



Hochschule Neubrandenburg

University of Applied Sciences

Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften

Bachelor-Thesis

**Kritische Analyse der Methoden zur Risikoaggregation  
mit Blick auf den neuen IDW Prüfungsstandard 340**

Studiengang Angewandte Betriebswirtschaftslehre

vorgelegt von

Schmidt, Alexander

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2020-0302-8

Datum der Abgabe: 10.08.2020

1. Betreuer Prof. Dr. Thomas Henschel
2. Betreuer Prof. Dr. Michael Harth

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Verzeichnis aufgeführter Gesetze .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	3
1.2 Motivation .....	3
1.3 Aufbau .....	3
<b>2 Grundlagen des Risikomanagements .....</b>	<b>4</b>
2.1 Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit .....	4
2.2 Risikoarten.....	7
<b>3 Risikomanagement, Risikomanagementsystem, Risikomanagementprozess ..</b>	<b>10</b>
3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen des Risikomanagements .....	10
3.2 Risikomanagement .....	13
3.3 Risikomanagementprozess und Risikomanagementsystem .....	16
3.3.1 Risikomanagementprozess .....	16
3.3.2 Organisation des Risikomanagementsystems.....	21
<b>4 Risikoaggregation .....</b>	<b>25</b>
4.1 Risikoquantifizierung als Grundlage der Risikoaggregation .....	29
4.1.1 Quantitatives Beschreiben von Risiken .....	29
4.1.2 Risikomaße .....	31
4.2 Methoden der Risikoaggregation .....	33
4.2.1 Analytische Risikoaggregation – Varianz-Kovarianz-Ansatz.....	33
4.2.2 Simulationsbasierte Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) .....	34

<b>5</b>	<b>Umsetzung des IDW PS 340 a.F. in der Praxis durch die Wirtschaftsprüfung</b>	<b>36</b>
5.1	Allgemeines zur Prüfung des Internen Überwachungssystems.....	36
5.2	Empirische Forschung zum Risikomanagement und zur Risikoaggregation.....	38
5.3	Schlussfolgerung in Bezug auf die Wirtschaftsprüfung.....	43
<b>6</b>	<b>Analyse der Methoden der Risikoaggregation anhand des IDW EPS 340 n.F.</b>	<b>44</b>
6.1	Angestrebte Verbesserungen des IDW EPS 340.....	44
6.2	Feststellungen in Bezug auf Definitionen im IDW EPS 340 n.F.:.....	45
6.3	Kritische Betrachtung der Risikoaggregation innerhalb des IDW EPS 340 n.F. ....	47
6.4	Zusammenfassung und Verbesserungsvorschläge .....	53
6.5	Synopsis ausgewählter Passagen des IDW EPS 340 n.F. und IDW PS 340 n.F. ....	58
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>60</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>64</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>74</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>80</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 (Moderner) Begriff des Risikos.....	5
Abbildung 2 Unterschiedliche Begriffe und ihre Beziehung zueinander.....	6
Abbildung 3 Zusammenhang von Symmetrie und Risikoverständnis .....	7
Abbildung 4 Systematisierung von Risiken .....	8
Abbildung 5 Unternehmensrisiken.....	9
Abbildung 6 Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Risikomanagementzielen und -aufgaben.....	15
Abbildung 7 Phasen des operativen RM-Prozess.....	16
Abbildung 8 Gruppierte Risiken und Priorisierung.....	17
Abbildung 9 Risikoinventar.....	18
Abbildung 10 Bestandteile des Risikomanagementsystems .....	21
Abbildung 11 3LoD-Modell mit strikter Trennung der Überwachungsaufgaben.....	22
Abbildung 12 Aufbauorganisation des RMS nach § 91 II AktG .....	24
Abbildung 13 Bandbreiten aus der Simulation mehrerer Jahre.....	27
Abbildung 14 Bestandsgefährdung in Bezug auf Risikotragfähigkeit und Zahlungsfähigkeit .....	28
Abbildung 15 Wahrscheinlichkeitsverteilungen .....	30
Abbildung 16 Grundsätze der Risikoquantifizierung.....	31
Abbildung 17 Grundlegende Verfahren zur VaR-Berechnung.....	33
Abbildung 18 Beurteilung und Prüfung des Risikomanagements .....	36
Abbildung 19 Begriffsverständnis Risikomanagement.....	39
Abbildung 20 Rechtshistorie des Risikomanagements .....	74
Abbildung 21 Rechtliche Anforderungen an ein RMS .....	75
Abbildung 22 Checkliste wesentlicher Anforderungen der Business Judgement Rule und des DIIR Revisionsstandard 2 im Hinblick auf die "Entscheidungsorientierung" des Risikomanagements .....	77

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 Heuristische Regeln für die Zusammenfassung von Risiken .....	75
Tabelle 2 Gegenüberstellung ausgewählter VaR-Verfahren .....	76
Tabelle 3 Synopsis ausgewählter Abschnitte IDW EPS 340 n.F. und IDW PS 340 n.F.....	78

## Abkürzungsverzeichnis

a.F.	alte Fassung
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
BDU e.V.	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
bspw.	beispielsweise
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
CG	Corporate Governance
DAX	Deutscher Aktienindex
DAX 30	30 größten liquidesten Unternehmen d. deutschen Aktienmarktes
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e.V.
DTL	Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
DV	Datenverarbeitung
EBIT	Earnings before interest and taxes; Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern
e.G.	eingetragene Genossenschaft
e.g.	exempli gratia
FuE	Forschung und Entwicklung
gem.	gemäß
HGB	Handelsgesetzbuch
ICAAP	Internal Capital Adequacy Assessment Process - interner Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Ausstattung eines Instituts mit internem Kapital
IdU	Institut der Unternehmensberater
IDW	IDW Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IIA	Institute of Internal Auditors
IKS	Internes Kontrollsystem
IR	Interne Revision
i.H.v.	in Höhe von
i.S.d.	im Sinne des
i.V.m.	in Verbindung mit
KMU	Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen

KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MDAX	Mid-Cap-DAX
M-C-S	Monte-Carlo-Simulation
Mrd.	Milliarden
n.F.	neue Fassung
EPS	Entwurf des Prüfungsstandards
PS	Prüfungsstandard
QM	Qualitätsmanagement
RC	Risikocontrolling
RM	Risikomanagement
RMA	Risk Management & Rating Association e.V.
RMS	Risikomanagementsystem
ÜS	Überwachungssystem
VaR	Value-at-Risk
WP	Wirtschaftsprüfer
z.B.	zum Beispiel

## Verzeichnis aufgeführter Gesetze

- AktG            Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert durch Artikel 24 Absatz 16 des Gesetzes vom 23. Juni 2017 (BGBl. I S. 1693)
- GmbHG        Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4123-1, veröffentlichte bereinigte Fassung, durch Artikel 10 des Gesetzes am 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2446) geändert
- HGB            Handelsgesetzbuch im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichte bereinigte Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 10 des Gesetzes am 5. Juli 2017 (BGBl. I S. 2208)
- KonTraG      Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich im Bundesgesetzblatt I Nr. 24, Gliederungsnummer 4121-1/2 a.F., beschlossen am 27. April 1998, veröffentlicht am 30. April 1998



## 1 Einleitung

Mehrere vorangegangene Insolvenzen und Krisen von Unternehmen, ausgelöst durch fehlendes Risikobewusstsein und mangelnde Informations- bzw. Kontrollprozesse<sup>1</sup>, veranlassten den Gesetzgeber im Mai 1998 zu erstmaligen Formulierungen von Risikomanagementanforderungen im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Ziel war die Verbesserung der Corporate Governance (CG) für deutsche börsennotierte Aktiengesellschaften.

Die deutschen Unternehmen wurden hiernach dazu verpflichtet, geeignete Maßnahmen zu treffen und ein Überwachungssystem einzurichten, um den Fortbestand der Gesellschaft zu sichern und bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Etabliert wurde diese zentrale Forderung im § 91 II AktG.

Verdeutlicht werden sollte weiterhin, ein angemessenes Risikomanagement in Unternehmen zu installieren und dieses durch eine interne Revision überwachen bzw. prüfen zu lassen<sup>2</sup>.

Mit der Analyse von Chancen und Risiken schafft das Risikomanagement Transparenz über die Risiken in Unternehmen, Sicherheit in der Planung und Möglichkeiten der Verringerung von Planabweichungen. Es dient der Existenzdeckung eines Unternehmens durch risiko- und wertorientierte Beurteilung von Handlungsmöglichkeiten, wie beispielsweise bei Investitionen, sowie ein Assessment der Risiken in Bezug auf zukünftig erwartete Erträge und Verluste und somit einer Verringerung einer Insolvenzwahrscheinlichkeit. Weiterhin dient das Risikomanagement der Einhaltung gesetzlicher Verfügungen und durch die Risikosteuerung unterstützt es eine Verbesserung bzw. Kostensenkung im Unternehmen, beeinflusst somit die Kapitalkosten und den Unternehmenswert<sup>3</sup>.

Im § 317 IV HGB (IDW PS 340) wurde die Prüfung des Früherkennungssystems von Risiken festgelegt<sup>4</sup> und galt in erster Linie nur für börsennotierte Unternehmen. Aufgrund der Ausstrahlungswirkung des § 91 II AktG soll es auch bei anderen Gesellschaftsformen

---

<sup>1</sup> Henschel, 2010, S. 5

<sup>2</sup> Deutscher Bundestag, Bundesregierung, 1998, S. 15, Zu Nummer 7 - § 91 Abs. 2 AktG

<sup>3</sup> Gleißner, 2019a, S. 14 f.

<sup>4</sup> Gleißner, 2018, S. 2769

Anwendung finden<sup>5,6</sup>, beispielsweise mit der Auslegung des § 43 I, II GmbHG für die Geschäftsführung der Gesellschaft mit beschränkter Haftung die ausgewiesenen Pflichten des § 91 II AktG zu erfüllen<sup>7</sup>. Zusätzlich ist seit Beschluss des BilMoG im Jahre 2009 die Beschreibung des Risikomanagementsystems im Lagebericht gemäß § 264d HGB Pflicht für kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften<sup>8</sup>.

Gemäß §§ 91 II AktG, 317 IV HGB obliegt dem Wirtschaftsprüfer in der Abschlussprüfung die Beurteilung, ob zum einen geeignete erforderliche Maßnahmen vom Vorstand oder der Geschäftsführung getroffen wurden. Zum anderen obliegt ihm die Prüfung der adäquaten Aufgabenerfüllung des eingerichteten Überwachungssystems<sup>9</sup>. Weiterhin ist er gemäß § 317 II HGB dazu verpflichtet, den Lagebericht auf die zutreffende Darstellung der Chancen und Risiken des Unternehmens zu prüfen und erfordert aufgrund dessen ein fundiertes Verständnis des Unternehmens. Diese Form der Prüfung geht über die reine Prüfung der Übereinstimmung der Rechnungslegung hinaus und erhöht somit die Spezifität der Leistung durch die umfangreichen Anforderungen der Abschlussprüfung. § 319 I HGB begründet die Hochwertigkeit dieser Leistung durch die Vorbehaltsaufgabe. Demnach dürfen nur Wirtschaftsprüfer bzw. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Abschlussprüfer sein.<sup>10</sup> Durch die hohe Spezifität und seine Hochwertigkeit stellt die Abschlussprüfung ein Kontraktgut dar, d.h., ein Versprechen einer zukünftigen Leistung<sup>11</sup>, welche eine besondere Vertrauenseigenschaft besitzt. Dieses Vertrauen richtet sich sowohl an interne Adressaten wie Vorstand und Geschäftsführung, als auch an externe Adressaten, wie beispielsweise Eigentümer, Banken, Finanzamt, sonstige Kapitalgeber und Kunden des zu prüfenden Unternehmens.

Das erwartete Ziel und das Vertrauen der Adressaten ist daher darauf gerichtet, eine Aussage zu erhalten, ob das geprüfte Risikomanagement den insbesondere im KonTraG spezifizierten Anforderungen gerecht wird, welche oftmals durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften im Abschlussbericht bestätigt wird. Grundsätzlich entsteht dadurch die Vermutung, dass Unternehmen sei in der Lage mögliche bestandsgefährdende

---

<sup>5</sup> Deutscher Bundestag, Bundesregierung, 1998, S. 15, Zu Nummer 7 - § 91 Abs. 2 AktG

<sup>6</sup> IDW, 2003, S. 1

<sup>7</sup> Hasenmüller, 2009, S. 12

<sup>8</sup> Rapp, Wullenkord, 2011, S. 93

<sup>9</sup> IDW, 2003, S. 2

<sup>10</sup> Herkendell, 2007, S. 61

<sup>11</sup> Herkendell, 2007, S. 60

Entwicklungen früh bzw. rechtzeitig zu erkennen und den gesetzlichen Anforderungen eines Risikomanagements gerecht zu werden<sup>12</sup>.

## 1.1 Problemstellung

Geprüft werden soll in dieser Bachelorthesis, ob die angesprochenen Methoden sowie der Prüfungsumfang innerhalb des IDW EPS 340 n.F. sowie der kürzlich veröffentlichten Endfassung des IDW PS 340 n.F. angemessen sind bzw. ob durch die Prüfung des Risikomanagementsystems sichergestellt werden kann, dass das geprüfte Risikomanagementsystem den gesetzlichen Anforderungen entspricht.

Weiterhin wird erörtert, wie die Prüfung des Risikomanagements durch die Wirtschaftsprüfer derzeit in der Praxis anhand des IDW PS 340 a.F. erfolgt und ob sie grundsätzlich dazu geeignet ist den geprüften Unternehmen ein funktionierendes und somit den gesetzlichen Anforderungen entsprechenden Risikomanagementsystem positiv attestieren zu können.

## 1.2 Motivation

Der Autor dieser Arbeit ist seit dreizehn Jahren in einer führenden Position in der Internen Revision beschäftigt. Als Teil des Risikomanagementsystems nach dem Three Lines of Defense-Modell und Prüfender des Risikomanagements ist das Thema von hoher Relevanz für seine Arbeit und für Verbesserungen im Unternehmen von großem Interesse. Gemäß Standard 2120 des Institute of Internal Auditors ist er dazu verpflichtet, die Funktionsfähigkeit der Risikomanagementprozesse zu prüfen und zu Verbesserungen beizutragen<sup>13</sup>. Die Zusammenarbeit von Interner Revision und Wirtschaftsprüfung ist ebenso von Belang für den Autor.

## 1.3 Aufbau

Nach der Einleitung und dem Formulieren der wissenschaftlichen Fragen beschäftigt sich der zweite Teil der Bachelorthesis mit den grundlegenden Begriffen wie bspw. Risiko in Abgrenzung von Unsicherheiten, Risiko und Risikoarten. Im dritten Teil wird das Risikomanagement und dessen gesetzliche Anforderungen geklärt. Weiterhin werden der Risikomanagementprozess und die Organisation des Risikomanagementsystems

---

<sup>12</sup> Gleißner, Wolfrum, 2019a, S. 109

<sup>13</sup> The Institute of Internal Auditors (IIA Inc.), 2019, S. 13

erläutert. Der vierte Teil der Arbeit beschäftigt sich detailliert mit der Risikoaggregation sowie der Quantifizierung von Risiken.

Teil fünf dieser Arbeit nimmt Bezug auf den IDW PS 340 a.F. und prüft anhand empirischer Forschungen zum Risikomanagement die bisherige praktische Umsetzung durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, während im sechsten Teil geklärt werden soll wie die Risikoaggregation innerhalb des IDW EPS 340 n.F. umgesetzt wurde sowie die damit geforderten bzw. empfohlenen Verbesserungsvorschläge für den IDW EPS 340 n.F.. Die zum Zeitpunkt des Schreibens dieser Bachelorthesis am 08.07.2020 veröffentlichte Neufassung des IDW PS 340 wird ebenso im sechsten Kapitel in einer Synopsis zum IDW EPS 340 n.F. behandelt. Eine Zusammenfassung erfolgt im siebten Abschnitt.

## 2 Grundlagen des Risikomanagements

### 2.1 Risiko, Unsicherheit und Ungewissheit

Die Herkunft des Begriffs Risiko ist unbekannt, etymologisch wird er auf den griechischen Begriff „rhiza“ (= Wurzel), aber auch auf das lateinische Wort „ris(i)co“, die Klippe<sup>14</sup>, bzw. „risicare“ (= Klippe umschiffen)<sup>15</sup> zurückgeführt.

