine möglichst dauerhafte Absicherung des Unternehmens und eine Verstärkung der „Robustheit“ auf einen Horizont von 2 bis 3 Jahren. Da die Zukunft wie immer nicht sicher vorhersehbar ist, ist es erforderlich, alternative Zukunftsszenarien – Entwicklungskorridore z.B. der Corona-Krise und der davon abhängigen Entwicklung des BIP in Deutschland – zu simulieren. Dies ist wiederum die Grundlage, um

1. Handlungsbedarf zu konkretisieren, sowie Ansatzpunkte und notwendige Dimensionierung von erforderlichen Maßnahmen abzuleiten.

2. ein aus den Überlegungen abgeleitetes „Maßnahmen-Paket der nachhaltigen Existenzsicherung“ in seiner Wirksamkeit zu beurteilen.

Wie kann eine derartige „Robustheits-Verbesserung“ der Unternehmen in der Praxis erfolgen? Ausgangspunkt der Analyse ist der letzte Jahresabschluss, die bisherige Planung des Unternehmens sowie die in der Krise bereits erkennbaren Auswirkungen und die geplanten bzw. schon initiierten Bewältigungsmaßnahmen (z.B. Kurzarbeit). Mit diesen Informationen, verbunden mit Erkenntnissen über die „typischen“ Risiken von Unternehmen bestimmter Branchen und dem jeweils aktuellen Wissen über möglichen weiteren Verlauf der Krise und ihrer Implikationen für das Wirtschaftswachstum, erfolgt eine Simulation realistischer Korridore der Zukunftsentwicklung des Unternehmens. Dabei werden insbesondere auch alternative Szenarien der Entwicklung des Volkseinkommens in Deutschland berücksichtigt, z.B.

beginnend mit einem „günstigen Krisenverlauf“, über ein mittleres Szenario bis hin zu realistischen Worst-case-Szenarien, die sehr langfristige negative Auswirkungen unterstellen. Durch eine flankierende Analyse kann aufgezeigt werden, bei welchen Kunden oder Lieferanten in krisenbedingten Stressszenarien Insolvenzen möglich sind – und wie man sich mit diesen möglichen Insolvenzen präventiv auseinandersetzen sollte.

Wesentlich ist es, aus der Analyse selbst konkrete Handlungsbedarfe und Handlungsmöglichkeiten abzuleiten und diese schon jetzt zu priorisieren. Zu wissen, wie restriktiv ein Unternehmen nämlich z.B. jetzt auf die aktuelle erste Phase der Krise reagieren muss, ist heute wichtig – Fehler sind in einem Jahr kaum mehr korrigierbar. Es geht darum, konkrete Maßnahmen abzuleiten und das Unternehmen in Anbetracht der aktuellen Hochrisikosituation möglichst robust aufzustellen.

Der Nutzen ist offensichtlich: die Bedrohungslage des Unternehmens wird durch die vorge-

schlagene, auf konkrete Handlungen ausgerichtete Analyse transparent. Zudem wird eine nachhaltige, auch auf die nächsten zwei Jahre ausgerichtete Absicherungsstrategie entwickelt und die nötigen Maßnahmen werden priorisiert umgesetzt. Es kann bestimmt werden, welcher „Härtegrad“ von Maßnahmen erforderlich ist, um z.B. das Überleben des Unternehmens in den nächsten 3 Jahren mit 95 %iger Sicherheit zu gewährleisten. Wichtig ist dabei, dass die in einer solchen Krise besonders knappe Zeit der Unternehmensführung geschont wird. Die notwendigen Analysen und Ableitungen von Vorschlägen erfolgt weitgehend im spezialisierten Backoffice und die Abstimmung mit der Unternehmensführung bleibt auf wenige Gespräche beschränkt. //

*Für weiterführende Informationen hierzu können sie sich wenden an: [info@futurevalue.de](mailto:info@futurevalue.de).  
Thomas Berger, Werner Gleißner, Endre Kamaras und Marco Wolfrum (alle FutureValue Group AG)*

## RMA Marketplace

**Sie suchen ...**

**Sie bieten ...**

**Dienstleistungen & Softwarelösungen  
zu den Themen Risiko-, Compliance-, Versicherungsmanagement & Rating**

**Wir bringen Sie zusammen:  
[www.rma-ev.org/marketplace](http://www.rma-ev.org/marketplace)**

## 15. Sitzung des Arbeitskreises „Interne Revision & Risikomanagement“ vom 17. Februar 2020

Mehr als 20 Mitglieder des gemeinsamen Arbeitskreises von RMA und dem Deutschen Institut für Interne Revision (DIIR) „Interne Revision & Risikomanagement“ trafen sich am 17. Februar 2020 unter der Leitung von Martin Gutzmer und Ralf Kimpel in den Räumen der Schwarz Dienstleistung KG in Heilbronn.

Auf der Agenda stand neben der Vorstellung der Schwarz/Lidl-Gruppe und des Revisionsystems durch Herrn Dr. Ziegler, Revisionsleiter Schwarz Dienstleistung KG, auch die Vorstellung und der Austausch über die Erfahrungen im Umgang mit Datenanalysemethoden und -techniken. Zitat des für das Datenanalyseteam der Revision verantwortlichen Mitarbeiters Allmann: „Die Zukunft der Revision ist nicht mehr retrospektiv, sondern prospektiv.“ Und hinsichtlich der Anforderungen an den Revisor der Zukunft bei Schwarz/Lidl gilt, dass er/sie zumindest Datenanalysen replizieren können muss.

Die Arbeitskreisleitung berichtete u.a. über die Präsentation des Revisionsstandards zur Prüfung des Risikomanagements und die Diskussion mit den Teilnehmern des Jahreskongresses der Revisoren im Herbst 2019 in Dresden. Dort wurde deutlich, dass DIIR und RMA noch wesentlich aktiver über den Standard und das zugehörige Excel-basierte Prüfungstool informieren müssen.

Anschließend wurde das Thema „Managemententscheidungen unter Unsicherheit“ und die Rolle von Risikomanagern und Revisoren auf Basis der entsprechenden RMA-Publikation

diskutiert. Während die Aufgabe des Risikomanagers vor allem in der Beratung der Entscheidungsträger bei der Risikoanalyse gesehen wird, kann der Revisor einen Mehrwert vor allem durch kritisches Hinterfragen der Ergebnisse der vorbereitenden Analysen leisten. Entscheidend für die Haftungsvermeidung des Managements ist letztlich, den Nachweis erbringen zu können, Entscheidungen unter Unsicherheit risikoorientiert auf Basis angemessener Informationen getroffen zu haben.

Abschließend wurde das gemeinsame Arbeitspapier zum Zusammenwirken von Revision und Risikomanagement einem finalen Review unterzogen. Es wird nun durch die Fachgremien von DIIR und RMA begutachtet und soll im Sommer 2020 veröffentlicht werden. //

*Get Ready  
to Manage Risks!*



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«  
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 16.09.2020

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

**10-tägiger Risikomanagementkurs von  
Experten in Theorie und Praxis**

Mehr Infos und Anmeldung unter:  
[www.rma-ev.org/erm](http://www.rma-ev.org/erm)  
[www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm](http://www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm)