

**RMA**



# **Risk Management & Rating Association e.V.**

## **Risikotragfähigkeit – Informationen aus der Arbeitskreis- Arbeit und aus der Praxis**

**S. Hein, S. Wilke und J. Offerhaus**

**09. Mai 2023**

- Vorstellung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“
- Risikotragfähigkeit – Gesetzliche Hintergründe und fachliche Grundlagen
- Praxisbeispiel: Risikotragfähigkeit bei DATEV
- Ausblick auf die weitere Arbeit des Arbeitskreises

# Arbeitskreis Risikoquantifizierung

## Ziele für 2023

- Veröffentlichung zum Thema Risikotragfähigkeit mit Schwerpunkt Quantifizierung
- Sitzungen zu weiteren Fokusthemen (s.u.)

## Bisherige Arbeitskreisergebnisse

- Praxisleitfaden „Risikoquantifizierung“
- Ca. 50 Vorträge im Rahmen der Arbeitskreise

## Organisatorisches

**Leiter:** Dr. Stefan Wilke

**Vorstandsbetreuer:** Jan Offerhaus

**Gründung:** 09.2011

**Anzahl Mitglieder:** 15-25 pro Sitzung (zuletzt virtuell ca. 50)

**Sitzungshäufigkeit:** ca. 3-4 im Jahr

**Anzahl Sitzungen bisher:** >20

**Offen/geschlossen:** offen

**Sitzungsart:** virtuell o. Präsenzmeeting

## Wissenswertes zum Arbeitskreis und Thema

„Risikoquantifizierung bezeichnet die quantitative Beschreibung von Risiken anhand geeigneter Wahrscheinlichkeitsverteilungen und die Ableitung von Risikomaßen, um unterschiedliche Risiken vergleichbar zu machen.“ (Wikipedia).

Risikoquantifizierung hilft, bei bessere Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen. Unsicherheit bedeutet dabei, dass zukünftige Entwicklungen, für die nur Wahrscheinlichkeiten (oder nicht einmal diese) bekannt sind, das Ergebnis beeinflussen.

In der Praxis treten dabei diverse Herausforderungen auf, für die im Arbeitskreis Lösungen diskutiert werden. Dazu gehören Auswahl der Methoden und Modelle, wirksame und nutzbringende Umsetzung, organisatorische und prozessuale Einbettung sowie mathematische und Datenqualitätsprobleme.

Weiterhin dient der Arbeitskreis dem Austausch und Networking von Praktikern (insb. aus den Disziplinen Risikomanagement, Risikocontrolling, Accounting und Controlling) zum Themenkreis Risikoquantifizierung.

Nach der Buchveröffentlichung im Rahmen der RMA-Schriftenreihe werden wir in der nächsten Zeit die identifizierten Fokusthemen **Risikotragfähigkeit**, Frühwarnsysteme, Reputationsrisiko uvm. aus Sicht der Risikoquantifizierung beleuchten.

# 2021: Veröffentlichung des Buches „Risikoquantifizierung: Grundlagen – Werkzeuge – Praxisbeispiele“



## **Band 6 der RMA-Schriftenreihe: Risikoquantifizierung**

- Gesetzliche Rahmenbedingungen
- Wahrscheinlichkeitsverteilungen, Risikomaße
- Risikoaggregation, Stresstesting
- Probleme und Lösungsstrategien bei der Quantifizierung
- Diverse Fallstudien
- Mai 2021, 210 Seiten, 39,95 €

# Geplante Inhalte des Buchs zur Risikotragfähigkeit

- **RTF-Konzept**
  - Erläuterung des Grundkonzepts und Definition der relevanten Begriffe
  - RTF-Perspektiven: Kapital/Ertrag vs. Liquidität
- **Standards zum Thema RTF**
  - Vergleich von DIIR Nr. 2, IDW PS 340 und 981, ISO31000, COSO ERM
- **Voraussetzungen für RTF-Rechnung**
  - Wichtige Knackpunkte und Herausforderungen in der Praxis
- **Integration in die Unternehmenssteuerung**
  - Relevante Steuerungskennzahlen und Verzahnung von RTF und Planung
- **Praxisbeispiel aus einem Unternehmen**
- **RTF aus Wirtschaftsprüferperspektive**
- **RTF-Definitionen und -konzepte in Kreditinstituten**
  - Entwicklung der RTF-Konzepte für Banken über die letzten 20 Jahre, insb. normative und ökonomische Perspektive des Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP)

# AGENDA

- Vorstellung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“
- Risikotragfähigkeit – Gesetzliche Hintergründe und fachliche Grundlagen
- Praxisbeispiel: Risikotragfähigkeit bei DATEV
- Ausblick auf die weitere Arbeit des Arbeitskreises

# Anforderungen bzgl. Risiko- management an deutsche Unternehmen

- Anforderungen aus § 91 (2)-(3), § 107 (3)-(4) AktG und §1 StaRUG:
  - Unternehmen müssen insbesondere für eine frühe Erkennung von bestandsgefährdenden Entwicklungen sorgen.
  - Bestandsgefährdende Entwicklungen ergeben sich meistens aus Kombinationseffekten mehrerer Einzelrisiken.
- Ermittlung der **Risikotragfähigkeit** als wichtigste Aufgabe von Risikomanagementsystemen!
- Mit StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz) wird klargestellt, dass analog § 91 (2) AktG die **Geschäftsleitungen aller Gesellschaften** ohne natürliche Personen als Vollhafter, speziell damit auch GmbH und GmbH & Co. KG, verpflichtet sind, mögliche bestandsgefährdenden Entwicklungen zu erkennen.

- Weder der **Begriff "Risikotragfähigkeit"** noch der **Begriff "Risikomanagement"** werden im StaRUG wie auch in § 91 Abs. 2 AktG explizit genannt.
- Da Risikotragfähigkeitskonzepte jedoch genau dazu dienen, aus dem Risikodeckungspotenzial und dem aggregierten Gesamtrisikoumfang Kennzahlen für die **Bestandsgefährdung des Unternehmens bzw. für die Gefährdung des Fortbestands der juristischen Person** abzuleiten, sind Risikotragfähigkeitsanalysen gemäß StaRUG bzw. AktG verpflichtend für alle Gesellschaften mit beschränkter Haftung.
- In **Abgrenzung zur Insolvenz oder Illiquidität** ist von einer den Fortbestand gefährdenden Entwicklung bereits dann auszugehen, wenn die Geschäftsleitung nicht allein in der Lage ist, eine Insolvenz abzuwenden, sie also z.B. auf eine Reduzierung von Krediten oder eine Eigenkapitalerhöhung angewiesen ist.
- Eine potenziell bestandsbedrohende Entwicklung ist somit bereits zu erwarten, wenn ein möglicher Eintritt von einzelnen Risiken oder einer Kombination verschiedener Risiken ein **kritisches Level an Verlusten überschreitet**.