In der Wissenschaft wird dem Begriff Risiko unterschiedlich begegnet. Konsens besteht lediglich darin, dass der Entscheidungsträger Handlungen unter Unsicherheit in Bezug auf die Handlungsergebnisse trifft. Diese Unsicherheit bezieht sich im Handlungsergebnis sowohl auf nicht vorhersehbare Umwelteinflüsse als auch auf die Korrelation zwischen Handlung und Ergebnis, da keine vollkommenen Informationen vorliegen. Schlussfolgernd daraus ist Unsicherheit immer auch ein zentrales Attribut einer Entscheidung. Entscheidungen unter Unsicherheit werden in Entscheidungen unter Ungewissheit und Entscheidungen unter Risiko differenziert. Das Unterscheidungsmerkmal liegt hier in der Verfügbarkeit objektiver oder subjektiver Wahrscheinlichkeiten über den Eintritt etwaiger Umweltzustände, bei Entscheidungen unter Risiko werden diese regelmäßig unterstellt, während sie bei Entscheidungen unter Ungewissheit fehlen.<sup>16</sup>

Knight definierte den Begriff Unsicherheit als drei Arten der Wahrscheinlichkeitssituation, die logische gewonnene, die empirische erhobene, sowie die geschätzte Wahrscheinlichkeit, welche auf Schätzungen und intuitiven Beurteilungen basiert. Unter dem Begriff Risiko (risk) fasste er die logische und empirische Wahrscheinlichkeit zusammen,

---

<sup>14</sup> Romeike, 2018, S. 8

<sup>15</sup> Paetzmann, 2012, S. 40

<sup>16</sup> Paetzmann, 2012, S. 39

während er die geschätzte Wahrscheinlichkeit als echte Unsicherheit (true uncertainty) bezeichnete. Für ihn existierten lediglich bei der geschätzten Wahrscheinlichkeit keine Methoden einer Angabe objektiver und quantitativer Eintrittswahrscheinlichkeiten aufgrund ihres einzigartigen Auftretens und geringer Erwartungswerte.<sup>17</sup>

Umgangssprachlich wird der deutsche Begriff des Risikos als ein möglicher negativer Ausgang einer Unternehmung mit Nachteilen, Verlusten oder Schäden verstanden. Nur wenn die Folgen ungewiss sind, wird von einem Risiko gesprochen.

Nach neuem Verständnis werden Risiken als „Streuung“ um einen erwarteten Wert definiert, bzw. als eine Abweichung von geplanten Zielwerten durch „zufällige“ Störungen verursachte Möglichkeiten unter der Prämisse der Unvorhersehbarkeit der Zukunft<sup>18</sup>. (s. Abb. 1)

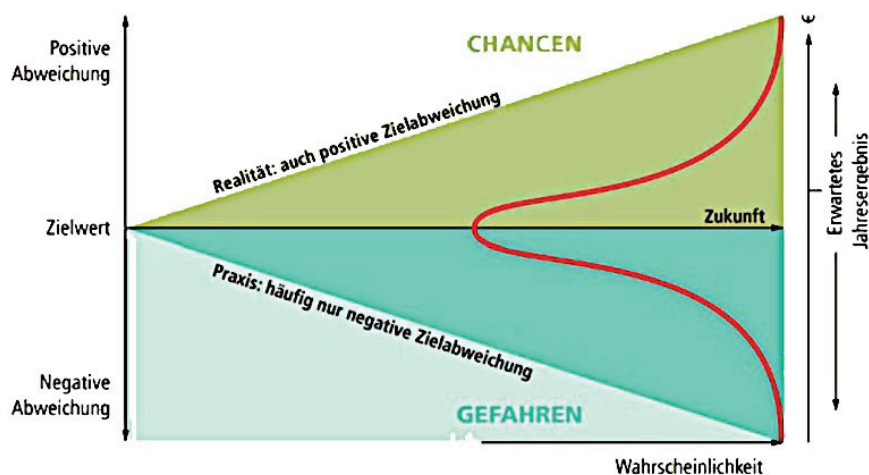


Abbildung 1 (Moderner) Begriff des Risikos

Quelle: Romeike, 2018, S. 9

Alle möglichen Abweichungen von geplanten Zielen stellen für Romeike Risiken dar, sowohl die negativen im Sinne von Gefahren als auch die positiven im Sinne von Chancen (s. Abb. 2), denn ohne die Übernahme von Risiken gäbe es keine Chancen. Voraussetzung für ihn dafür ist, dass die Übernahme von Risiken als ein bewusst getroffener Prozess gesehen wird<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> Boeckelmann, Mildner, 2011, S. 2

<sup>18</sup> Romeike, 2018, S. 9

<sup>19</sup> Romeike, 2018, S. 10

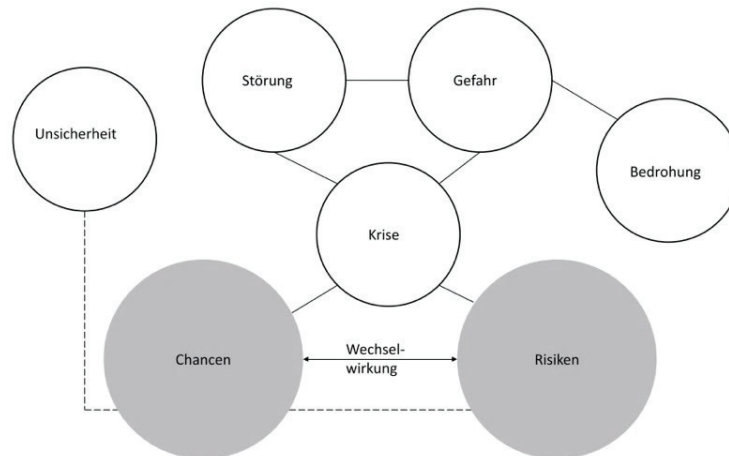


Abbildung 2 Unterschiedliche Begriffe und ihre Beziehung zueinander

Quelle: Romeike, 2018, S. 11

Weiterhin sind seiner Meinung nach Risiken klar von Entscheidungen unter Sicherheit abzugrenzen, da bei einer solchen Entscheidung das Merkmal der Zufälligkeit des Eintritts fehlt. Das Risikomanagement konzentriert sich daher auf Entscheidungen unter Risiko und Unsicherheit, welche als ein bewusst wahrgenommener Mangel an Sicherheit, Reliabilität und Validität bezeichnet wird. Bei Entscheidungen unter Unsicherheit sind weder Szenarien mit ihren Auswirkungen noch Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt. Im Gegensatz dazu sind bei Entscheidungen unter Risiko Informationen möglicher zukünftiger Alternativen und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten vorhanden. Knight folgend, unterscheidet auch Romeike nach dem Grad der Unsicherheit in Situationen unter Unsicherheit zwischen Ungewissheit und Risiko im engeren Sinne. Abzugrenzen von diesen Situationen sind die sogenannten „Schwarzen Schwäne“ (Black Swan) als nicht berechenbare Unsicherheit, welche Ausreißer außerhalb des üblichen Bereichs der Erwartungen darstellen.<sup>20</sup>

Gleißner sieht in Risiken grundsätzlich die Möglichkeit der Abweichung von einem möglichst erwartungstreuen Planwert. Das schließt sowohl die Chancen (mögliche positive Planabweichungen) als auch die Gefahren (mögliche negative Abweichungen) in einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft unvermeidlicher Möglichkeiten von Planabweichungen ein.<sup>21</sup>

Vanini unterscheidet nach der Art der Abweichung vom Unternehmensziel. Lediglich negative Abweichungen sieht sie als Risiko im engeren Sinne. Dagegen bilden

<sup>20</sup> Romeike, 2018, S. 12

<sup>21</sup> Gleißner, 2011, S. 181

Risiken im weiteren Sinne sowohl die positiven als auch negativen Abweichungen vom Unternehmensziel ab<sup>22</sup>.

In den folgenden Ausführungen wird dem modernen Risikobegriff laut Gleißner, Romeike und Vanini gefolgt.

## 2.2 Risikoarten

Risiken sind nach verschiedenen Kriterien kategorisierbar.

In Bezug auf die Symmetrie des Risikoprofils werden Risiken in symmetrische Risiken - bei ihnen steht einer Verlustgefahr auch eine Chance gegenüber - und asymmetrische Risiken unterschieden, bei denen eine Verlustgefahr keine Chance gegenübersteht. Asymmetrische Risiken werden aufgrund dessen auch als "reine Risiken", symmetrische Risiken als "spekulative Risiken" bezeichnet (s. Abb. 3).

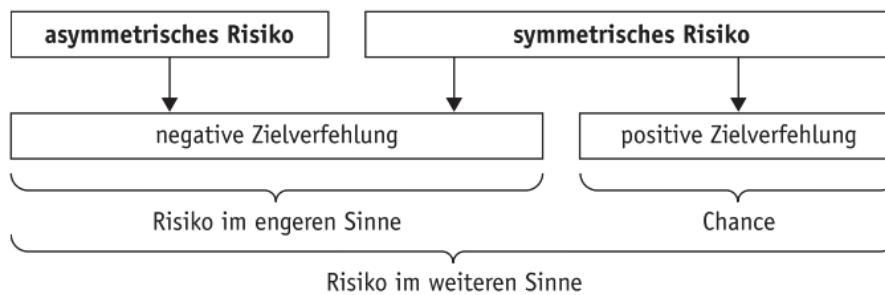


Abbildung 3 Zusammenhang von Symmetrie und Risikoverständnis

Quelle: Vanini, 2012, S. 13

Bezüglich der Priorität betrieblicher Ziele lassen sich Risiken nach Erfolgs-, Liquiditäts-, Wert- und Sachzielrisiken einteilen (s. Abb. 4). Aufgrund ihrer Auswirkung auf den Finanzbereich eines Unternehmens stellen Erfolgs-, Liquiditäts- und Wertrisiken finanzielle Risiken dar, Sachzielrisiken wirken sich auf nichtfinanzielle Unternehmensbereiche aus, wie bspw. das Unternehmensimage oder die Kundenzufriedenheit. Aus Sachzielrisiken entstehen oftmals Erfolgs-, Liquiditäts- und Wertrisiken.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Vanini, 2012, S. 9.

<sup>23</sup> Vanini, 2012, S. 12.



Kriterium	Systematisierung			
	Symmetrie des Risikoprofils	symmetrische Risiken		asymmetrische Risiken
gefährdetes Unternehmensziel	Erfolgsrisiken	Liquiditätsrisiken	Wertrisiken	Sachzielrisiken
Zeithorizont/ Relevanz	strategische Risiken		operative Risiken	
Messbarkeit	quantifizierbare Risiken		nicht-quantifizierbare Risiken	
Quelle	externe Risiken	leistungswirtschaftliche Risiken	finanzwirtschaftliche Risiken	Risiken aus Management & Organisation
Geschädigter	Sachrisiken		Personenrisiken	

Abbildung 4 Systematisierung von Risiken

Quelle: Vanini, 2012, S. 12

In Bezug auf die Zeit und ihre Bedeutung/Relevanz der zugrundeliegenden Ziele lassen sich Risiken in strategische und operative Risiken abgrenzen. Risiken, welche die Positionierung des Gesamtunternehmens betreffen und in Folge langfristiger Entscheidungen des Topmanagements entstehen, sind strategische Risiken. Sie gefährden die Umsetzbarkeit von Strategien und Erfolgspotenzialen und aufgrund dessen den langfristigen Unternehmenserfolg bzw. die Existenz des Unternehmens. Beeinflusst werden sie durch Veränderungen des wirtschaftlichen, politischen und technologischen Unternehmensumfeld sowie sozio-kulturellen Entwicklungen. Dabei stellen die Erfolgspotenziale Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens dar, welche dessen zukünftige Wettbewerbsvorteile begründen. Strategische Risiken sind je nach Unternehmenstyp und Umfeldsituation der Risiken relevant. Bei stark wachsenden Unternehmen liegt der Fokus vor allem auf finanziellen Risiken (Eigenkapitalmangel) und Organisationsrisiken. In Familienunternehmen bestehen eher Nachfolge- und Finanzierungsrisiken aufgrund eingeschränkter Zugriffe auf Kapitalmärkte.

Operative Risiken wirken sich auf Teile des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses aus, bspw. Produktionsausfälle aufgrund Funktionsstörungen von Fertigungsmaschinen und beruhen auf kurzfristigen Entscheidungen des unteren und mittleren Managements. Sie betreffen daher eher das Tagesgeschäft und nur Teilbereiche eines Unternehmens und gefährden den kurzfristigen Erfolg des Unternehmens<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Vanini, 2012, S. 13.



Risiken können weiterhin nach ihrem Auftreten unterschieden werden. Endogene Risiken (innerhalb des Systems) resultieren aus einer unternehmerischen Handlung oder Entscheidung, während die Ursachen von exogenen Risiken (außerhalb des Systems), wie beispielsweise Länderrisiken oder politische Risiken, regelmäßig nicht im unternehmerischen Handeln zu suchen sind<sup>25</sup>. Somit liegen endogene Risiken im Einflussbereich der Unternehmen und stellen sehr häufig Managementfehler dar<sup>26</sup>, während exogene Risiken für Boeckelmann und Mildner eine nicht kalkulierbare Störgröße darstellen<sup>27</sup>. Daher ist die möglichst vollständige und regelmäßig zu aktualisierende Erfassung aller Risiken (=Risikoidentifikation), welche sich negativ auf das Unternehmen auswirken könnten, für das Management von hoher Bedeutung. Je genauer eine Bestimmung aller Risiken erfolgt, desto besser lassen sich Steuerungsmaßnahmen und Kennziffern der Zielerreichung herleiten<sup>28</sup>. In Abbildung 5 sind Risiken abgebildet, die sowohl exogen als auch endogen für ein Unternehmen auftreten können.

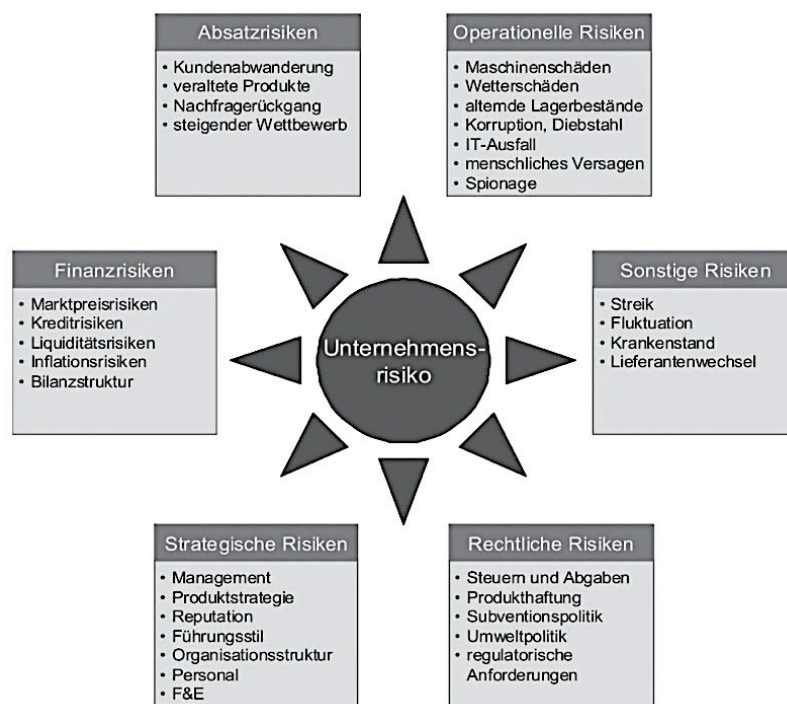


Abbildung 5 Unternehmensrisiken

Quelle: Eller et al., 2018, S. 28

<sup>25</sup> Paetzmann, 2008, S. 55

<sup>26</sup> Reimer/Fiege, 2010, S. 336

<sup>27</sup> Boeckelmann, Mildner, 2011, S. 3

<sup>28</sup> Eller et al., 2010, S. 28

### 3 Risikomanagement, Risikomanagementsystem, Risikomanagementprozess

#### 3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen des Risikomanagements

Der Erlass des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) von 1998 gilt als entscheidendes Ereignis für die Entwicklung der RMS<sup>29</sup> und führte u.a. zu Änderungen des Aktiengesetzes sowie des Handelsgesetzbuches<sup>30</sup>.

Gemäß § 91 II AktG hat der Vorstand: „[...] geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“<sup>31</sup>

Dabei soll laut Begründung des § 91 II AktG des Deutschen Bundestages die gesetzliche Verpflichtung des Vorstands besonders hervorgehoben werden, welche sowohl die Einrichtung eines adäquaten RM als auch eine adäquate interne Revision bzw. interne Überwachung (das Controlling) miteinschließt. Ziel des § 91 Abs. 2 AktG ist die rechtzeitige Erkennung existenzbedrohender Entwicklungen und umfasst dabei sowohl bestandsbedrohende Einzelrisiken als auch deren Kombinationswirkungen. Formuliert werden hier nur Anforderungen an das „Risikofrüherkennungssystem“, welches als ein Teil des RM dazu dient, frühzeitig die Unternehmensführung über Risiken zu informieren. Von Bedeutung ist dabei, dass bereits vor einer Entscheidung (z.B. bei einem Investitionsvorhaben) eindeutig sein soll, welche Auswirkung diese auf den zukünftigen Risikoumfang hätte, um eine mögliche bestandsbedrohende Entwicklung im Zusammenhang mit dieser Entscheidung zu erkennen. Der Umgang mit Risiken (Risikobewältigung) und die Berücksichtigung von Risiken bei Entscheidungen werden vom KonTraG nicht vorgegeben. Aufgrund seiner allgemeinen Ausstrahlungswirkung auf andere Rechtsformen betrifft das KonTraG nicht nur AGs, sondern auch insbesondere größere GmbHs. Bezüglich der Unternehmensgröße geht die allgemeine Rechtsauffassung davon aus, dass weite Teile des Mittelstands mit eingeschlossen sind<sup>32</sup>.

Zudem gibt bereits der Gesetzgeber dazu in seinem Entwurf des KonTraG die Vorgabe, dass für GmbHs keine entsprechende Regelung im Gesetz aufgenommen wird, jedoch davon auszugehen ist, dass aufgrund ihrer Dimension, Vielschichtigkeit und

---

<sup>29</sup> Gleißner, 2017a, S. 2749

<sup>30</sup> Rapp/Wullenkord, 2011, S. 92

<sup>31</sup> Gleißner, 2017a, S. 2749

<sup>32</sup> Gleißner, 2017b, S. 60 f.

Struktur einer Gesellschaft das KonTraG Ausstrahlungswirkung sowohl für GmbHs als auch auf andere Rechtsformen von Gesellschaften hat. In diesem Zusammenhang definiert er den Begriff der bestandsgefährdenden Entwicklung als „[...] insbesondere risikobehaftete Geschäfte, Unrichtigkeiten der Rechnungslegung und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft oder des Konzerns wesentlich auswirken“<sup>33</sup>.

Eine weitere, das KonTraG ergänzende gesetzliche Regelung bezüglich des RM, ist die „Business Judgement Rule“ (eingeführt im Aktiengesetz 2005 durch das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts und abgeleitet aus § 84 Ia AktG und § 25 Ia GmbHG) gemäß § 93 I 2 AktG. Nach dieser kann der Vorstand zur persönlichen Haftung herangezogen werden, wenn dessen Entscheidungen nicht aufgrund erforderlicher Informationen getroffen wurden. Dabei sind hier insbesondere Risikoinformationen mit einer Risikoanalyse bereitzustellen, wenn Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden sollen. Anhand der Änderungen des Ertrag-Risiko-Profiles sollen mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh erfasst werden<sup>34</sup>.

Der Fakt, dass neben Compliance-Verstößen die ungeeignete Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ eine Sorgfaltspflichtverletzung darstellen, ist dabei vielen Vorständen und Geschäftsführern nicht bekannt. Die Haftung für derartige Sorgfaltspflichtverletzung ist explizit für Vorstände in § 84 Ia AktG und für Geschäftsführer von GmbHs in § 25 Ia GmbHG aufgeführt. Zu beachten ist dabei die Klarstellung des Gesetzgebers, wonach kein Geschäftsführer oder Vorstandsmitglied für „Pech“ oder „unglückliche Umstände“ haften soll, da Unternehmertum das Eingehen unternehmerischer Risiken impliziert. Negative Unternehmenszielabweichungen, Verluste und auch eine Insolvenz stellen solche unternehmerischen Risiken dar. Die Vermeidung sämtlicher Risiken ist dabei auch gar nicht gewollt. Allerdings wird von einer Geschäftsführung in Bezug auf die Sorgfalt verlangt, dass eine Betrachtung der mit den Entscheidungen korrelierenden Risiken bereits vor diesen Entscheidungen erfolgt und diese auf „angemessene Informationen“ (§ 84 I a AktG, § 25 I a GmbHG) beruhen.

Dies bedarf adäquater Entscheidungsvorlagen mit den entsprechend angemessenen betriebswirtschaftlichen Informationen, um persönliche Haftungsrisiken zu vermeiden bzw. für die Prävention etwaiger Schadensersatzansprüche. Das gilt selbst bei der

---

<sup>33</sup> Deutscher Bundestag und Bundesregierung, 1998, S. 15, Zu Nummer 7 - § 91 II AktG

<sup>34</sup> Gleißner, 2017a, S. 2749.

Zustimmung des Aufsichtsrates zur Entscheidung, denn in diesem Fall tritt eine Beweislastumkehr ein: vom Vorstand muss bewiesen werden, dass ihm im Zeitpunkt seiner Entscheidung alle maßgeblichen Informationen der unternehmerischen Entscheidung vorliegen. Insbesondere bei Entscheidungen zu den Themen:

- Größere Anschaffungen und Aufkäufe, Investitionen größeren Umfangs,
- Jahreshaushalt,
- Änderungen der unternehmerischen Vorgehensweise durch die Geschäftsleitung,
- Versicherungsschutzänderungen oder wichtige Maßnahmen zur Risikobewältigung,
- Entscheidungen zu Finanzierungen (insbesondere von Bedeutung im Zusammenhang mit Kreditvereinbarungen/Covenants)
- Projekte größeren Umfangs (bspw. Kundenprojekte oder im Rahmen von FuE)

sollten folgende betriebswirtschaftliche Informationen vorliegen:

- Ausgangssituation und Zielsetzung der Entscheidung
- Mögliche Optionen im Handeln
- geplante Folgen von Entscheidungen (Prognosen)
- die den geplanten Folgen von Entscheidungen zugrunde liegenden Hintergrund und
- welche Chancen und Gefahren (Risiken) mit der Entscheidung einhergehen können.

Die Prognosen müssen dabei den Erwartungen entsprechen, sprich, im Durchschnitt zu realisieren sein, welches die Erörterung von Chancen und Gefahren bedarf. Für eine Abwägung von Ertrag und Risiko benötigt es daher einer Darstellung der Wirkung der Entscheidung<sup>35</sup>.

Ein weiteres Ziel des KonTraG ist es neben einer Früherkennung unternehmerischer Risiken das Transparentmachen der mit den Risiken verbundenen Gefahren gegenüber den relevanten öffentlichen Adressaten. Seit 1998 besteht die Pflicht für mittelgroße Kapitalgesellschaften gem. § 289 I HS 2 HGB im Lagebericht über Risiken und zukünftige Entwicklung zu berichten. Weiterhin wurde eine Vorschrift zum Konzernlagebericht in § 315 I HS 2 HGB hinzugefügt<sup>36</sup>. Der Lagebericht soll zudem den Adressaten die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens ermöglichen, sie vor falschen Entscheidungen bewahren und hat damit eine Aufklärungsfunktion<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Gleißner, 2019c, S. 148 f.

<sup>36</sup> Gampenrieder/Greiner, 2002, S. 288

<sup>37</sup> Stein, 2011, S. 48

Weitere wichtige Regelungen in Bezug auf das RM sind das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Kreditinstitute (MaRisk). Seit der Verabschiedung des BilMoG im Jahr 2009 haben kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften gem. § 264d HGB im Lagebericht das RMS im Hinblick auf Strukturen und Prozesse zu beschreiben<sup>38</sup>. Dabei verbessert das BilMoG die Anforderungen an das RM für kapitalmarktorientierte Gesellschaften, indem es die Risikotransparenz des Unternehmens erhöht. Die MaRisk, 2005 verabschiedet, bestimmen dabei die Anforderungen für Kreditinstitute und Finanzdienstleister an die Bankenaufsicht und geben vor, dass sich das RM in Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt an den geschäftlichen Aktivitäten ausrichten soll<sup>39</sup>.

Von Relevanz sind ebenso das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) bzw. der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG), die Deutschen Rechnungslegung Standards (DRS), das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) und Basel II, welche zusammenfassend in Abb. 20 dargestellt sind.

Der Sarbanes-Oxley-Act (SOX), Basel I bis IV oder MaRisk in Bezug auf Banken sowie das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) und Solvency II in Bezug auf das Versicherungsumfeld, zählen zu den speziellen Regelungen mit Bezug auf das RM.<sup>40</sup>

Die rechtlichen Anforderungen an das Risikomanagementsystem sind abschließend in Abb. 21 dargestellt.

### 3.2 Risikomanagement

Analog zum Begriff des Risikos gibt es ebenso unterschiedliche Definitionen zum Begriff des Risikomanagements (RM).

Im § 91 II AktG gibt es keine Legaldefinition eines RM seitens des Gesetzgebers, dieser fordert lediglich ein "Überwachungssystem" zur Früherkennung der den Fortbestand gefährdender Entwicklungen. In der Literatur besteht zumindest Einigkeit der Autoren in Bezug auf die Merkmale. RM ist demnach ein Element der Unternehmensleitung und damit Aufgabe des Managements. Das Managen beinhaltet dabei die Planung von Risiken, ihre Umsetzung sowie die Abwägung, ob bestimmte Risiken eingegangen werden oder nicht. Ebenso dazu gehört die Überprüfung der Zielerreichung. Das Managen

---

<sup>38</sup> Rapp/Wullenkord, 2011, S. 92 f.

<sup>39</sup> Hoffmann, 2017, S. 7 f.

<sup>40</sup> Romeike, 2018, S. 20

von Risiken ist dabei ein Prozess, der das ganze Unternehmen betrifft. Der angestrebte Zweck ist die rechtzeitige Erkennung von Risiken, ihre Bewertung, ihre Steuerung, ihre Berichterstattung sowie ihre Überwachung. Das RM beinhaltet dabei alle unternehmerischen Anordnungen und Maßnahmen zur Durchführung des RM-Prozesses. Für diese Umsetzung bedarf es geeigneter Verfahren für die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von Risiken<sup>41</sup>.

Ziele des RM sind bspw. die dauerhafte Sicherung des Bestehens des Unternehmens. Grundsätzlich sollten aufgrund dessen nur Risiken eingegangen werden, welche für das Unternehmen tragbar sind. Weiterhin soll das RM Handlungsoptionen für Entscheidungen bieten, erreicht wird dies durch Analysen von zukünftigen Entwicklungen sowie deren Auswirkungen auf die unternehmerischen Ziele. Die Zielsicherung sollte dabei bewusst durch das Abwägen von Chancen und Gefahren eines Risikos erfolgen unter Beachtung der damit verbundenen Risikotragfähigkeit des Unternehmens.<sup>42</sup>

Für Gleißner besteht der Nutzen eines RM bzw. risikoorientierten Unternehmensführung durch:

- erhöhte Planbarkeit bzw. Steuerbarkeit eines Unternehmens und damit verbunden die Verbesserung des Ertragsniveaus durch die Reduktion von Schwankungen
- Reduktion der Wahrscheinlichkeit des Zurückgreifens auf teure Finanzierungsquellen und Verletzungen von Covenants durch eine prognostizierte Entwicklung der Zahlungsströme
- Senkung von Kapitalkosten und positive Auswirkung auf den Unternehmenswert durch eine Verminderung risikobedingter Schwankungsbreiten
- gutes Rating und hoher Finanzierungsrahmen für Investitionen und günstige Kreditkonditionen durch geringe Ertragsschwankungen
- Reduktion der Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz und die damit korrelierenden Insolvenzkosten und „kalkulatorischen Eigenkapitalkosten“ durch eine stabile Gewinnentwicklung

---

<sup>41</sup> Vanini, 2012, S. 19

<sup>42</sup> Vanini, 2012, S. 19

- Erleichterung der Gewinnung qualifizierten Personals und Aufbau langfristiger Beziehungen zu Kunden und Lieferanten durch stabile Gewinnentwicklung/geringere Insolvenzwahrscheinlichkeit
- Vorteile durch stabile Gewinnentwicklung bei progressivem Steuertarif und
- Vorteile in der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidung durch Risiko- und Ertragsabwägung und Generierung „erwartungstreuer“ Planwerte<sup>43</sup>.

Bestandteile eines erfolgreichen RM sind nach Gleißner die Analyse und die Aggregation von Risiken und die Bewältigung derer durch geeignete Maßnahmen. Erforderlich dafür ist die Quantifizierung der zukünftigen Risiken in allen Unternehmensbereichen<sup>44</sup>.

So auch Hunziker und Meissner, die unter einem modernen RM einen unternehmensweit abgestimmten Prozess, mit dem Unternehmen Schlüsselrisiken identifizieren, bewerten und aktiv steuern, um Unternehmenswerte zu generieren verstehen.<sup>45</sup>

Zusammenfassend lässt sich RM definieren als ein RM-Prozess, welcher vom Management systematisch, regelmäßig und unternehmensweit umgesetzt wird. Er beinhaltet dabei sämtliche organisatorischen Vorschriften und Ausführungen zur Durchführung des RM-Prozesses. Dabei sind adäquate Instrumente und Methoden zu wählen um den dauerhaften Bestand des Unternehmens zu sichern<sup>46</sup>. (s. auch Abb.6).

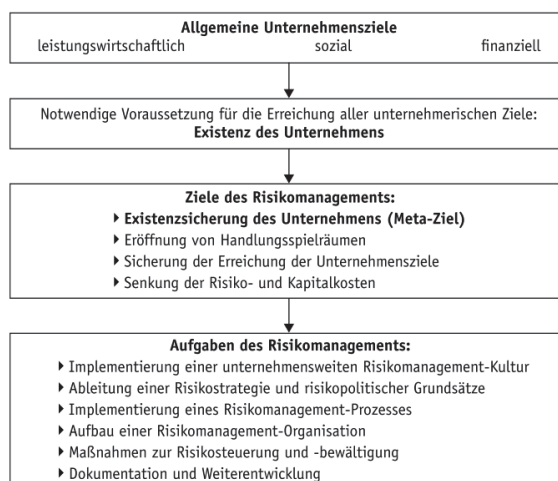


Abbildung 6 Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Risikomanagementzielen und -aufgaben

Quelle: Vanini, 2012, S. 21

<sup>43</sup> Gleißner, 2019a, S. 14 f.

<sup>44</sup> Gleißner, 2010, S. 52

<sup>45</sup> Hunziker/Meissner, 2017, S. 2

<sup>46</sup> Vanini, 2012, S. 20



### 3.3 Risikomanagementprozess und Risikomanagementsystem

#### 3.3.1 Risikomanagementprozess

Der Umweltdynamik geschuldet, stellt das RM eine systematische und permanente Analyse und Steuerung der Risiken dar. Die Strukturierung der einzelnen RM-Aktivitäten als operativer RM-Prozess erfolgt dabei in den Phasen der Risikoidentifikation, -bewertung, -berichterstattung, -steuerung und -überwachung (s. Abb. 7). Zwischen diesen Phasen bestehen zahlreiche gegenseitige Abhängigkeiten.

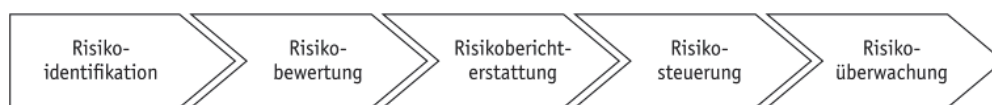


Abbildung 7 Phasen des operativen RM-Prozess

Vanini, 2012, S. 43

Unter der Risikoidentifikation wird eine systematische, vollständige und zeitnahe Erhebung aller wesentlichen Chancen und Risiken eines Unternehmens verstanden. Grundlage hierbei bildet die unternehmensspezifische Definition und Klassifikation der Risiken auf Basis eines Risikokatalogs<sup>47</sup>.

Für Gleißner ist die systematische, strukturierte, auf wesentliche Aspekte fokussierte Identifikation der Risiken<sup>48</sup> der erste Schritt der Risikoanalyse, welche folgendermaßen strukturiert werden kann:

(1) Identifikation strategischer Risiken

Erfassung der Bedrohungen wichtiger Erfolgspotenziale des Unternehmens

(2) Controlling, operative Planung, Budgetierung

- Treffen bestimmter Annahmen, wie z.B. bezüglich Konjunktur, Wechselkurse etc. im Controlling, bei der Unternehmensplanung und bei der Budgetierung

- nicht sichere Planannahmen sind als Risiko zu bewerten, bei denen Abweichungen auftreten können

- Auswirkungen bestehender Risiken werden durch Ursachen eingetretener Abweichungen aufgezeigt

(3) Risikoworkshops/Risk Assessments zu Leistungsrisiken

- Erfassung operativer, rechtlicher und politischer Risiken innerhalb Workshops

<sup>47</sup> Vanini, 2012, S. 43 f.

<sup>48</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019b, S. 2



- Beschreibung der Arbeitsprozesse operativer Risiken der Wertschöpfungsketten – anschließende Überprüfung auf Abweichungsursachen vom geplanten Prozessablauf
- Zusammenfassung der (meist) nach subjektiver Relevanz priorisierten Risiken in einem Risikoinventar<sup>49</sup>.