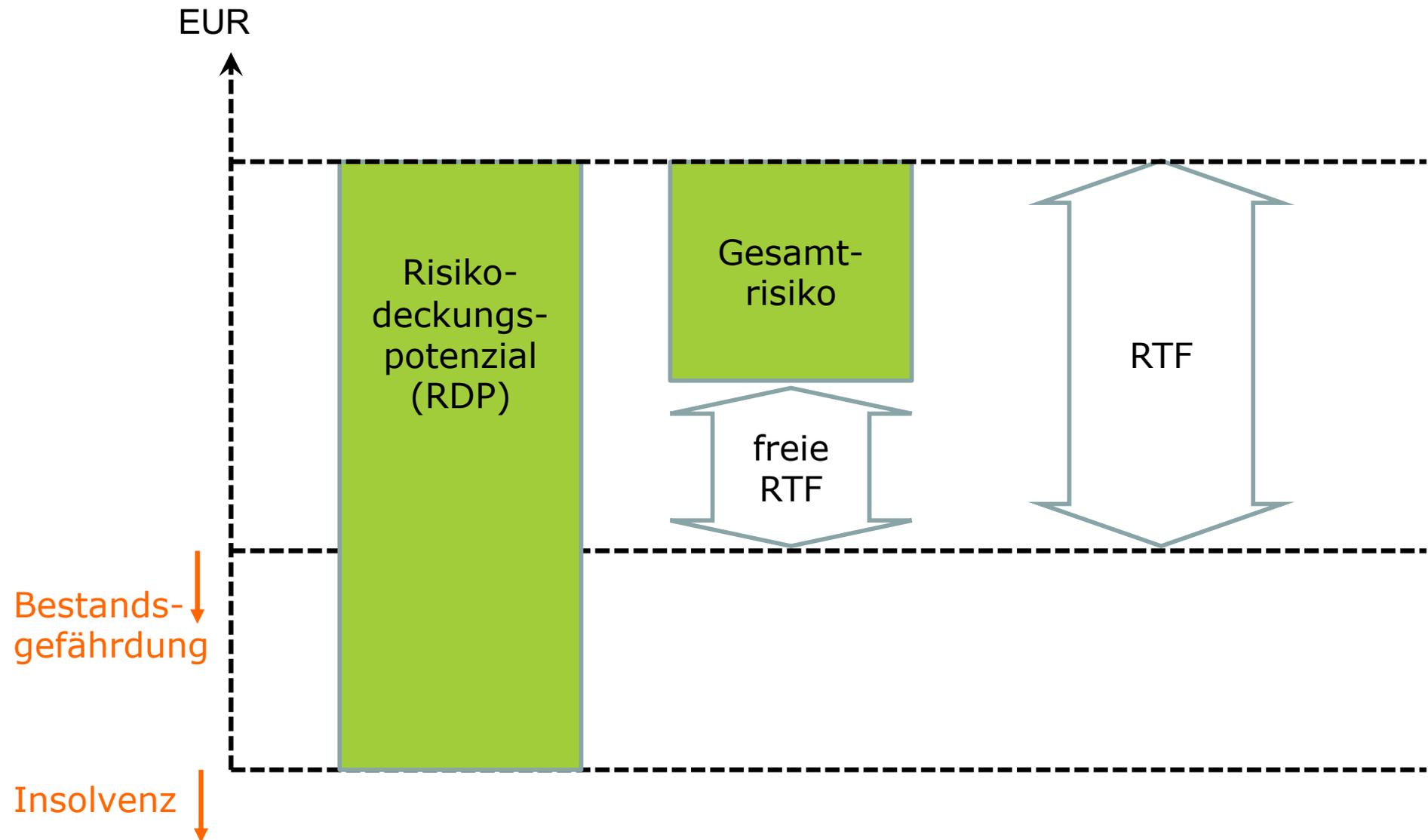
# Risikotragfähigkeit in deutschen Standards

- **IDW PS 340 n.F.** betont die Notwendigkeit der "Bestimmung einer unternehmensindividuellen Risikotragfähigkeit" zwecks Abschätzung der Bestandsgefährdung.
- **Kritikpunkte:** IDW PS 340 differenziert nicht zwischen Wahrscheinlichkeit der Bestandsgefährdung und Ausfallwahrscheinlichkeit. Es fehlt darüber hinaus an Detaillierung und Operationalisierung.
- **IDW PS 981** verankert das Verfahren der Risikotragfähigkeit in den Grundelementen des Risikomanagementsystems und greift auch Risikotoleranz und Risikoappetit auf.
- **Kritikpunkte:** analog zu IDW PS 340
- **DIIR Nr. 2** beschreibt und definiert alle wesentlichen Begriffe im Kontext Risikotragfähigkeit mit Ausnahme des Begriffes Risikoappetit, welcher allerdings für die Thematik auch nicht zwingend notwendig ist.
- **Bewertung:** DIIR Nr. 2 zeigt recht detailliert auf, dass jedes Unternehmen das eigene Risikotragfähigkeitskonzept durch die Definition geeigneter Kennzahlen und Schwellenwerte operationalisieren muss.