Unter einem Risikoinventar (s. Abb. 9) wird dabei eine um Doppelzählungen und Überschneidungen beseitigte verdichtete Zusammenfassung aller während der Risikoanalyse identifizierten Risiken eines Unternehmens verstanden<sup>50</sup>. Für die erwähnte Priorisierung und Ersteinschätzung der Risiken wird eine Relevanzskala genutzt. Dabei steht die eins für „unbedeutend“ oder „gering“, die fünf als höchste Zahl bekommt das Attribut „bestandsgefährdend“<sup>51</sup> (vergleichend s. Abb. 8 nach Hoffmann, welcher die Einteilung von „unbedeutend“ bis „bestandsgefährdend“ vornimmt). Lt. WP-Handbuch liegt eine Bestandsgefährdung vor, „[...] wenn ernsthaft damit zu rechnen ist, dass das Unternehmen in absehbarer Zeit seinen Geschäftsbetrieb nicht fortführen kann und ggf. Insolvenz anmelden oder in Liquidation gehen muss.“<sup>52</sup>

Risiko- gruppe	Grad der Einflussnahme	Erläuterung	Schadenshöhe	Einschätzung
1	Unbedeutendes Risiko	Keine spürbare Beeinflussung des Projektergebnisses	Sehr gering	< 10 %
2	Mittleres Risiko	Bewirkt spürbare Beeinflussung des Projektergebnisses	Gering	10-35 %
3	Bedeutendes Risiko	Führt zu starker Beeinflussung des Projektergebnisses	Mittel	35-65%
4	Schwerwiegendes Risiko	Vermindert den Projekterfolg erheblich	Hoch	65-90 %
5	Bestandsgefährdendes Risiko	Gefährdet mit wesentlicher Wahrscheinlichkeit den Erfolg des Projektes	Sehr hoch	> 90 %

Abbildung 8 Gruppierte Risiken und Priorisierung

Quelle: Hoffmann, 2017, S. 37

<sup>49</sup> Gleißner, 2017c, S. 5

<sup>50</sup> Gleißner, 2004, S. 350

<sup>51</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019b, S. 7

<sup>52</sup> WP-Handbuch 2000, Band I, S. 1429 in Stolz, S. 15

Risiko	Risikofeld	Wirkung	Bewältigung	Relevanz
Neuer Wettbewerber	S/M	U/EP	weitere Intensivierung des Vertriebs	4
Absatzmenge	L	U	Frühwarn- und Prognosesystem für Umsatz	4
Zinsänderungen	F	FBE	Vereinbarung Zins-Cap, geringere Duration im Portfolio	3
Personalkosten	M	Kfix	Selbst tragen	3
Maschinenschaden	L	U	Redundante Auslegung	3
Absatzpreisschwankung	M	U	Selbst tragen	3
Abhängigkeit von MusterAG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	2
Kalkulationsfehler	L	U/K	Organisatorische Maßnahmen	2
Haftpflichtschäden b. Kunden	L	AoE	Optimierung des Versicherungsschutzes	2
Wachstumsbed. Eigenkapitalmangel	S	EP	Thesaurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	Due Diligence	2
Fehlende Kompetenz in Musterland	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EP/U	stärker erfolgsabhängige Entlohnung	1

Risikofelder:		Wirkung:	
S = Strategisches R.	L = Leistungsr.	EP = Erfolgspotential	Kfix = Fixe Kosten
M = Marktr.	G = R. aus Corporate Governance	U = Umsatz	FBE = Finanz- u. Beteiligungserge. b.
F = Finanzmarktr.	R = Rechtl./gesellschaftl./polit. R.	Kvar = Variable Kosten	AoE = Außerordentliches Ergebnis

Skala: 4 = hoch; 1 = gering

Abbildung 9 Risikoinventar<sup>53</sup>

Quelle: Gleißner, 2017, S. 5

Damit eine möglichst überschneidungsfreie, sachgerechte Zusammenfassung im Risikoinventar erfolgen kann, ist oftmals eine Neustrukturierung der zunächst identifizierten und Erfassung der Risiken im (ersten) Risikoinventar notwendig, um sich implizierter Abhängigkeiten von Teilrisiken bewusst zu werden. Hilfreich sind bei der Neustrukturierung der Risiken und beispielsweise der Zusammenfassung von mehreren Risiken heuristische Regeln<sup>54</sup> (s. Tabelle 1).

Gleißner betont hierbei, dass diese grundsätzlich nur als Hilfen zu sehen sind und eine tatsächliche stochastische Abhängigkeit auf der Ebene von Ursache- und Wirkung der Risiken mit einer anschließenden Risikoaggregation vorzunehmen ist, welche diese stochastischen Abhängigkeiten entsprechend berücksichtigt. Für eine adäquate Beschreibung von Abhängigkeiten, Zusammenhängen oder Verstärkungseffekten bedarf es eines „stochastischen Modells“<sup>55</sup> und die Anwendung geeigneter Simulationsverfahren, beispielsweise die Monte-Carlo-Simulation, da Risiken im Gegensatz zu Kosten und Umsätzen nicht summierbar sind<sup>56</sup>.

Bei der Risikobewertung werden nach Vanini sowohl qualitative Risikoeinschätzungen bei nicht messbaren Risiken vorgenommen als auch quantitative Messungen für messbare Risiken anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes

<sup>53</sup> Gleißner, 2017c, S. 5<sup>54</sup> Gleißner, 2019d, S. 44<sup>55</sup> Gleißner, 2019d, S. 44<sup>56</sup> Gleißner/Wolfrum, 2016, S. 17

durchgeführt. Weiterhin erfolgt eine Bewertung der Interdependenzen der Einzelrisiken und wenn möglich eine zusammenfassende Darstellung des Gesamtrisikos des Unternehmens<sup>57</sup>. Differenziert wird demnach zwischen qualitativen und quantitativen Bewertungsinstrumenten. Mit Hilfe von quantitativen Bewertungsinstrumente wird versucht, Risiken monetär zu bewerten. Erforderlich dafür sind quantitativ messbare Unternehmensziele sowie Messmodelle zur Quantifizierung der Interdependenzen zwischen Eintritt eines Risikos und dessen monetärer Effekt auf das Unternehmensziel. Bei qualitativen Bewertungsinstrumenten hingegen werden Risiken lediglich verbal nach Relevanz abgeschätzt, erfordern somit auch keine speziellen Datenanforderungen.

Die Form der (ausschließlichen) qualitativen Bewertung von Risiken wird von einigen Autoren, u.a. Gleißner, kritisiert, da für sie die Nicht-Quantifizierung eines Risikos bedeutet, ein Risiko bei der Aggregation zum Gesamtrisikostatus mit dem Wert »null« und damit als nicht vorhanden anzusetzen und daraus schlussfolgernd eine Überprüfung der Risikotragfähigkeit des Unternehmens nicht mehr möglich wäre. Vanini geht davon aus, dass bei qualitativ bewerteten Risiken ein Sicherheitspuffer bei der Ermittlung der Risikotragfähigkeit berücksichtigt werden kann, welcher als pauschaler Anteil von der Risikodeckungsmasse abgezogen wird<sup>58</sup>.

Nach der vorgenommenen Risikobewertung erfolgt die Risikokommunikation über die Ist-Situation an das Management des Unternehmens. Zusammengefasst in einem Risikobericht stellt er eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die nachfolgende Risikosteuerung dar. Ein weiterer Zweck ist die in Kenntnissetzung über die Risikosituation mittels externer Risikoberichterstattung für wichtige externe Stakeholder<sup>59</sup>.

Das Risikoreporting umfasst dabei die Zusammenstellung und Übermittlung von Informationen über Chancen und Risiken mit den wesentlichen Zielen der Schaffung von Klarheit über Risikosituationen, der Entscheidungsvorbereitung über erforderliche Steuerungsmethoden sowie der Risikoüberwachungsunterstützung. Weiterhin dient es der Dokumentationsfunktion. Bezugnehmend auf die Adressaten wird in die interne und externe Risikoberichterstattung unterschieden. Die interne Berichterstattung richtet sich dabei an interne Entscheidungsträger des Unternehmens, e.g. Vorstand/Geschäftsführung/Aufsichtsrat etc. und hat dabei u.a. folgende Anforderungen zu erfüllen:

---

<sup>57</sup> Vanini, 2012, S. 44

<sup>58</sup> Vanini, 2012, S. 161

<sup>59</sup> Vanini, 2012, S. 44

- Eingliederung in das bereits bestehende Berichtswesen, damit Informationen über Risiken uneingeschränkt bei Entscheidungen berücksichtigt werden
- Rechtzeitigkeit/Kürze, Anpassen der Berichtshäufigkeit an die Risikosituation
- Wesentlichkeit, Ausrichtung des Umfangs und des Inhalts an das Informationserfordernis des Empfängers
- Genauigkeit, Risikoreporting möglichst über quantifizierte Risiken
- Vollständigkeit der berichteten Risiken in Dependenz ihrer Gewichtung und des Informationserfordernisses für den Empfänger
- Einheitlichkeit des Risikoreporting zum Zweck der gleichartigen Risikokommunikation der Schaffung einer Möglichkeit unterschiedlicher Risiken zu vergleichen
- Anpassungsfähigkeit, Möglichkeit der Anpassung der Risikoberichterstattung an veränderte Risikosituationen<sup>60</sup>

Bei der externen Risikoberichterstattung, kann weiterhin eine Differenzierung in ein formelles Reporting in Bezug auf die externe Rechnungslegung (Risikopublizität) und in ein informelles Reporting mit ergänzenden risikorelevanten Auskünften für bedeutende Zielgruppen des Unternehmens erfolgen. Empfänger des externen Risikoreporting sind bspw. Investoren/Anteilseigner, Banken, Lieferanten, oder der Staat. Das externe Risikoreporting erfolgt aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder freiwillig. Eine gesetzliche Vorgabe ist bspw. § 267 HGB. Dieser regelt, dass mittelgroße und große Kapitalgesellschaften einen (Konzern) Lagebericht erstellen müssen, in dem über Chancen und Risiken zu berichten ist (vgl. §§ 290 Abs. 2 HGB, 315 HGB). Bei einer gesetzlichen Verpflichtung sind zudem die Bedingungen des Deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS) 5 bei der Gestaltung des Chancen- und Risikoberichts zu beachten<sup>61</sup>.

Die bewusste und aktive Beeinflussung der Risiken erfolgt innerhalb der Risikosteuerung des Unternehmens durch das Management. Diese steht immer in Verbindung mit seiner Risikoneigung und adäquaten Maßnahmen. Die den Einzelrisiken gegenüberstehenden Chancen sowie die Risikotragfähigkeit sind ebenso Aufgaben der Risikosteuerung.

In der Risikoüberwachung erfolgt die Prüfung auf Einhaltung der unternehmerischen Vorgaben, wie bspw. Risikostrategie und Risikogrundsätze. Weiterhin werden die

---

<sup>60</sup> Vanini, 2012, S. 210 f.

<sup>61</sup> Vanini, 2012, S. 211

unternehmensweite Umsetzung des RMS, die dabei angewandten Methoden und die Durchführung der Steuerungsmaßnahmen überprüft. Kontroll- und Prüforgane sind die Interne Revision (IR) und externe Wirtschaftsprüfer (WP).<sup>62</sup>

### 3.3.2 Organisation des Risikomanagementsystems

Die Risikokultur und die Risikostrategie eines Unternehmens bilden die Grundlage eines RMS. Dabei umfasst die Risikokultur Aspekte wie Risikobereitschaft (anders: Risikoappetit) und Risikoverhalten von Führungskräften sowie deren grundsätzliche Einstellung zu Unternehmensrisiken. Die im Unternehmensleitbild und Unternehmensstrategie inhärenten Verhaltens- und Entscheidungsregeln stellen explizite Merkmale einer Risikokultur dar. Aus der Unternehmensstrategie leitet sich die Risikostrategie ab und stellt die Risikoziele der Geschäftsleitung dar. Aufgabe der Risikostrategie ist es, bei Mitarbeitern ein Bewusstsein für Risiken zu schaffen und diese in eine Risikokultur umzusetzen. Für den Umgang mit Risiken werden dabei auf operativer Ebene konkrete Vorgaben festgelegt<sup>63</sup>.

Vanini sieht ein RMS „[...] als die Gesamtheit aller Aufgaben, Aufgabenträger und Regelungen zum Zwecke der Umsetzung des Risikomanagements“. Als Bestandteil des Managementsystems bezieht es sich auf die Gesamtheit des Unternehmens und ist in das Unternehmenssystem eingebettet<sup>64</sup>. Die Bestandteile des RMS sind in Abbildung 10 aufgeführt.

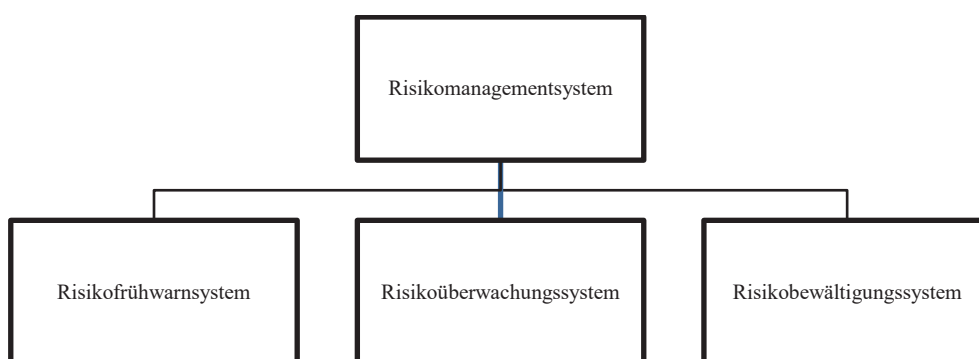


Abbildung 10 Bestandteile des Risikomanagementsystems

Quelle: eigene Darstellung der Ausführung von Vanini, 2012, S. 39

<sup>62</sup> Vanini, 2012, S. 44

<sup>63</sup> Vanini, 2012, S. 42 f.

<sup>64</sup> Vanini, 2012, S. 39

Die Umsetzung eines RMS bedarf einer entsprechenden Installation einer RM-Organisation. Festgelegt werden dabei aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen zum betrieblichen Umgang mit Risiken sowie eine eindeutige Zuweisung von Verantwortlichkeiten zu bestimmten Unternehmensbereichen oder Abteilungen im Unternehmen<sup>65</sup>.

Organisationsformen für das RM können in verschiedenen Mischformen in der Praxis und in das Three Lines of Defense-Modell (3LoD-Modell) als veranschaulichte Reinform der unabhängigen IR unterschieden werden. In Unternehmen, in welchen insbesondere die Unabhängigkeit der IR hervorgehoben sein soll, dient das 3LoD-Modell als Veranschaulichung eines funktionsfähigen und wirksamen Steuerungs- und Überwachungssystems. Um u.a. eine wirksame Überwachung bezüglich Risiken sicherzustellen, besteht es aus drei Verteidigungslinien:

- 1. LoD – Operatives Management = Risiko-Verantwortlicher, zuständig für Risikobehandlung und interne Kontrollen bzw. IKS
- 2. LoD – Ausgestaltung von Managementsystemen und Risikosteuerung
- 3. LoD – unabhängige IR

Abschlussprüfer (WP) und Regulatoren bilden hierbei eine ergänzende externe Verteidigungslinie (s. Abb. 11).<sup>66</sup>.

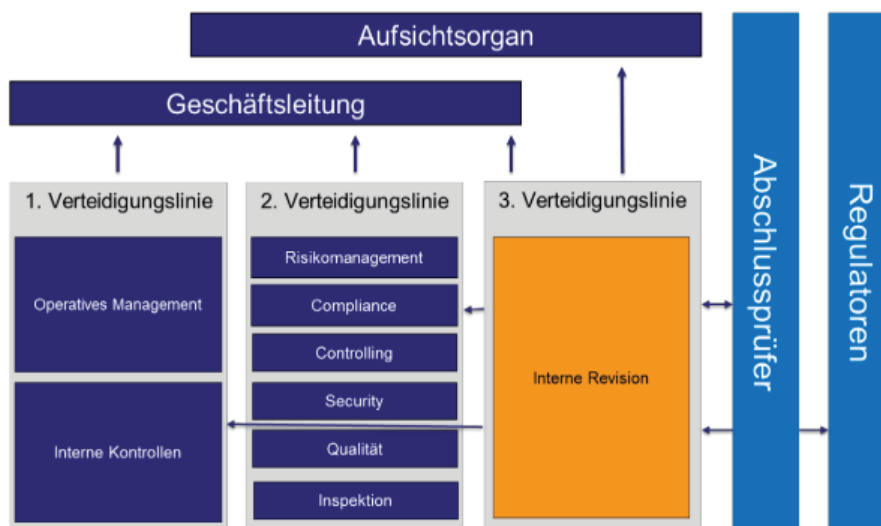


Abbildung 11 3LoD-Modell mit strikter Trennung der Überwachungsaufgaben

Quelle: DIIR und RMA, 2020, S. 12

<sup>65</sup> Vanini, 2012, S. 43

<sup>66</sup> DIIR/RMA, 2020, S. 12

Ziel der 3LoD ist die Erfassung der wesentlichen aufeinander aufbauenden Tätigkeiten und insbesondere bestandsbedrohende Risiken. Weiterhin bietet es einen durch die Vermeidung von Kontrolllücken und doppelten Tätigkeiten einen ökonomischen Vorteil.

Die 1. LoD ist dabei verantwortlich für Risikoidentifikation, Risikoquantifizierung und Risikoüberwachung und die Durchführung von Risikobewältigungsmaßnahmen bei den täglichen Arbeiten. Die Mitarbeiter und Führungskräfte stellen dabei sicher, dass ein entsprechender Umgang mit Chancen und Gefahren in Bezug auf die Erfüllung der Unternehmensziele ausgerichteten Aufgaben erfolgt unter Ausnutzung der Möglichkeiten zur Steuerung von Erlösen, Kosten und Risiken.

Die 2. LoD besteht aus dem RM, dem Controlling und den Compliance-Funktionen. Verantwortlich sind sie sowohl für die Bereitstellung geeigneter Methoden bzw. Prozesse zum Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) als auch für die Überwachung risikobezogener Aktivitäten der 1. LoD. Zudem bereiten sie die entscheidungsorientierten Risikoinformationen für die Unternehmensleitung auf.

Die 3. LoD stellt die neutrale Stabstelle der Internen Revision dar<sup>67</sup>. Im Hinblick auf das RM prüft sie gem. DIIR Revisionsstandard Nr. 2, ob: „[...]

- die Ziele der Organisation mit deren Zweck und Grundausrichtung in Einklang stehen und diese unterstützen,
- wesentliche Risiken erkannt und bewertet werden,
- angemessene Risikomaßnahmen, die mit der Risikoakzeptanz der Organisation im Einklang stehen, ergriffen werden und
- wesentliche risikobezogene Informationen erfasst und rechtzeitig in der Organisation kommuniziert werden, sodass es Mitarbeitenden, Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan möglich ist, ihren Verantwortlichkeiten gerecht zu werden.“<sup>68</sup>

Das Controlling (1. LoD) wird als Instrument der Wirkungsverbesserung angesehen und hilft durch Zielbildung, Planung, Kontrolle, Koordination und Information der Unternehmensführung, ergo befasst sich das Controlling mit Steuerungs-, Koordinations- und Informationsmaßnahmen. Die gestrichelte Linie in Abb. 12 stellt die Kontrollaufgabe des Controllings dar<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> Gleißner/Theisen, 2016, S. 85 f.

<sup>68</sup> DIIR/RMA, 2020, S. 7

<sup>69</sup> Freidank, 2019, S. 221 f.



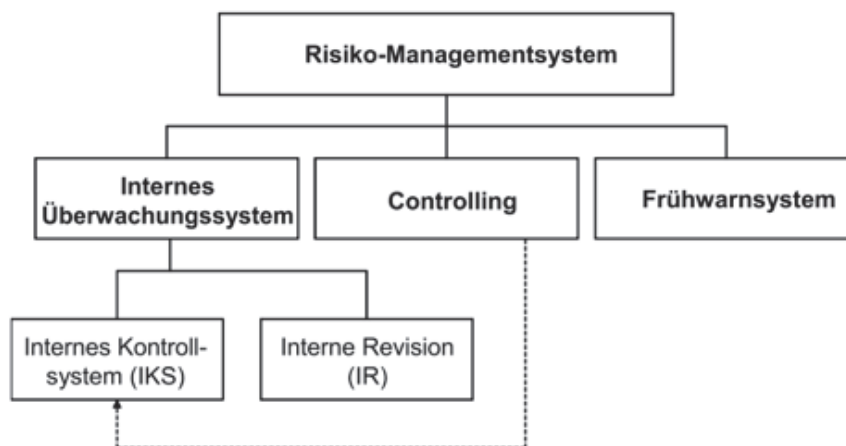


Abbildung 12 Aufbauorganisation des RMS nach § 91 II AktG

Quelle: Freidank, 2019, S. 222

In der Literatur wird teilweise die Ansicht vertreten, das Risikocontrolling in das Controlling zu integrieren. Gleißner und Kalwait plädieren für eine Integration des RC in das Controlling. Vorteil dessen wäre eine hocheffiziente Übernahme der Basisaufgaben des RM, e.g. die Identifikation und Bewertung durch das Controlling, ohne zusätzlichen Arbeitsaufwand zu verursachen. Weiterhin wäre eine konsequente Nutzung der Informationen über die bereits im Controlling vorhandenen Risiken sichergestellt. Für eine Rationalisierung im Unternehmen spräche die Nutzung des bereits vorhandenen Managementsystems für die Aufgaben des RM durch das Controlling, gleichzeitig erfolgt eine hocheffiziente und Etablierung eines leistungsfähigem RM. Die engere Verbindung mit dem RM wäre ebenso für das operative und strategische Controlling von Vorteil. Neue Risiken könnten im Planungs- und Budgetierungsprozessen identifiziert und dem RM angegeben werden, vice versa können Informationen des RM zur Identifizierung von Risiken im Zuge von Risk-Assessments oder Prozessanalysen dem Controlling weitergeleitet werden, da auch diese Planabweichungen verursachen können und daher relevant für das Controlling sind.

Mit diesen zusätzlichen Erkenntnissen des RM über den aggregierten Gesamtrisikoumfang bekommt das Controlling die Möglichkeit einer realistischen Einschätzung der tatsächlich erreichbaren Planungssicherheit, eine Unterscheidungsmöglichkeit von zufallsbedingten und statistisch signifikante Abweichungen und die Möglichkeit der gegenseitigen Abwägung von Risiken und Erträgen.

Die Verbindung von RM und Controlling führt nach Gleißner und Kalwait zu einer hohen Effizienz der Aufgabenerfüllung des RM und damit gleichzeitig zu einer erhöhten



Aussagefähigkeit des RM, welche insgesamt zu einer höheren Akzeptanz des RM im Unternehmen führt. Aufgrund dessen sind sie davon überzeugt, dass integrierte Managementsysteme die Zukunft des RM sein werden, da das RM als Aufgabe und nicht als eigenständige Organisation verstanden wird.<sup>70</sup>

Zusammengefasst soll das Früherkennungssystem mit Hilfe von Früherkennungsindikatoren Risiken und Chancen rechtzeitig sichtbar machen und analysieren, um damit der Unternehmensleitung die Möglichkeit zu geben, Risiken abzumildern und abzuwehren bzw. rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen. Wichtig bei allen Komponenten des RMS ist, dass sie miteinander vernetzt sind, um volles Potenzial zu entfalten.<sup>71</sup>

Im Wortlaut des § 91 II AktG wird durch den Gesetzgeber das Überwachungssystem auf gleiche Höhe des RMS gestellt und hervorgehoben. Für die Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des RMS untergliedert es sich zur Erfüllung seiner Aufgabe in ein prozessübergreifendes Überwachungsinstrument und in die Kontrollfunktion im Risikomanagementkreislauf. Unternehmensintern wird die prozessunabhängige Überwachungsfunktion durch die interne Revision vorgenommen, unternehmensextern ist dafür der Abschlussprüfer gemäß § 317 IV HGB zuständig. Hierbei besteht seine Aufgabe darin, festzustellen, ob das vorhandene RMS die Identifikation, Bewertung und Kontrolle sicherstellt, den gesetzlichen Anforderungen entspricht und ob es einer neutralen Überwachung durch ein installiertes Kontrollsystem unterliegt<sup>72</sup>.

## 4 Risikoaggregation

Unter einer Aggregation wird im Allgemeinen das Zusammenfassen mehrerer Einzelgrößen bezüglich eines gleichartigen Merkmals zum Zwecke der Zusammenhangsgewinnung verstanden<sup>73</sup>.

Eine Risikoaggregation ist notwendig, um durch die Kombination mehrerer Einzelrisiken „bestandsgefährdende Entwicklungen“ erkennen zu können, wozu es spezieller Verfahren und Simulationen bedarf, da Risiken nicht addierbar sind. Weiterhin ist sie notwendig als zuverlässige Datenbasis und als Verbindung zwischen RM, Controlling

---

<sup>70</sup> Gleißner/Kalwait, 2010, S. 32 f.

<sup>71</sup> Freidank, 2019, S. 221 ff.

<sup>72</sup> Reimer/Fiege, 2010, S. 307

<sup>73</sup> Wohltmann et al., Gabler Wirtschaftslexikon online, 2018

und wertorientierter Unternehmensleitung, um einen Überblick über die Risikosituation eines Unternehmens zu bekommen<sup>74</sup>.

Das KonTraG enthält weder eine konkrete Aussage über die Ausgestaltung eines RMS noch zur Risikoaggregation, die Rede ist lediglich von bestandsgefährdenden Risiken<sup>75</sup>. In Bezug auf die Aggregation von Risiken enthält der IDW PS 340 folgende Formulierung:

„Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, sich in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko aggregieren können.“<sup>76</sup>

Inhärent ist darin die Aussage, dass eine adäquate Bewertung von Einzelrisiken oft nicht isoliert erfolgen kann<sup>77</sup>. Zu beachten ist weiterhin, dass nicht nur eine Aggregation bezüglich Einzelrisiken gefordert wird, sondern zusätzlich auch eine Aggregation über die Zeit, welche zu einer Brandbreitenplanung führt (s. Abb. 13). Sie muss zwingend mehrere Jahre umfassen, welche eine Simulation („Pfadsimulation“) einzelner Szenarien für die gesamte betrachtete Zukunft beinhaltet, die Verknüpfungen der Jahre sind dabei abzubilden<sup>78</sup>. Gefordert wird dies auch für mindestens drei Jahre in den „Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung“<sup>79</sup>. Begründet wird die mehrjährige Planung dadurch, dass „bestandsbedrohende Entwicklungen“ oder Insolvenzen durch Risiken nicht bereits in einem Jahr schwerwiegende Planabweichungen verursachen, sondern sich meist erst im Folgejahr oder Folgejahren zeigen. Als Beispiel nennen Gleißner und Wolfrum eine Realisierung risikobedingter Verluste im Jahr 2016, welche zu einer Verminderung des Risikodeckungspotenzials in 2017 führt. Diese Verluste führen zu einer Reduzierung vorhandener Liquiditätsreserven, einem verminderten Eigenkapital oder noch schwerwiegender zu einer Verminderung der Ertragskraft und der damit korrelierenden Verschlechterung des Ratings und des Kreditfazilität. Folglich steigt damit der erforderliche Liquiditätsbedarf. In den überwiegenden Fällen „bestandsbedrohender Entwicklungen“ und Insolvenzen sind diese auf Illiquidität zurückzuführen, ausgelöst durch Kündigungen von

---

<sup>74</sup> Gleißner, 2004, S. 350

<sup>75</sup> Deutsche Gesellschaft für Risikomanagement e.V., 2008, S. 3 f.

<sup>76</sup> IDW, 2003, S. 4, Rz. 10 in Gleißner, 2004, S. 350

<sup>77</sup> Deutsche Gesellschaft für Risikomanagement e.V., 2008, S. 4

<sup>78</sup> Gleißner/Wolfrum, 2016, S. 17

<sup>79</sup> IdU im BDU e.V., 2009, S. 18, Punkt 6.2

Kredit- oder ihrer Refinanzierung. Banken nehmen den Anstieg der Insolvenzwahrscheinlichkeit durch eine Reduzierung der Eigenkapitalquote und Unternehmensrentabilität aufgrund des Ratings wahr. Folge dessen ist ein erhöhter Fremdkapitalbedarf mit einem überproportionalen Anstieg der Zinsaufwendungen, welche wiederum zu einer Reduzierung der Ertragskraft führt, „bestandsbedrohende Entwicklungen“ fördert und damit die Risikotragfähigkeit vermindert<sup>80</sup>.

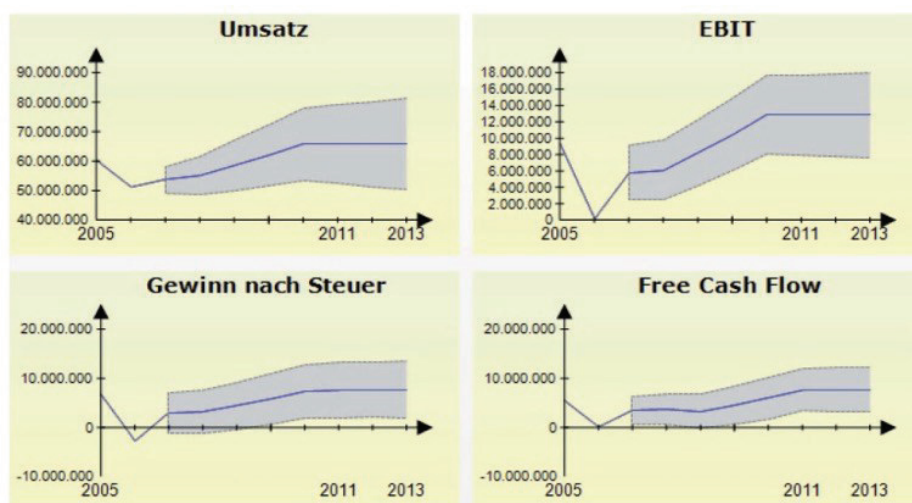


Abbildung 13 Bandbreiten aus der Simulation mehrerer Jahre

Quelle: Gleißner, Wolfrum, 2016, S. 17

Wie bereits dargelegt, formuliert der Gesetzgeber hier nur Beispiele für den Begriff der bestandsgefährdenden Entwicklungen.

Brauchle unterscheidet Bestandsgefährdung in Bezug auf die Risikotragfähigkeit und in Bezug auf die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens (s. Abb. 14). Ein Risiko ist für ihn in Bezug auf die Risikotragfähigkeit dann "konkret bestandsgefährdend" und wirtschaftlich unvertretbar, wenn das vorhandene Risikodeckungspotenzial nicht zur Risikoabdeckung ausreicht. Weiterhin unterscheidet er nach Eintritt dieses Risiko je nach Betrachtung einer Situation, liegt es bereits bei der Betrachtung vor, handelt es sich um ein konkretes Risiko. Tritt es allerdings lediglich in einem ungünstigen Fall auf, ist es für ihn "abstrakt bestandsgefährdend", nicht ausschließbar und bedarf zusätzlicher Analysen. In Bezug auf die Zahlungsfähigkeit liegt für ihn eine Bestandsgefährdung vor, wenn ein

<sup>80</sup> Gleißner/Wolfrum, 2016, S. 19

Unternehmen seiner Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann, spricht, wenn der erwartete Liquiditätsbedarf die vorhandene Liquidität übersteigt<sup>81</sup>.



Abbildung 14 Bestandsgefährdung in Bezug auf Risikotragfähigkeit und Zahlungsfähigkeit

Quelle: eigene Darstellung der Ausführungen von Brauchle, 2016, S. 103 f.

Gleißner versteht im Allgemeinen unter einer bestandsgefährdenden Entwicklung, wenn

- (1) eine Überschuldung aufgrund des Verbrauchs des Eigenkapitals eintritt
- (2) Illiquidität droht durch
  - (a) Verletzungen von Kreditvereinbarungen (Covenants) und darauffolgender Kreditkündigung oder
  - (b) die notwendigen Mindestanforderungen an das Rating bei einer Finanzierung nicht mehr erfüllt werden können<sup>82</sup>.

Ersichtlich wird hierbei der wirtschaftliche Nutzen einer Risikoaggregation, da alle Risiken gemeinsam Wirkung auf den Unternehmenswert und das Eigenkapital entfalten. Somit ist die Aggregation von Risiken nicht lediglich ein Postulat des KonTraG, sondern einfach die Realität. Hervorzuheben ist dabei das Erlangen der Kenntnis über die die gesamte Risikoposition beeinflussenden einzelnen Risiken und ihrer Relevanz, welche als Basis für zweckmäßige Mittel der Risikobewältigung dient<sup>83</sup>.

<sup>81</sup> Brauchle, 2016, S. 103 ff.

<sup>82</sup> Gleißner, 2017a, S. 2751

<sup>83</sup> Gleißner, 2004, S. 350

## 4.1 Risikoquantifizierung als Grundlage der Risikoaggregation

### 4.1.1 Quantitatives Beschreiben von Risiken

Bei der quantitativen Beschreibung von Risiken versagt sich eine Entscheidung für genau eine Form der Wahrscheinlichkeitsverteilung für alle Risiken. Die Wahrscheinlichkeitsverteilung sollte immer dem Risikocharakter entsprechen, denn durch die Anwendung adäquater Methoden zur Berechnung des Gesamtrisikoumfangs können unterschiedliche Wahrscheinlichkeitsverteilungen aggregiert werden.