# Risikotragfähigkeit – Definition aus dem Arbeitskreis

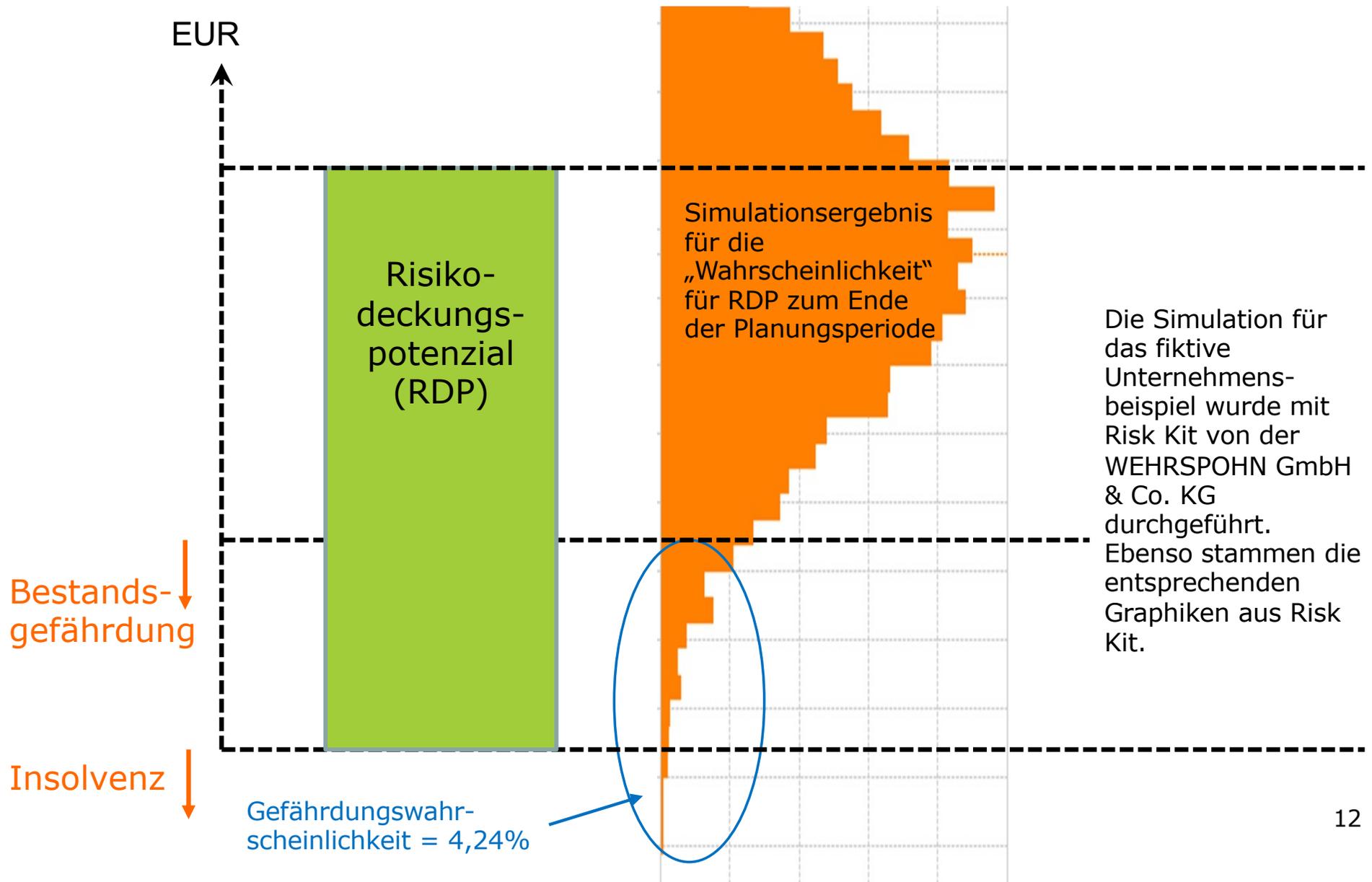
- Maximaler Risikoeintritt, welchen das Unternehmen ohne Gefährdung seines Fortbestands tragen kann (vgl. IDW PS 340 und 981).
- Die Risikotragfähigkeit ist derjenige Teil des Risikodeckungspotenzials, der durch Risikoeintritt maximal aufgezehrt werden kann, ohne dass der Bestand des Unternehmens gefährdet ist.
- Je geringer die Risikotragfähigkeit ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit der Bestandsgefährdung bei gegebenem Gesamtrisiko.
- Mit Risikotragfähigkeit wird manchmal auch der gesamte Steuerungskreis bezeichnet. Die oben angegebene Definition orientiert sich am Gebrauch im angelsächsischen Sprachraum, in dem explizit eine Kapazität bezeichnet wird („risk bearing capacity“).

# Graphische Zusammenfassung RTF und freie RTF



Schematisch/Vereinfacht – insb. zusätzlich z.B. unterschiedliche Perspektiven für RDP und Gesamtrisiko zu beachten

# Simulationsergebnis für RDP zum Ende Planungsperiode



# AGENDA

- Vorstellung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“
- Risikotragfähigkeit – Gesetzliche Hintergründe und fachliche Grundlagen
- Praxisbeispiel: Risikotragfähigkeit bei DATEV
- Ausblick auf die weitere Arbeit des Arbeitskreises



# Praxisbeispiel: Risikotragfähigkeit

**Simon Hein (simon.hein@datev.de)**

Strategisches Controlling & Risikomanagement

09.05.2023



# Gesetzliche Anforderungen

## § 91 Abs. 2 AktG, § 317 IV HGB

Pflicht für den Vorstand ein System einzurichten und zu betreiben, um bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. (KonTraG)