Nach der Risikoidentifikation erfolgt die Bewertung der Risiken in zwei Schritten – erst qualitativ und anschließend für die wichtigsten Risiken quantitativ. Grundsätzlich erfolgt die Quantifizierung in zwei Teilschritten. Der erste Schritt ist das quantitative Beschreiben des Risikos mit Hilfe einer adäquaten Wahrscheinlichkeitsverteilung. Der zweite Schritt beinhaltet die Umrechnung in eine reelle Zahl, welche das Risikomaß darstellt. Für das Rechnen mit Risiken ermöglicht das Risikomaß zum einen den Vergleich der durch verschiedene Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschriebenen Risiken und zum anderen die Einteilung nach ihrer Relevanz. Die nach der Priorisierung als wesentlich geltenden Risiken erfordern dabei eine exaktere Quantifizierung durch eine adäquate mathematische Verteilungsfunktion<sup>84</sup>.

Sie ermöglicht die Darstellung der Auswirkung des Risikos innerhalb einer Periode (Jahre etc.) auf das Ergebnis. Eine noch genauere Betrachtung kann erreicht werden, wenn das Risiko sowohl durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Häufigkeit des Eintritts innerhalb einer Periode als auch für die Schadenshöhe im Falle eines Eintritts beschrieben wird.

Präferiert werden im RM die Binominal-, Normal- und Dreiecksverteilung (s. Abb. 15). Sie beschreiben sowohl die oftmals finanzielle Auswirkung des Risikos in einem Jahr als auch die Eintrittshäufigkeit und Ausmaß der Auswirkung.

---

<sup>84</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019b, S. 15 f.

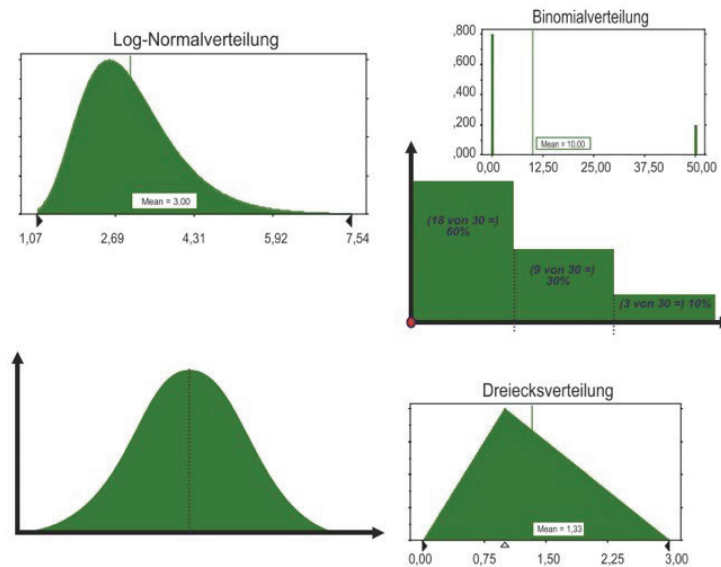


Abbildung 15 Wahrscheinlichkeitsverteilungen

Quelle: Gleißner, Wolfrum, 2019, Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation, S. 17

In der Praxis kommt oftmals eine einfache Binominalverteilung für die Beschreibung eines Risikos zur Anwendung, welche lediglich die Schadenshöhe und die Wahrscheinlichkeit des Eintritts abbildet. Sie ist geeignet für Risiken mit ereignisorientierter Ausrichtung und sicher eintretenden Wirkung, welche nur einmal in einem Jahr mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit  $p$  mit der Konsequenz eines Schadens auftreten. Diese Risiken stellen jedoch ausschließlich „Chance“ oder ausschließlich „Gefahr“ dar, nie beides gemeinsam, wie bspw. den Brand in einer Fabrik.

Bei mehr als einmal in einem Jahr auftretenden Ereignissen wird eine allgemeine Binominalverteilung oder Poisson-Verteilung angewandt. Dabei werden Risiken, welche zugleich Chance und Gefahr abbilden, mit Hilfe der Nominalverteilung beschrieben. Beispiele für Risiken, die durch eine Normalverteilung beschrieben werden, sind insbesondere „marktbezogene Risiken“ wie Nachfrage- oder Umsatzschwankungen und Rohstoffrisiken. Bei ihnen tritt eine Verdichtung vieler einzelner, kleiner, voneinander unabhängiger Einzelereignisse auf<sup>85</sup>. Bei asymmetrischen, „planungsbezogenen“ Risiken, welche typischerweise einen Chancen- oder Gefahrenüberhang aufweisen, kann eine Dreiecksverteilung verwendet werden, bei welcher eine risikobehaftete Größe, e.g. die Kosten eines Projektes, durch Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert beschrieben wird. Eine Kombination verschiedener Wahrscheinlichkeitsverteilungen wie z.B. Binominal- und Dreiecksverteilung ist hierbei oft hilfreich.

<sup>85</sup> Gleißner, 2019d, S. 44

Von elementarer Bedeutung ist bei der Risikoaggregation die Differenzierung in „Brutto- und Nettowirkung“ eines Risikos, denn streng genommen sind nur Nettowirkungen von Relevanz. Bei dieser sind bereits sämtliche durchgeführten Verfahren zur Risikobewältigung berücksichtigt<sup>86</sup>. Abschließend werden alle Grundsätze der Risikoquantifizierung in Abb. 16 dargestellt.

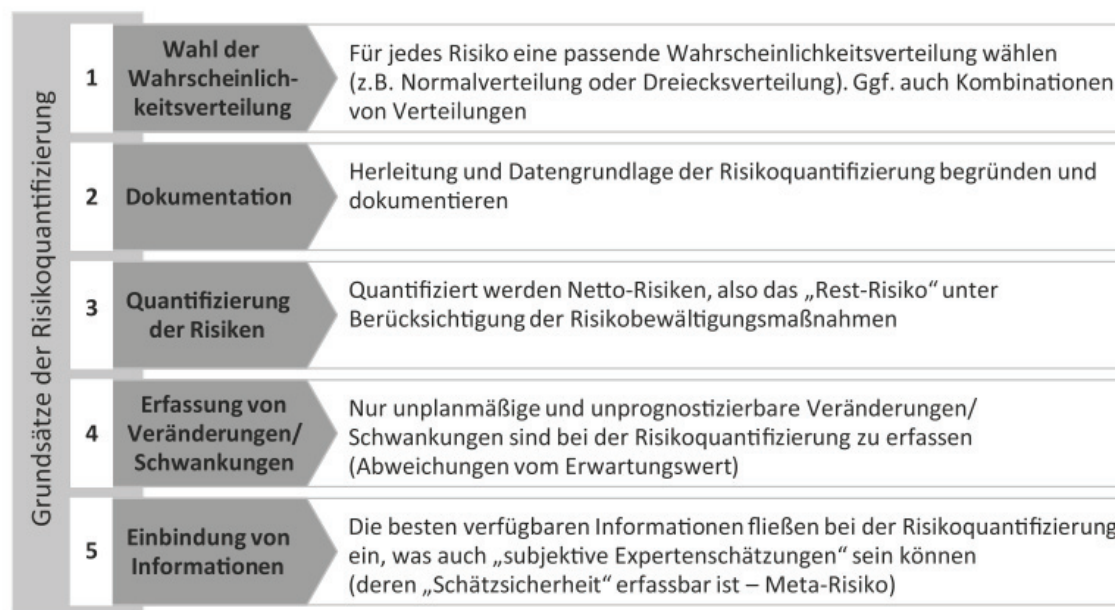


Abbildung 16 Grundsätze der Risikoquantifizierung

Quelle: Gleißner, Wolfrum, 2019, Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation, S. 19

#### 4.1.2 Risikomaße

Risikomaße sind statistische Kennzahlen und helfen den Risikoumfang abzubilden. Zugleich sind sie dabei die Basis für eine quantitative Bewertung von Risiken. Ermöglicht wird damit ein Vergleich unterschiedlicher Risiken und sind von Relevanz als Entscheidungsgröße für die Risikosteuerung. Von besonderer Bedeutung sind dabei folgende Risikomaße:

- |                    |                                |                                    |
|--------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| (I) Maximalverlust | (II) erwartetes Risiko         | (III) Spannweite                   |
| (IV) Volatilität   | (V) Sensitivität bzw. Exposure | (VI) Value-at-Risk <sup>87</sup> . |

<sup>86</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019b, S. 18

<sup>87</sup> Vanini, 2012, S. 169 f.



- (I) Ist der durch eine Entscheidung eintretende höchstmögliche Schaden. Er wird durch den Maximalverlust abgebildet und durch einfache Rechnung ermittelt. Vorausgesetzt dabei wird eine Worst-Case-Betrachtung. Durch die Nichtberücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeiten anderer Verluste ist er nur bedingt anwendbar.
- (II) Bei dem erwarteten Risiko werden dagegen zwar Eintrittswahrscheinlichkeiten anderer Verluste berücksichtigt, jedoch findet die Verteilung des Risikos keine Berücksichtigung.
- (III) Als Risiko wird die Spannweite zwischen dem besten und schlechtesten Ergebnis definiert. Dabei werden zwar die Chancen, aber nicht Eintrittswahrscheinlichkeiten der Zukunftszustände berücksichtigt.
- (IV) Die Volatilität drückt die Gesamtschwankung der Entwicklung des Werts einer Risikoposition aus. Je höher sie ist, um so höher ist die Schwankung und das Risiko. Sie stellt daher eine Standardabweichung dar, berücksichtigt auch positive Abweichungen der Wertentwicklung und inkludiert damit auch ein Verständnis für Risiken im weiteren Sinne.
- (V) Der Einfluss einzelner Risikofaktoren unter sonst gleichen Bedingungen wird mit der Sensitivitätsanalyse untersucht und bildet eine Grundlage für die Ableitungen von Werttreibermodellen zur Steuerung bzw. Bewertung von Risiken. Dabei können etwaige Abweichungen zwischen sowohl als Chance als auch als Risiko bewertet werden<sup>88</sup>.
- (VI) Der VaR „[...] bezeichnet die maximal negative Wertänderung einer Risikoposition in Geldeinheiten, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums (Haltedauer) unter üblichen Marktbedingungen mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (Konfidenzniveau) nicht überschritten wird.“ Er ist der Ausgangspunkt aller At-Risk-Modelle, ist ein monetäres Risikomaß und immer positiv notiert<sup>89</sup>.

In Abb. 17 sind die unterschiedlichen Verfahren zur VaR-Berechnung dargestellt.

---

<sup>88</sup> Vanini, 2012, S. 170 ff.

<sup>89</sup> Vanini, 2012, S. 181.



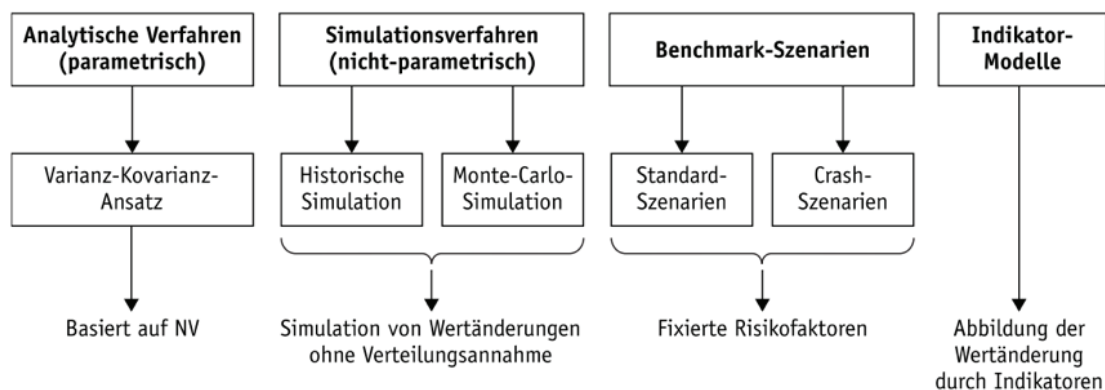


Abbildung 17 Grundlegende Verfahren zur VaR-Berechnung

Quelle: Vanini, 2012, S. 182

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine genauere Betrachtung des analytischen Verfahrens (Varianz-Kovarianz-Ansatz), sowie des Simulationsverfahrens der Monte-Carlo-Simulation als Werkzeuge der Aggregation finanzieller Risiken.

## 4.2 Methoden der Risikoaggregation

### 4.2.1 Analytische Risikoaggregation – Varianz-Kovarianz-Ansatz

Aufgrund seiner einfachen Vorgehensweise wird der Varianz-Kovarianz-Ansatz in der Praxis häufig angewandt. Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass die Faktoren von Risiken einer Normalverteilung unterliegen. Nachteile dieses Ansatzes sind, dass Risiken, welche verschiedenen Verteilungen unterliegen, nicht aggregierbar sind und ein Bezug zur Unternehmensplanung unmöglich ist<sup>90</sup>. Weiterhin kann es dabei zu einer systematischen Unterschätzung von Extremrisiken kommen, nicht-lineare Zusammenhänge zwischen Risikofaktoren und Risikoposition können nicht abgebildet und nur wenige Risikofaktoren einbezogen werden. Aus diesen Gründen besteht hier ein großes Risiko dieses Modells<sup>91</sup>. Laut Gleißner eignet er sich daher für einen groben Überblick aktuell bestehender Risiken. Für eine tägliche Risikoüberwachung könnte durch das Varianz-Kovarianz-Modell genutzt werden, das Schätzen von Risiken müsste dann aber regelmäßig anhand präziseren, rechenaufwendigeren (stochastischen) Modellen erfolgen<sup>92</sup>.

<sup>90</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019b, S. 24

<sup>91</sup> Vanini, 2012, S. 190

<sup>92</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019b, S. 24

#### 4.2.2 Simulationsbasierte Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation)

Die Monte-Carlo-Simulation berücksichtigt sehr viele Risikofaktoren und Zusammenhänge und ist trotz höchster Anforderungen an eine Modellierung das flexibelste Instrument. Häufig lassen sich hinsichtlich fehlender empirischer Daten Verteilungen der Risikofaktoren nur schwer schätzen, so dass insgesamt ein hohes Modellrisiko vorhanden ist<sup>93</sup>.

Dabei läuft die M-C-S in den folgenden vier Phasen ab:

- (0) Erzeugung der erforderlichen Zufallszahlen
- (1) Umwandlung der Zufallszahlen in eine erforderliche Verteilung
- (2) Durchführung eines Schrittes der M-C-S entsprechend der gezogenen Zufallszahlen und der sich dahinter verbergenden Verteilung
- (3) Wiederholung Schritte 1-3 für die Generierung einer benötigten Anzahl von Simulationen, daraus erfolgt eine Ableitung von stabilen Verteilungen/Statistiken
- (4) Endauswertung: Bildung von Mittelwerten (Verteilungen) aus den gemessenen Größen, Kalkulation des VaR, Eruiierung etwaiger statistischen Fehler

Wolfrum und Gleißner vergleichen dabei die M-C-S mit einem Stichprobenverfahren aus der Meinungsforschung, da auch hier von einer repräsentativen Stichprobe auf die Grundgesamtheit geschlossen wird, nur dass man in diesem Fall, bekannte Risiken berücksichtigend, eine sehr konkrete Vorstellung der zukünftigen Unternehmensentwicklung erhält<sup>94</sup>.

Die repräsentative Stichprobe wird hierbei aus einer großen Anzahl risikobedingter etwaiger Zukunftsszenarien entnommen. Dadurch wird ein Aufzeigen einer Häufigkeitsverteilung und realistischen Bandbreite zukünftiger Erträge und Cashflows ermöglicht, was wiederum die Möglichkeit einer Darstellung des Umfangs eventueller negativer Planabweichungen bietet. Ableitbar sind weiterhin ebenso die Wahrscheinlichkeit der Verletzung von Kreditvereinbarungen oder das Nichterreichen eines notwendigen Ziel-Ratings, welches beides zumeist eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ i.S.d. § 91 II AktG darstellt<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> Vanini, 2012, S. 191

<sup>94</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019b, S. 26

<sup>95</sup> Gleißner, 2017c, S. 9

Mittels der M-C-S werden durch das RC Daten über die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zielgröße erstellt. Diese stellt ebenso die Menge aller eventuellen Szenarien, deren wahrscheinlichen Eintritt und aggregierte Schadenhöhen zur Verfügung<sup>96</sup>.

Weiterhin dient die M-C-S zur Beschaffung von Informationen über die relative Wirkung von Einzelrisiken auf die Ergebnisse bestimmter Zielgrößen, bspw. auf den EBIT. Daher ist sie für das RC von hoher Relevanz bezüglich Entscheidungen der Steuerung von Risiken. Stärken der M-C-S sind also zusammengefasst die Aggregation verteilungs- bzw. ereignisabhängiger Einzelrisiken zu einer Gesamtrisikoposition und die Bestimmung adjustierter Planwerte für GuV-, Bilanz- und Cash-Flow-Größen. Als Schwäche der M-C-S wird die mögliche fehlende Verlässlichkeit der erforderlichen Eingabeparameter gesehen, wie z.B. eine unpräzise Bewertung eines Risikos<sup>97</sup>, da die Quantifizierung eines Risikos nie objektiv ist, sprich, sie wird immer durch subjektive Einflüsse beeinflusst. Laut Gleißner ist dies jedoch kein Problem der Risikoquantifizierung selbst, da hier nur die Daten eines Risikos transparent und bestmöglich auszuwerten sind. Eine Objektivität ist daher nicht die Anforderung für eine Quantifizierung von Risiken, sondern Transparenz der Datenermittlung bzw. ihre Nachvollziehbarkeit<sup>98</sup>. Diese Transparenz kann laut Gleißner u.a. durch Offenlegung der Informationsquellen, der Berechnung und des Planwertes erreicht werden<sup>99</sup>. Des Weiteren kann eine Subjektivität auf Grundlage mehrerer Expertenschätzungen, durch Benutzung von Benchmarkdaten (z.B. von anderen Unternehmen der gleichen Branche), durch Beachtung von Extremereignissen, durch Beachtung von Parameterunsicherheiten, durch Schulung zur Risikowahrnehmung der beauftragten Mitarbeiter und durch Feedback vermindert werden. Schlechte Daten sind daher kein Argument für eine fehlende Risikoaggregation<sup>100</sup>.

In Tabelle 2 ist eine abschließende Gegenüberstellung des Varianz-Kovarianz-Modells und der M-C-S mit Vor- und Nachteilen.

---

<sup>96</sup> Löhr, 2011, S. 98

<sup>97</sup> Löhr, 2011, S. 100

<sup>98</sup> Gleißner, 2019e, S. 31

<sup>99</sup> Gleißner, 2019e, S. 32

<sup>100</sup> Gleißner, 2019e, S. 32 f.

## 5 Umsetzung des IDW PS 340 a.F. in der Praxis durch die Wirtschaftsprüfung

### 5.1 Allgemeines zur Prüfung des Internen Überwachungssystems

Die Anforderungen an ein Früherkennungssystem dokumentierte das IDW 1999 im PS 340 als Auslegungshilfe für die Prüfung.<sup>101</sup> An diesem und zusätzlich am IDW PS 981 orientiert sich der WP bei seiner Prüfung. Beim IDW PS 981 ist zu beachten, dass dieser sich lediglich mit einer freiwilligen Prüfung und wird aufgrund dessen nicht mit den gesetzlichen Anforderungen in Zusammenhang gebracht<sup>102</sup>.

Die Prüfung ist neben Jahresabschluss und Lagebericht bei börsennotierten Unternehmen und anderen Rechtsformen (dank Ausstrahlungswirkung des § 91 II AktG) Teil der handelsrechtlichen Abschlussprüfung gem. §§ 316 ff. HGB. Das Ziel der Abschlussprüfung ist es, die Gesetzmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung festzustellen. Dabei obliegt dem Abschlussprüfer die Bestätigung die Zuverlässigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Informationen aus Jahresabschluss und Lagebericht. Das stellt zugleich eine Erhöhung der Integrität dieser Informationen für die Adressaten dar. Dabei kommt der Prüfer unter Berücksichtigung des Wirtschaftlich- und Wesentlichkeitsgrundsatzes zu einem Prüfungsergebnis, welches aus einem Prüfbericht und Bestätigungsvermerk besteht. Weiterhin hat der Prüfer gemäß § 317 IV HGB zu beurteilen, „[...] ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann“.<sup>103</sup> (s. Abb. 18)

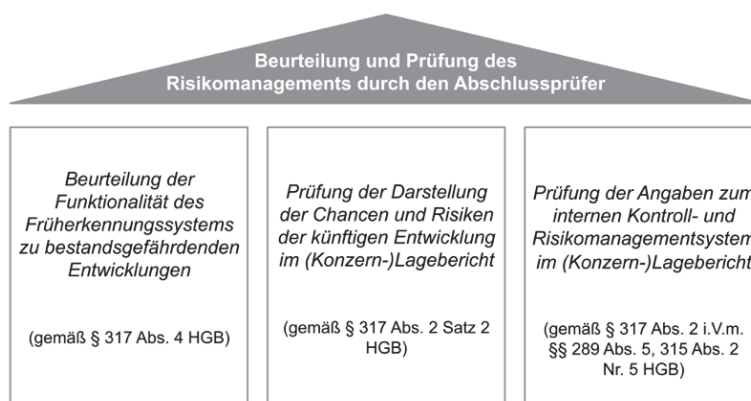


Abbildung 18 Beurteilung und Prüfung des Risikomanagements

Quelle: Brauchle, 2016, S. 126

<sup>101</sup> Gleißner, 2017d, S. 159

<sup>102</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019a, S. 108

<sup>103</sup> Gleißner et al., 2019, S. 27f.

Die Prüfung erstreckt sich demnach auf zwei Punkte: ob die Systeme vorhanden sind und ob sie für eine Früherkennung von Risiken geeignet bzw. wirksam sind. Irrelevant ist bei der Prüfung, ob tatsächlich alle bestandsgefährdenden Entwicklungen erkannt wurden, sondern nur ob das Risikofrüherkennungssystem grundsätzlich dazu in der Lage ist<sup>104</sup>.

Im Prüfungsbericht muss der Abschlussprüfer auf das Ergebnis seiner Prüfungshandlung gem. § 321 IV 1 HGB eingehen. Gemäß § 321 IV 2 HGB hat er notwendige Verbesserungsmaßnahmen des geprüften Überwachungssystems zu beschreiben, jedoch keine konkreten Verbesserungsvorschläge präsentieren. Der WP leistet hier dem Aufsichtsrat Hilfestellung, da die vergangenheitsorientierte Ordnungsmäßigkeitsprüfung gem. § 317 IV HGB einen essentiellen Bestandteil der Aufgaben des Aufsichtsrates beinhaltet. Jedoch entbindet die Berichterstattung durch den WP in der Jahresabschlussitzung den Aufsichtsrat nicht von der Überwachungspflicht seiner vorhandenen Systeme.<sup>105</sup> Weiterhin muss der Prüfer gem. § 321 I 2 HGB in seinem Bericht auf die Beurteilung des Vorstandes in Bezug auf den Fortbestand und der künftigen Entwicklung des Unternehmens eingehen und gem. § 322 III 2 HGB das Ergebnis im Bestätigungsvermerk abbilden. Dabei ist durch ihn die Verwendung der verfügbaren Informationen durch den Vorstand und darauf aufbauend das Treffen realistischer und widerspruchsfreier Annahmen sowie das richtige Anwenden von Prognoseverfahren zu prüfen<sup>106</sup>.

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses ist von der Fortführung des Unternehmens auszugehen (§ 252 I Nr. 2 HGB - Going-Concern-Prämisse), sofern nicht andere Tatsachen wie beispielsweise Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens entgegenstehen. Die Annahme der Going-Concern-Prämisse ist durch den WP als maßgebliche Bewertung der Bilanzposten zu prüfen, weiterhin muss er zum Fortbestand der künftigen Entwicklung des Unternehmens im Prüfungsbericht Stellung nehmen. Zwingend notwendig sind dafür ein Auseinandersetzen mit dem zu prüfenden Risikomanagement, detaillierte Informationen und eine Übersicht über etwaige bestandsgefährdende Risiken. Erforderlich ist außerdem das Erkennen bestandsgefährdender Entwicklungen, was wiederum eine Beachtung bestandsgefährdender Effekte aus dem Zusammenwirken einzelner Risiken, sprich

---

<sup>104</sup> Gampfrieder/Greiner, 2002, S. 286 f.

<sup>105</sup> Gampfrieder/Greiner, 2002, S. 287

<sup>106</sup> Gampfrieder/Greiner, 2002, S. 288

Risikoaggregation erfordert<sup>107</sup>. Aufgrund dessen, dass Risiken nicht addiert werden können, bedarf es einer Risikosimulation (Risikoaggregation), e.g. die M-C-S<sup>108</sup>.

Konkretisiert werden diese Anforderungen im IDW PS 340: „Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, sich in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko aggregieren können.“<sup>109</sup>

Zu untersuchen durch den WP sind daraus folgend die Wirkungen der Risiken auf die Liquidität sowie deren Auswirkungen auf die Mindestanforderungen des Ratings und Covenants<sup>110</sup>. Die im PS 340 erwähnte Kumulation im Zeitablauf von Risiken bedingt zum einen ein integriertes Planungsmodell mit verknüpften Planperioden und zum anderen den zeitlichen Verlauf der Risiken<sup>111</sup>.

Ziel der Prüfung für viele Vorstände und Aufsichtsräte ist es, neben dem angestrebten Bestätigungsvermerk von dem WP eine Aussage über das eigene RM zu erhalten und ob dieses den gesetzlichen Anforderungen, insbesondere denen des KonTraG, entspricht<sup>112</sup>. Darüber hinaus soll der Bestätigungsvermerk für den Vorstand das persönliche Haftungsrisiko gemäß § 93 I 2 AktG abwenden.

## 5.2 Empirische Forschung zum Risikomanagement und zur Risikoaggregation

An einer Benchmark Studie der Hochschule Aalen p.a. 2018 zum RM in der Praxis mittels Onlineumfrage bzw. Onlinefragebogen, nahmen 320 Unternehmen mit unterschiedlicher Rechtsformverteilung teil, den größten Anteil bildeten dabei GmbHs mit 52%. Bereits bei der Angabe einer eigenen Definition eines RM, zeigten sich erhebliche Unterschiede (s. Abb. 19).

---

<sup>107</sup> Gleißner et al., 2019, S. 33

<sup>108</sup> Gleißner, 2017a, S. 2751

<sup>109</sup> Gleißner, 2017a, S. 2749

<sup>110</sup> Gleißner, Wolfrum, 2019a, S. 113

<sup>111</sup> Gleißner, 2017a, S. 2753

<sup>112</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019a, S. 108.

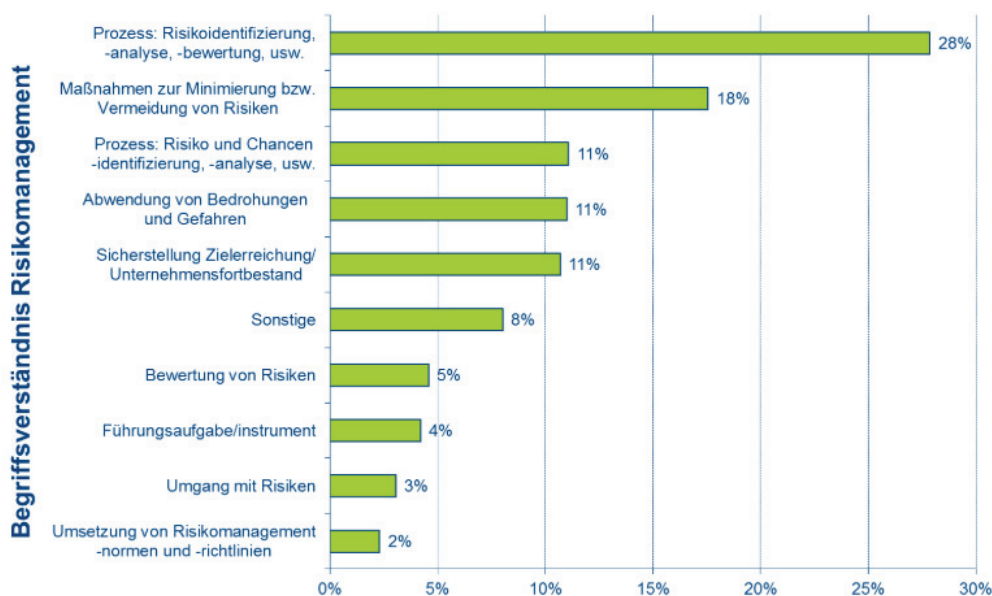


Abbildung 19 Begriffsverständnis Risikomanagement

Quelle: Ulrich/Scheuermann, 2018, S. 40

Bei der Frage nach der Risikoerfassung und managen von Risiken gaben lediglich 30% an, Risiken nach ihrer Zusammenfassung auf ihre Abhängigkeiten untereinander zu untersuchen. Bei den restlichen Unternehmen erfolgt keine geordnete Koordination bei der Erfassung, bei 19% ist kein formalisiertes RM vorhanden<sup>113</sup>.

Die Verantwortung für das RM wurde bei 38 % bei der Geschäftsführung, 7% bei einem speziellen Risikomanager und lediglich 5% beim Controlling verortet, bei 2% fällt die Verantwortung dem Vorstand zu<sup>114</sup>. Bei der Frage nach den Bestandteilen eines RM gaben 86% der Unternehmen an, dass Risiken identifiziert und bei 87% analysiert werden. Bei 29% wird eine Risikoaggregation angewandt und bei 53% erfolgt eine Risikosteuerung. Eine Überwachung der Risiken erfolgt bei immerhin 74% der Befragten, 51% gaben zudem an, dass ein Risikocontrolling erfolgt. Die Dokumentation der Risiken wird lediglich bei 63% vorgenommen, eine Berichterstattung findet bei 60% statt.

Ein Risikofrühwarnsystem ist ausschließlich bei 51% der Teilnehmer vorhanden, davon verwenden 57% Hochrechnungen und Kennzahlen, 22% ein indikatorenorientiertes und 12% ein strategisches Frühwarnsystem, die restlichen 9% verwenden ein anderes System. Bei der Betrachtung der Risikoarten fielen besonders die finanzwirtschaftlichen Risiken mit 60% ins Gewicht, von geringerer Relevanz sind e.g. Absatzmarktrisiken mit

<sup>113</sup> Ulrich/Scheuermann, 2018, S. 33

<sup>114</sup> Ulrich/Scheuermann, 2018, S. 34



42%, Risiken aus CG mit 26% und externen Risiken (hier politische, gesellschaftliche und Katastrophenrisiken).

Ausschließlich bei 6% erfolgt die Bewertung und Analyse von Risiken rein quantitativ, bei 68% zu einer Mischung quantitativ und qualitativ, bei 4% erfolgt sie gar nicht<sup>115</sup>.

Die Zufriedenheit mit dem eigenen RM wird von 44% als zufrieden angegeben, 3% mit sehr zufrieden, 33% äußerten sich neutral, der Rest zeigten sich unzufrieden bzw. sehr unzufrieden.

Die Benchmark Studie zum Stand und zu Perspektiven des Risikomanagements in deutschen KMU Studie von Henschel und Busch p.a. 2015 befasste sich mit der Befragung in KMU zum derzeitigen Stand der RM-Praktiken<sup>116</sup>. Schwerpunktmäßig konzentrierten sie sich dabei auf große Mittelständler und große Familienunternehmen, welchen den größten Teil der Unternehmen in Deutschland darstellen und besonders anfällig für Insolvenzen aufgrund von Schwächen im fehlenden Management- und Steuerungssystem zur Erkennung kritischer Entwicklungen sind<sup>117</sup>.

Dabei kamen Henschel und Busch zu ähnlichen Ergebnissen wie in der vorherig genannten Studie. In Bezug auf den Risikobegriff nahmen die Unternehmen je nach Risikofeld unterschiedliche Sichtweisen und deren Steuerung ein<sup>118</sup>. Die Unternehmensplanung betreffend wurde festgestellt, dass lediglich ein Drittel der Unternehmen über ein integriertes Planungssystem verfügt. Im Hinblick auf die Verantwortung der Risikoerfassung lag diese bei Unternehmen mit bis zu 50 Vollzeitmitarbeitern bei der Geschäftsleitung, ab mehr als 50 Mitarbeiter wurden Abteilungsleiter mit der Risikoerfassung verantwortet und bei Unternehmen mit Mitarbeitern >250 war eine verstärkte Zunahme von Risikobeauftragten zu verzeichnen. Die Dokumentation des RM erfolgt größtenteils im Qualitätsmanagement-Handbuch, bei größeren Unternehmen im RM-Handbuch.