Verpflichtende Prüfung durch den Abschlussprüfer

## DRS Nr. 20

Risikobericht im Konzernlagebericht

## IDW PS 340 n.F.

Prüfungen ab dem Geschäftsjahr 2021



## IDW PS 340 a.F.

Prüfungsstandard zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems

## IDW PS 981

Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Risikomanagementsystemen

Freiwillige Prüfung

## StaRUG

Krise ohne Insolvenz  
Maßnahmen zur Krisenbewältigung

# IDW PS 340: Wesentliche regulatorische Neuerungen



**Erweiterte konzernweite Identifikation bestandsgefährdender Entwicklungen**



**Rechtzeitiges Erkennen von Risiken in einem handlungsorientierten Zeithorizont**



**Bestimmung und fortlaufende Analyse der Risikotragfähigkeit**



**Aggregation von Risiken zur Beurteilung der Bestandsgefährdung**



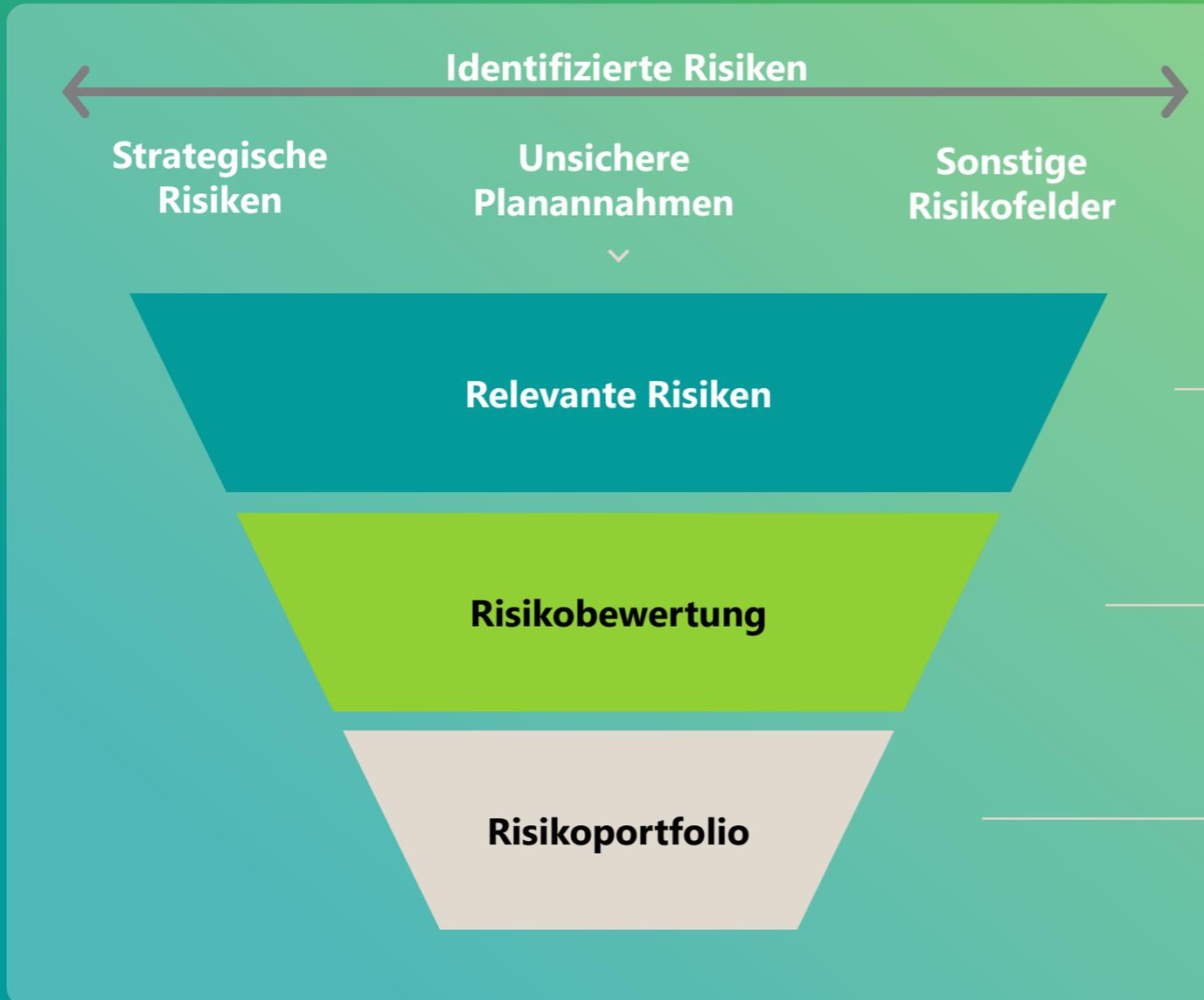
**Berücksichtigung von Maßnahmen zur Risikosteuerung bei der Bewertung von Nettorisiken**



**Einführung des Grundelements der Risikosteuerung in das Risikofrüherkennungssystem**



**Konkretisierung der Systemdokumentation zu den Maßnahmen nach § 91 Abs. 2 AktG**



1. Risiken systematisch identifizieren

2. Schwerpunkte setzen

3. Relevanz einschätzen

4. Risikoportfolio bewerten



**01**  
Umfeldrisiken



**02**  
Finanzrisiken



**03**  
Sicherheitsrisiken



**05**  
Rechtliche Risiken



**06**  
Wertschöpfungs-  
risiken



**07**  
Klimarisiken

## Check & Challenge

Prüfung der Risikobewertung durch die Second-Line (u.a. Risk Mgmt., Compliance)

## Experteneinschätzung durch Maßnahmenverantwortlichen (Nettorisiko)

Expertise liegt in den Fachabteilungen (First-Line)



## Jährliche Risikoinventur

Überprüfung bestehender Unternehmensrisiken

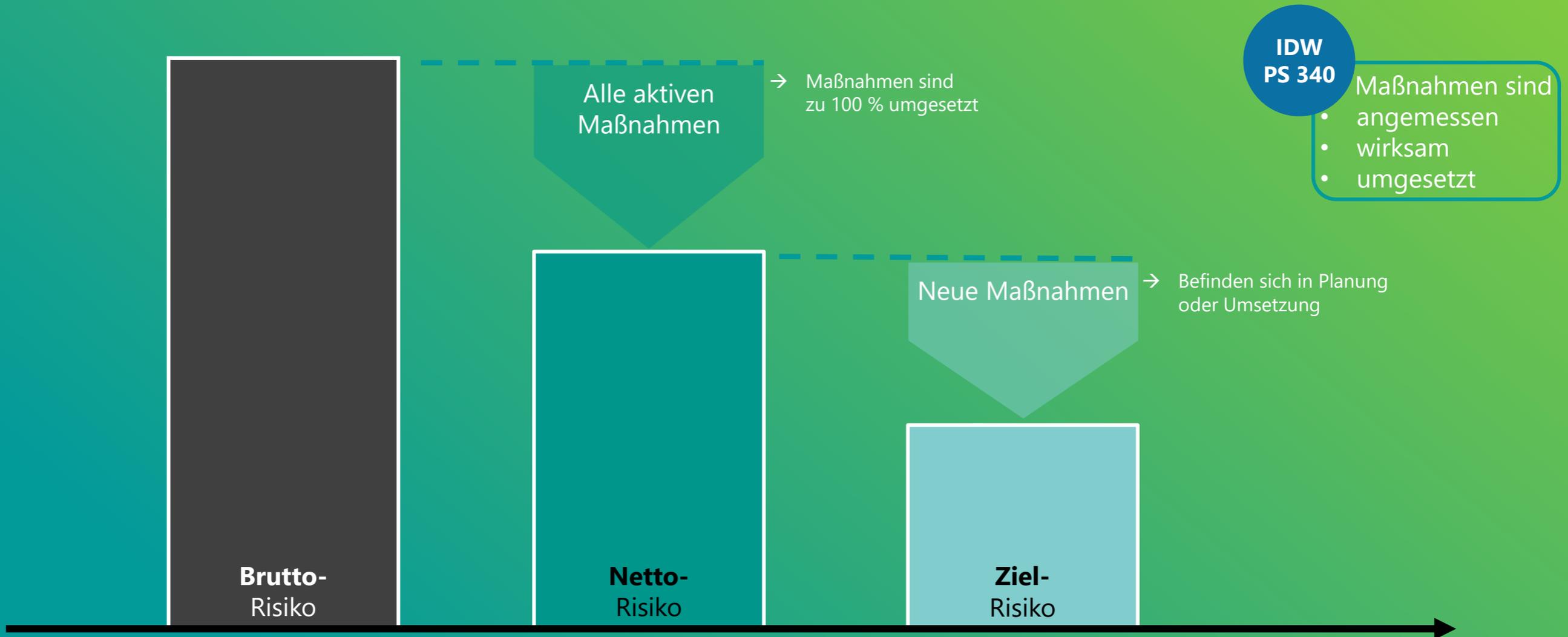
## Ad-hoc Analysen

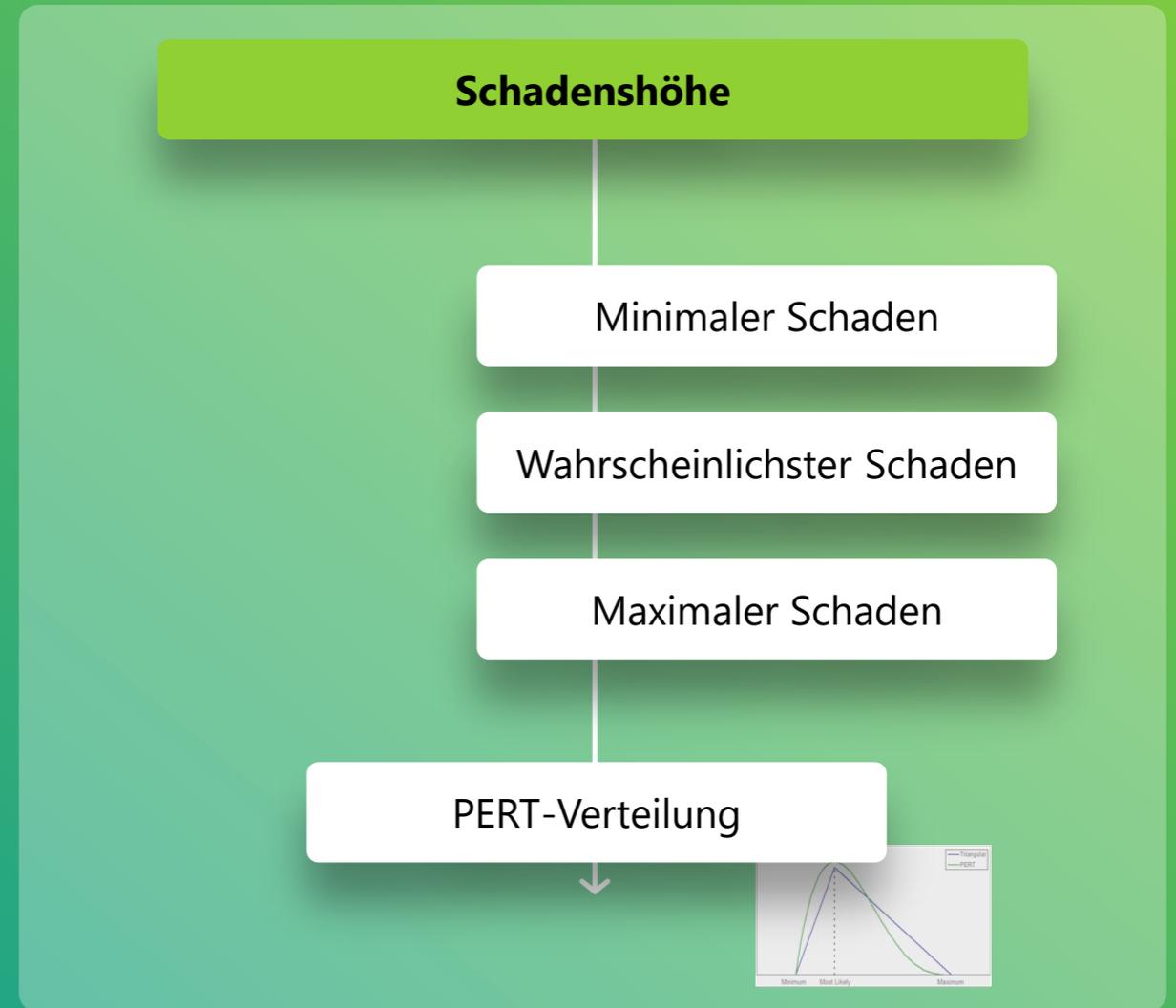
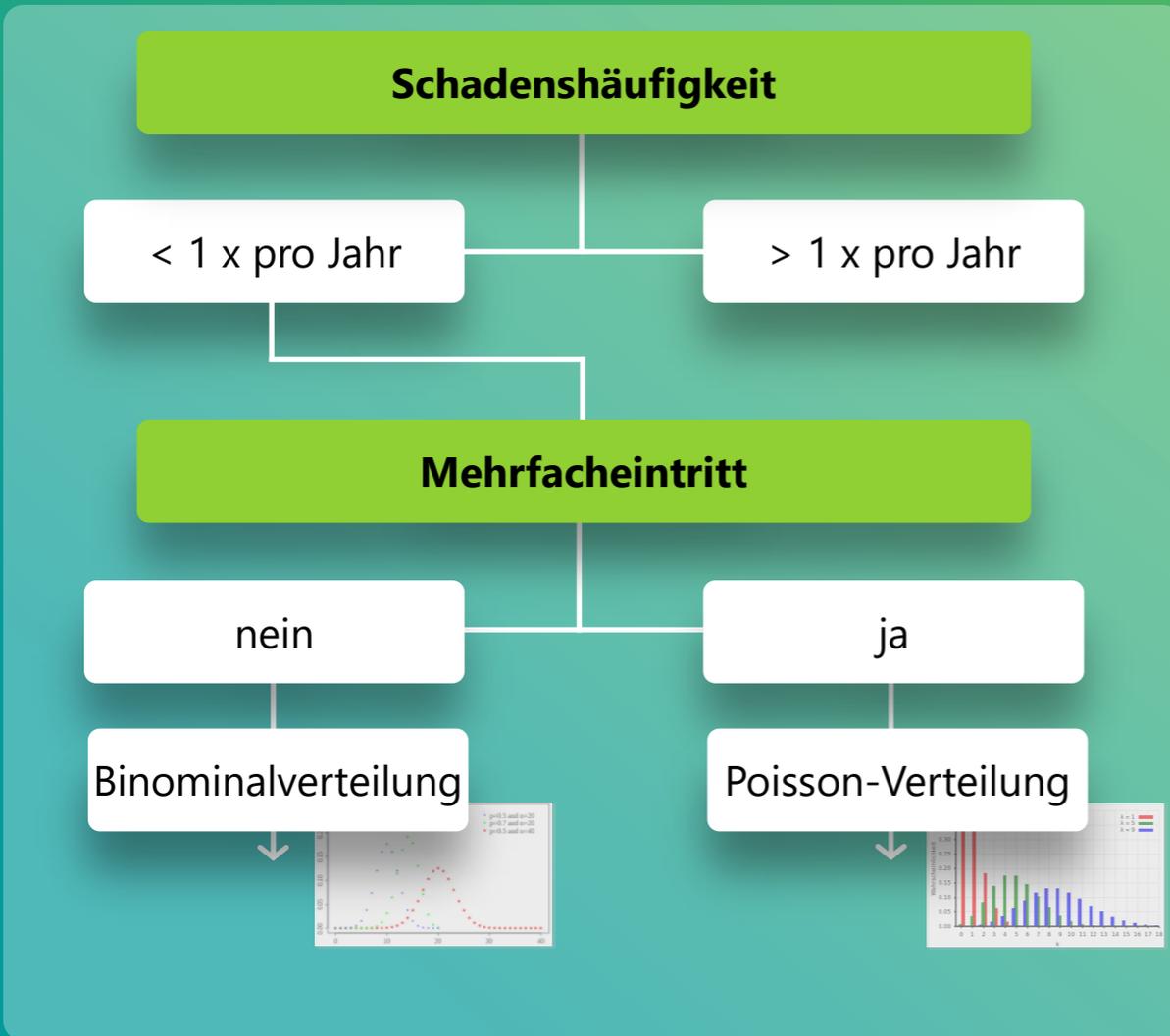
Neubewertung akut aufkommender Ereignisse (intern/extern)

## Experteneinschätzung durch Risikoverantwortlichen (Bruttorisiko)

Analog dem Three-Lines-Modell liegt die Expertise in den Fachabteilungen (First-Line)

# Zusammenspiel von Brutto-, Netto- und Zielrisiko





# Von quantifizierten Risiken zur Risikotragfähigkeit

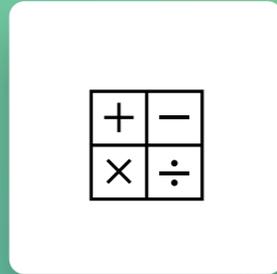
01



## Einzelrisiken quantifizieren

- PERTF-Verteilung für Schadensausmaß
- Poisson- oder Binominalverteilung für Eintrittswahrscheinlichkeit

02



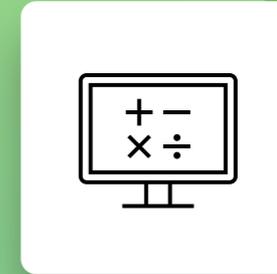
## Risiken aggregieren

03

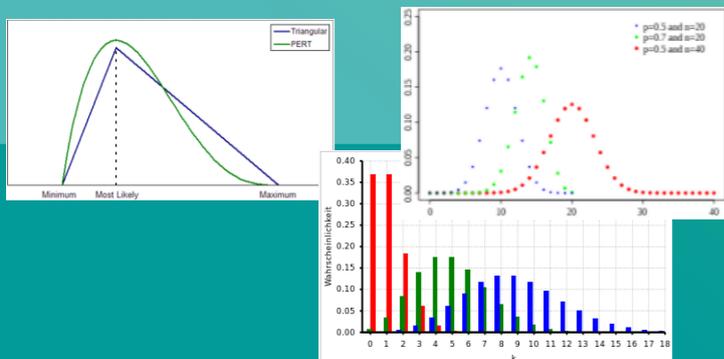


## Risikobandbreite im Berichtsjahr

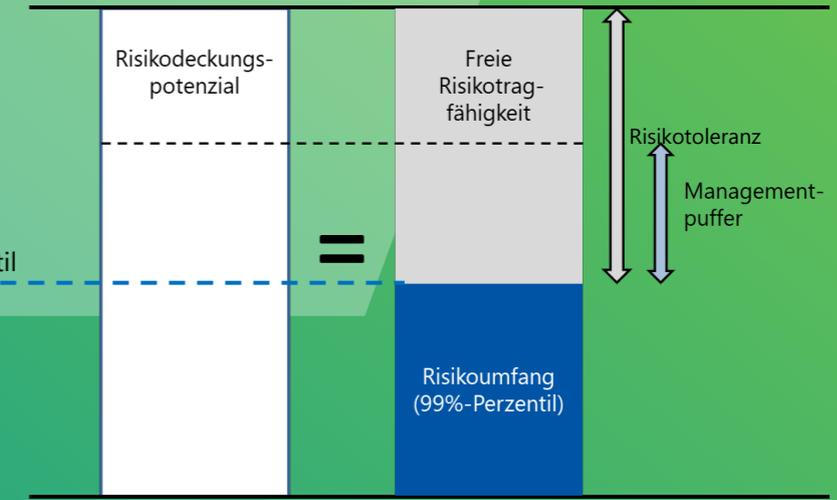
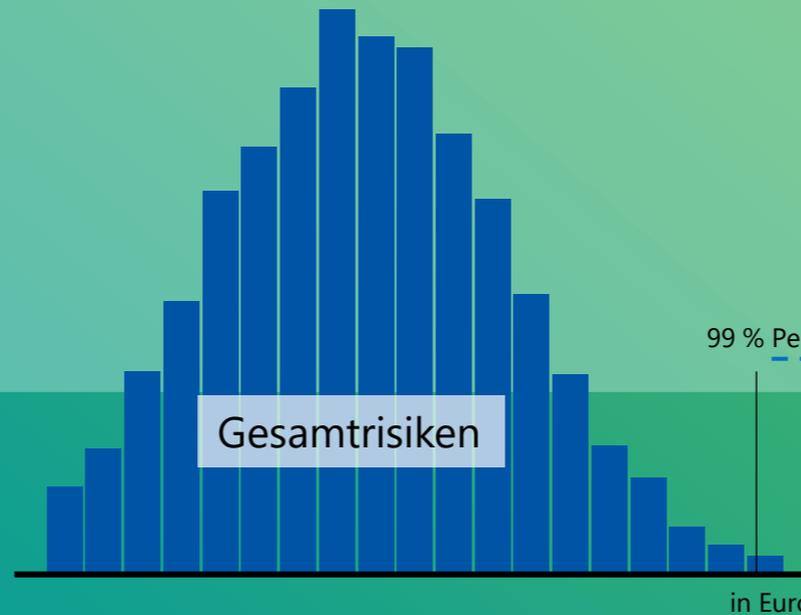
04



## Ermittlung der Risikotragfähigkeit

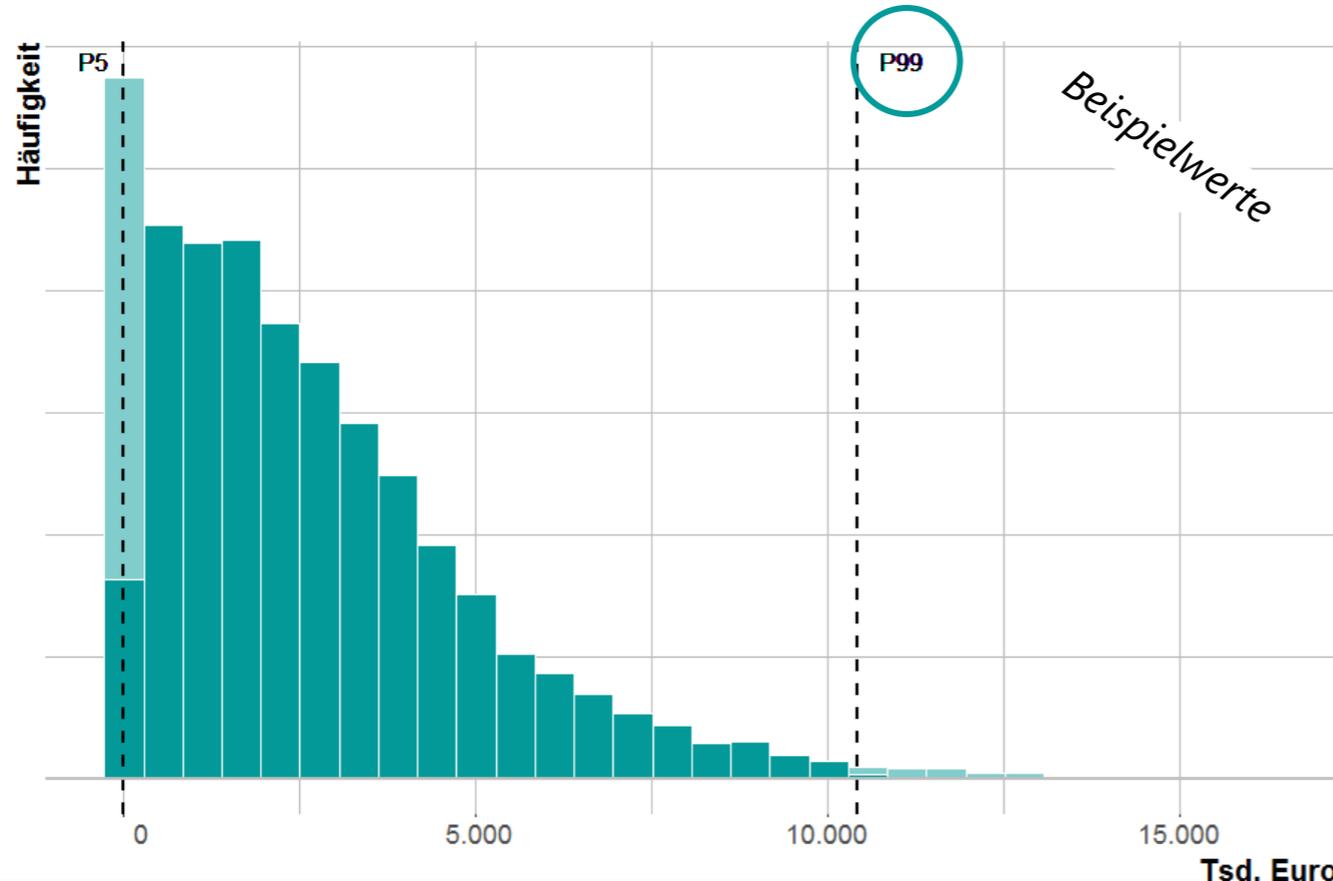


1 Mio. Iterationen



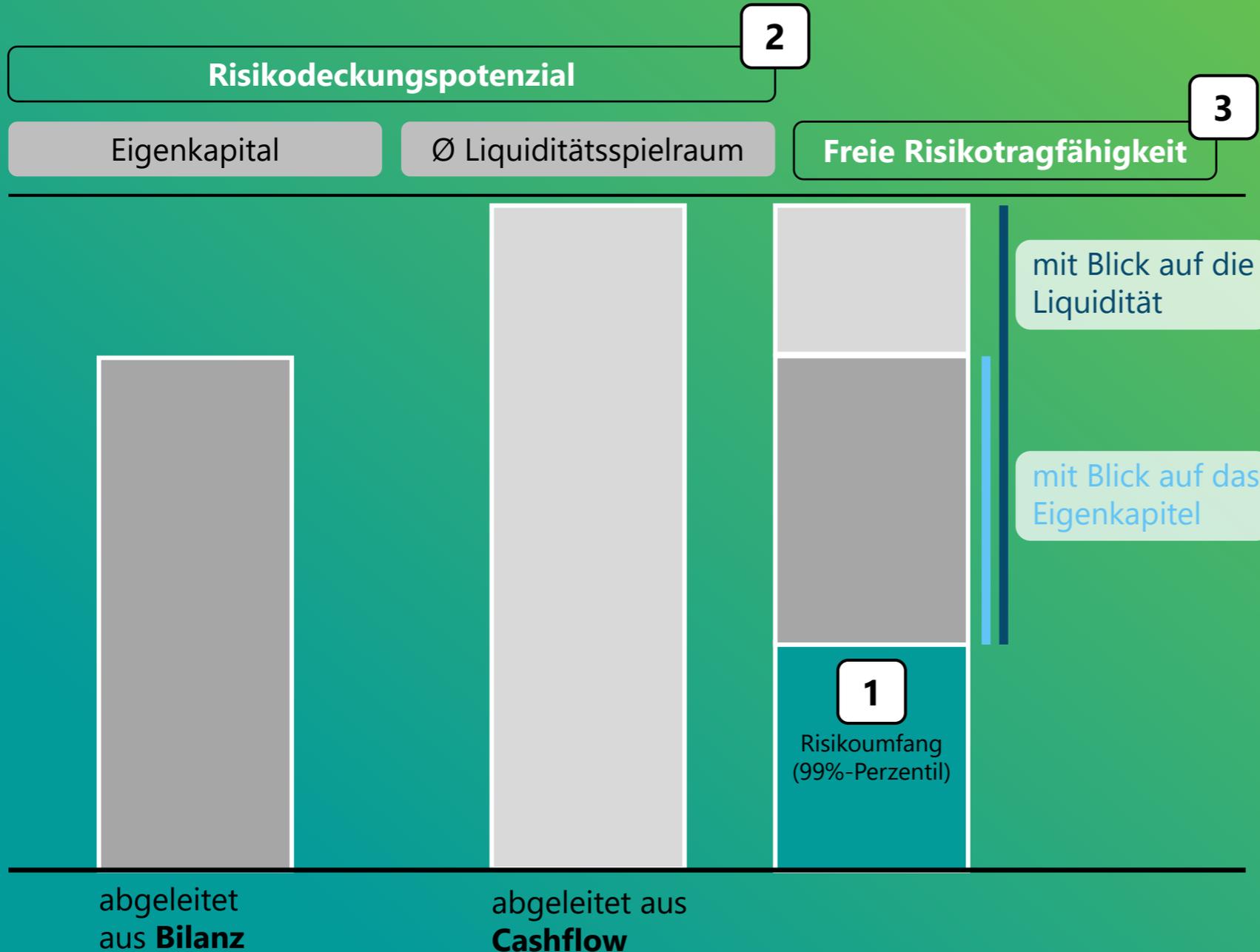
# Konzept der Risikotragfähigkeit (1/2)

## 1 Bestimmung des Risikoumfangs



- Unternehmensrisiken werden quantitativ bewertet und **aggregiert**.
- Methode: Monte-Carlo-Simulation mit bspw. 1 Mio. Iterationen
- **P99**: in 99 % der Fälle, wird der Schaden aus allen Risiken unter diesem Wert liegen.

# Konzept der Risikotragfähigkeit (2/2)



- 1** Bestimmung **Risikoumfang** (aggregierte Risiken): Zusammenfassung zu einer Gesamtrisikoposition
- 2** Bestimmung **Risikodeckungspotenzial:**
  - Eigenkapital
  - Liquiditätsspielraum
- 3** Bestimmung **Freie Risikotragfähigkeit:** Differenz aus Risikoumfang zu Risikodeckungspotenzial

# Ermittlungsschema des RDP (Liquiditätsspielraum)

RDP	Kurzfristig (< 12 mte.)	Langfristig (> 12 mte.)	Best Case	Worst Case	Durchschnitt
Liquide Mittel	x		- €	- €	
Kontokorrentkredit	x		- €	- €	
Dispositionsvorbehalt	x		- €	- €	
Zinsaufwendungen	Zinsstundung		- €	- €	
Working Capital	x		- €	- €	
Gehaltsbestandteile	x		- €	- €	
Ausschüttungen	x		- €	- €	
Neue Kreditlinien	x		- €	- €	
Personalmaßnahmen		x	- €	- €	
Aufdeckung stiller Res.	Going-Concern Prämisse beachten	x	- €	- €	
Investitionsstopp		x	- €	- €	
Liq. Anlagevermögen		x	- €	- €	
Beteiligungsverkauf		x	- €	- €	
<b>RDP SUMME</b>			- €	- €	- €

Individueller  
Planungspuffer

z.B. Ford.-Mgmt.,  
Zahlungsziele

z.B. Urlaubsgeld,  
Einstellungsstopp

Unabhängige  
Bestandsbewertung



## Liquiditätsquellen

Abhängig von den Möglichkeiten der Liquiditätsgenerierung

### Vorgaben durch Finanzabteilung

- Cashflow-Rechnung
- Weitere potenzielle Liquiditätsquellen (cash-generierende Einheiten)



## Risikodeckungspotential

Maximum der im Krisenfall generierbaren Liquidität

### Vorgaben durch Finanzabteilung

- Bestimmung des Umfangs der cash-generierenden Einheiten
- Realistische Größen
  - Vertretbarer Erhebungsaufwand
  - Angemessene zeitliche Dimension
  - Konkrete Werte in Euro



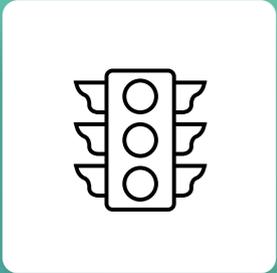
## Risikoneigung

Risikoappetit in Relation zu den Chancen des Unternehmens

### Vorgaben durch den Vorstand (Top-Down-Ansatz)

- Umsatzrendite
- Ausschüttungen
- Investitionsumfang
- Kapazitätsumfang
- Flexibilisierungsgrad (Personaleuro)
- etc.

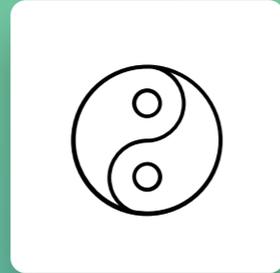
01



## Frühindikator

- Anbindung an Planungsprozesse der Liquidität und GuV
- Nutzung von KPIs/KRIs

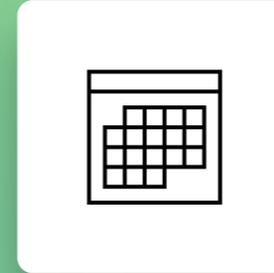
02



## Abhängigkeiten

- Erhöhte oder reduzierte Wahrscheinlichkeit eines Risikoeintritts

03



## Mehrjährigkeit

- Erweiterter Handlungsspielraum
- Einmal schlagende Risiken können ggf. nicht noch einmal eintreten

04



## Awareness

- Vom Daily Doing eines Mitarbeiters bis hin zu strategischen Unternehmensentscheidungen



Zukunft gestalten. Gemeinsam.

# AGENDA

- Vorstellung des Arbeitskreises „Risikoquantifizierung“
- Risikotragfähigkeit – Gesetzliche Hintergründe und fachliche Grundlagen
- Praxisbeispiel: Risikotragfähigkeit bei DATEV
- Ausblick auf die weitere Arbeit des Arbeitskreises

# Ausblick auf die weitere AK-Arbeit

- **Risikotragfähigkeit und Risikodeckungspotenzial:**
  - Veröffentlichung Buch „Risikotragfähigkeit“ im Rahmen der RMA-Schriftenreihe, geplant für Ende 2023
- **Empfehlungen zu Frühwarnsystemen und Wesentlichkeit**
  - Überblick über gesetzliche Anforderungen zu Frühwarnsystemen
  - Konkretisierung von Anforderungen und Definitionen (z.B. „wesentliche Bestandsgefährdungen“)
- **Praktische Hilfestellungen zur Risikoquantifizierung/-aggregation:**
  - Hilfe zur Auswahl geeigneter Verteilungen
  - Hilfe zu Korrelationsschätzungen bzw. Umgang mit Korrelationsannahmen; Einbezug weiterer Abhängigkeitsmaße
- **Weitere Themen:**
  - Vorstellung/Vergleich von Risikoquantifizierungstools/Simulationstools
  - Reputationsrisiko
  - Risikomanagement mit Bayes
  - Risikosimulation über den Zeitverlauf
  - Finanzrisiken bei Corporates
  - ...

# Interessenten willkommen!

**Interessenten sind herzlich eingeladen, sich an der AK-Arbeit zu beteiligen. Sprechen Sie uns gerne an:**

Stefan Wilke: [stefan.wilke@basycon.com](mailto:stefan.wilke@basycon.com)

Jan Offerhaus: [jan.offerhaus@rma-ev.org](mailto:jan.offerhaus@rma-ev.org)

Alternativ: [ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org](mailto:ak-risikoquantifizierung@rma-ev.org)

**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)

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