Die Bewertung von Risiken erfolgt vorrangig über Erfahrungswissen, an zweiter Position durch Fragebögen und Checklisten, gefolgt von QM-Systemen und Balanced Scorecard. Statistische Verfahren zur Bewertung wurden nur in sehr geringem Umfang genutzt. Die Integration von Risiken in die Unternehmensplanung erfolgt bei der Mehrzahl ohne anspruchsvolle Berechnung, detaillierte Szenario-Betrachtungen sind erst bei Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern vorzufinden. Festzustellen war auch hier, dass

---

<sup>115</sup> Ulrich/Scheuermann, 2018, S. 54

<sup>116</sup> Henschel/Busch, 2015, S. 66

<sup>117</sup> Henschel/Busch, 2015, S. 68

<sup>118</sup> Henschel/Busch, 2015, S. 69



ein hoher Handlungsbedarf bezogen auf die Implementierung und Weiterentwicklung, bzw. Risikokommunikation und -dokumentation in allen Unternehmen besteht. Ebenso wurde hier die fehlende Integration der identifizierten Risiken in die Unternehmensplanung und das Fehlen statistischer Verfahren als Problem identifiziert.

Eine weitere empirische Studie zu Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen p.a. 2010 von Angermüller und Gleißner wurde in Bezug auf die Verbindung von Controlling und RM durchgeführt und ergab nachfolgende Ergebnisse. Eine lediglich fallweise Erfassung von unsicheren Planannahmen und Kausalitäten eintretender Planabweichungen erfolgt bei 18,2% der Unternehmen, eine rein systematische qualitative Erfassung bei 31,8% und bei 45,5% qualitativ und quantitativ. Bei 54% lag Transparenz über Planungssicherheit und deren Abweichung vor, wenn auch nur qualitativ, eine zusätzliche Bandbreitenplanung wurden durch 45,5% ermittelt, um Aussagen über die Wahrscheinlichkeit von Bewegungen der Planwerte treffen zu können. 40,9% nutzen Simulationsmodelle unterschiedlicher Softwaretools für die Risikoaggregation, ebenso 40,9% verwenden im Controlling Simulationsbasierte Planungsmodelle für die Beurteilung von Planungssicherheiten. Gemeinsam genutzte stochastische Modelle für Controlling und RM wurden von keinem Unternehmen verwendet. Bezüglich einer Risikoaggregation von Einzelrisiken gaben 72,2% an, heuristische Verfahren einzusetzen, 9,1% nahmen keine Risikoaggregation vor und ausschließlich 9,1% verwendeten die M-C-S. In Bezug auf die Planungssicherheit im Unternehmen verfügten die Unternehmensleitungen 50% über keine quantitativen Darstellungen, bei 30% anhand einer Entwicklung der Bandbreiten zum Planwert und bei 10% über eine Darstellung anhand wichtiger Kennzahlen mit Wahrscheinlichkeits- bzw. Häufigkeitsverteilungen<sup>119</sup>. Mehr als ein Drittel verfügt damit lediglich über qualitative Steuerung des Unternehmens in Bezug auf die Planungssicherheit und birgt damit erhebliche Unsicherheiten. In Bezug auf die Organisation des RM gaben 30% an, eigenständige Bereiche zu unterhalten, bei 30% übernimmt das Controlling die wichtigsten Aufgaben des RM/RC und bei 40% ein eigenständiger Bereich innerhalb des Controllings. Ergebnisse von Abweichungsanalysen werden vom Controlling bei 77,3% im Austausch mit dem RM vorgenommen, bei 22,7% erfolgt eine automatische Mitteilung mit den Ursachen für Planabweichungen. Jedoch werden lediglich von 4,5% der Unternehmen vergangene Planabweichungen statistisch ausgewertet. Die Erfassung von Risiken erfolgt bei 22,7% durch traditionelle Planwerte wie auch einen Minimal- und

---

<sup>119</sup> Angermüller/Gleißner, 2011, S. 309 f.

Maximalwert, bei 68,7% werden die unsichereren Planannahmen bezüglich des Planwertes dokumentiert und erfasst, expliziert erfasst und quantifiziert, jedoch nicht formalisiert, werden Risiken bei 22,7%. 4,5% berücksichtigen Risiken nicht bei der Budgetierung und Planung. Als notwendige Voraussetzung für die Nutzung der Planwerte bei unternehmerischen Entscheidungen, bleibt bei diesen Unternehmen unklar, ob die Planwerte erwartungstreu sind, denn dies erfordert notwendigerweise die Kenntnis über die Quantität des Umfangs bezüglich Chancen und Risiken<sup>120</sup>. Zusammenfassend lassen sich folgende Punkte der Studie darstellen: (1) 33 % verfügen über keine quantitative Information zur Planungssicherheit, (2) lediglich 9,1% nutzen die M-C-S zur Risikoaggregation von Einzelrisiken und (3) ausschließlich 13,6% drücken den aggregierten Gesamtrisikoumfang durch definierte Risikomaße, e.g. Value-at-Risk, aus, den anderen Unternehmen fehlt damit ein zahlenmäßiger Umfang für die Risiken bzw. Gesamtrisikoumfang welche eine Bestimmung bestandsgefährdender Entwicklungen unmöglich erscheinen lassen.

Viele weitere Studien bestätigen die Ergebnisse der vorherig aufgezählten Beispiele. So wurde in einer Studie der Future Value Group p.a. 2015 in Unternehmen aus DAX und MDAX anhand veröffentlichter Risikoberichte festgestellt, dass keine Definition in den Unternehmen vorlag, was eine bestandsgefährdende Entwicklung ist, womit zweifelhaft bleibt, ob Auswirkungen von Risiken auf Covenants und Rating untersucht werden. Weiterhin wird in den Berichten die Aussage getroffen, dass keine bestandsgefährdenden Entwicklungen vorhanden sind, welche aber bei keinem Unternehmen völlig ausgeschlossen werden kann. Des Weiteren wurde auch hier bei vielen Unternehmen keine Risikoaggregation verwendet, so dass anzunehmen ist, dass Kombinationseffekte von Einzelrisiken nicht in Betracht gezogen werden<sup>121</sup>. Eine weitere Studie der Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (DTL) von 2017 bestätigt auch dies in Bezug auf die Risikoaggregation, wo der überwiegende Teil der Befragten (69,8%)<sup>122</sup> angab, keine stochastischen Verfahren zu nutzen. Für zwei Drittel der Unternehmen ist es also nicht durch eine kombinierte Betrachtung der Risiken möglich, das drohende Gesamtrisikopotenzial zu ermitteln<sup>123</sup> und es sich aufgrund der Nutzung von Frühwarnindikatoren in erster Linie um Prognose- und Frühaufklärungssysteme, nicht aber um RMS handelt. Eine jüngst veröffentlichte Studie der DTL von 2020 unter 64 führenden deutschen

---

<sup>120</sup> Angermüller/Gleißner, 2011, S. 312

<sup>121</sup> Gleißner, 2017a, S. 2750.

<sup>122</sup> Link et al., 2017, S. 18

<sup>123</sup> Redaktion RiskNET, 2017

Industrieunternehmen zeigt, dass hier keine Veränderungen in Bezug auf die Risikoaggregation bzw. Verwendung von adäquaten Simulationsverfahren zu verzeichnen sind. So gaben lediglich 24% der befragten Unternehmen an, fundierte Simulationsverfahren zu nutzen. Nur 34% der Unternehmen untersuchen Wechselwirkungen zwischen Risiken und das zum großen Teil rein qualitativ<sup>124</sup>.

### 5.3 Schlussfolgerung in Bezug auf die Wirtschaftsprüfung

Die Studien zeigen auf, dass das RM in den Unternehmen erhebliche Schwächen aufweist<sup>125</sup>, sowohl in der Organisation, Verantwortung, in Verbindung mit der Unternehmensplanung und letztendlich in der fehlenden Risikoaggregation mit Bezug auf die Planung und den Auswirkungen für Rating und Covenants. Unstrittig zweifelhaft ist daher die Annahme, die RMS dieser Unternehmen würden den gesetzlichen Anforderungen entsprechen.

Aufgezeigt wurde weiterhin, dass die meisten Unternehmen nicht in der Lage sind, den gesamten aggregierten Risikoumfang nachvollziehbar herzuleiten und so Schlussfolgerungen für risikoadäquate Finanzierungsstrukturen abzuleiten. Eine Einschätzung des Gesamtumfangs von Risiken, von denen eine mögliche Bestandsbedrohung ausgehen könnte, ist ebenso nicht möglich, da diese nicht mehr durch die Risikotragfähigkeit (Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung) abgesichert sind. Eine dementsprechende Einschätzung einer Bestandsbedrohung unter Beachtung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs wird durch das KonTraG jedoch in der Interpretation des IDW PS 340 gefordert.<sup>126</sup> Und obwohl sich § 317 IV HGB auf die Prüfung des einzurichtenden Überwachungssystems bezieht und das RMS als Teil des internen Überwachungssystems selbst zum Prüfungsobjekt werden sollte, wird dies oftmals durch WP in der Praxis als eine Prüfung des Risikofrüherkennungssystems umgesetzt<sup>127</sup>.

Wie viele Studien zum RM zeigen, fokussieren die Prüfungen des RM in erster Linie auf Organisation und Prozesse wie z.B. Prozesse für Analyse von Risiken und deren Überwachung oder Risikoberichterstattung. Mit deutlich weniger Gewicht wird die grundsätzliche Eignung des RM für die Erreichung der gesetzlichen Anforderungen geprüft<sup>128</sup>. Bestätigt wird zudem durch viele Risikomanager, dass Informationen aus der

---

<sup>124</sup> Link et al., 2020, S. 10

<sup>125</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019a, S. 108

<sup>126</sup> Angermüller/Gleißner, 2011, S. 314.

<sup>127</sup> Gleißner et al., 2019, S. 28

<sup>128</sup> Gleißner, 2019b, S. 45

Risikoaggregation durch Vorstände und Aufsichtsräte nicht nachgefragt werden. Deren Argumentation lautet, dass obwohl die Risikoaggregation explizit im IDW PS 340 aufgeführt ist, die Prüfung des RMS ohne die Betrachtung des Vorhandenseins und der Effektivität der Risikoaggregationsmodelle durch den WP erfolgt. Von Controllerseite wird angemerkt, dass aufgrund des Fehlens der für eine Risikoaggregation notwendigen quantitativen Informationen über Risiken eine Risikoaggregation zum einen unmöglich ist und damit zum anderen diese nur zu einer „Scheingenauigkeit“ führt<sup>129</sup>.

In der Praxis erhalten fast alle geprüften Unternehmen einen Bestätigungsvermerk durch den WP, dass das geprüfte RM dieser Unternehmen den gesetzlichen und weiteren Regularien entspricht und bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden. Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, entspricht dies nicht der Realität<sup>130</sup>.

Das erfolgreiche Bestehen der Prüfung des RMS eines Unternehmens durch den WP bedeutet somit nicht, das Risikofrüherkennungssystem entspräche den gesetzlichen Anforderungen. Nur eine adäquate Prüfung mit Fokus auf die gesetzlichen Anforderungen aus § 91 Abs. 2 AktG und § 93 AktG und ihren entscheidungsvorbereitenden Risikoanalysen würde hier Transparenz schaffen<sup>131</sup>. Schlussfolgernd daraus entfällt auch ein (persönlicher) Haftungsausschluss gemäß § 93 I 2 AktG für Vorstände und Aufsichtsräte.

## **6 Analyse der Methoden der Risikoaggregation anhand des IDW EPS 340 n.F.**

### **6.1 Angestrebte Verbesserungen des IDW EPS 340**

Um der fortgeschrittenen Entwicklung der Unternehmenspraxis in den Bereichen der Organisation und Prüfung von CG-Systemen seit der Einführung des KonTraG im Jahre 1998 und dem damit verabschiedeten IDW PS 340 i.V.m. § 317 IV HGB gerecht zu werden, wurde der Entwurf der Neufassung des IDW Prüfungsstandards „Die Prüfung der Maßnahmen nach § 91 Abs. 2 AktG im Rahmen der Jahresabschlussprüfung gemäß § 317 Abs. 4 HGB (IDW EPS 340 n.F.)“ mit Stand vom 15.07.2019 veröffentlicht. Damit soll u.a. eine weitere Konkretisierung der Grundelemente der Maßnahmen des § 91 II AktG erfolgen. Wichtige Verbesserungen (in Bezug auf die frühzeitige Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen)) aus Sicht des IDW sind u.a.:

---

<sup>129</sup> Gleißner, 2016, S. 54

<sup>130</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019a, S. 108 .

<sup>131</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019a, S. 114

- Beurteilung der unternehmerischen Risikotragfähigkeit zur Frühidentifizierung bestandsgefährdender Entwicklungen (als Gebot des Vorstands), Bewertung erkannter Risiken in Bezug auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen auf den Unternehmensbestand (unternehmensindividuelle Risikotragfähigkeit), Unterstreichung der Risikotragfähigkeit für die Eingrenzung auf tatsächlich bestandsgefährdende Entwicklungen
- Bedeutungsunterstreichung der Risikoaggregation im Zuge der Risikobewertung (Kombinations- und Wechselwirkungskonsequenzen von Einzelrisiken)<sup>132</sup>

Im Folgenden werden Begriffsdefinitionen innerhalb des IDW EPS 340 n.F. näher betrachtet, da sie für eine anschließende Beurteilung und kritische Analyse der Risikoaggregation bzw. der Methoden der Risikoaggregation unerlässlich sind.

## 6.2 Feststellungen in Bezug auf Definitionen im IDW EPS 340 n.F.:

Risiken werden vom IDW als Entwicklungen oder Ereignisse definiert, welche zu einer negativen Abweichung für das Unternehmen führen können<sup>133</sup>.

Nach Offerhaus muss hier eine Umformulierung erfolgen, welche sowohl die negativen als auch die positiven Zielabweichungen enthält. Aus seiner Sicht dürfen die positiven Zielabweichungen nicht unerwähnt bleiben, da es bei einer Risikoaggregation verschiedener Risiken zu entgegengesetzten Entwicklungen kommen kann, d.h. positive Zielabweichungen können möglicherweise negative Zielabweichungen aufheben. Das Resultat einer Nichtbeachtung positiver Zielabweichungen wäre eine konservative Betrachtungsweise in Bezug auf das Gesamtrisiko<sup>134</sup>. Aufgrund der Formulierung des Downside Begriffs des Risikos entspricht die Definition laut Romeike zum einen nicht internationalen Standards und zum anderen nicht dem sich in der Praxis durchgesetzten modernen Verständnis von Risiken. Weiterhin ist der Begriff des Risikos als positive und negative Zielabweichung bereits in der MaRisk aus dem Jahr 2009 zu finden.<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> IDW, 2019, S. 1 ff.

<sup>133</sup> IDW, 2019, S. 5, Punkt 2 RZ 8a.

<sup>134</sup> Offerhaus, 2020, S. 7

<sup>135</sup> Romeike, 2020, S. 2 f.

Unter bestandsgefährdende Entwicklungen versteht das IDW "Risiken, die einzeln oder im Zusammenwirken mit anderen Risiken dem Ziel der Unternehmensfortführung entgegenstehen."<sup>136</sup>.

Angermüller et al. fordern hier eine Konkretisierung sowie detaillierte Beschreibung des Begriffs "bestandsgefährdend", damit eine nachvollziehbare Identifikation "bestandsgefährdender Entwicklungen" möglich ist. An dieser Stelle sollte bereits Bezug auf die Nichterreichung des erforderlichen Ratings und die Verletzung von Kreditvereinbarungen mit der Möglichkeit eines Kreditverlustes genommen und erläutert werden. Grundsätzlich sollte bei der Prüfung auch untersucht werden, ob im Unternehmen eine adäquate Definition einer "bestandsgefährdenden Entwicklung" vorhanden ist und weiterhin, dass Illiquidität eine Folge dieser darstellen kann. Ebenso sollte eine Prüfung dahingehend erfolgen, ob das Auslösen bestandsgefährdender Entwicklung tatsächlich durch das RMS untersucht werden<sup>137</sup>. Auch in dem folgenden Abschnitt des Entwurfs, Punkt 3.1 "Bestandsgefährdende Entwicklungen" RZ 10 fehlt der Bezug zur Illiquidität, welche in erster Linie für diese Entwicklungen verantwortlich ist. Die fehlende Begriffserklärung hat in Unternehmen zur Gefahr, dass, wie in der Praxis bisher üblich, ein großer Teil der bestandsgefährdenden Entwicklungen nicht in Betracht gezogen werden<sup>138</sup>.

Unter einer Risikotragfähigkeit versteht das IDW das Tragen von Risikoauswirkungen, ohne das Unternehmen zu gefährden<sup>139</sup>.

Angermüller et al. sehen hier eine notwendige Anpassung des Begriffs sowie erforderliche Ergänzungen. Eine Anpassung ist notwendig, da aus ihrer Sicht die Definition eher auf den Begriff des Risikodeckungspotenzial zutrifft. Weiterhin ist die Definition und Erklärung der Begrifflichkeiten Risikodeckungspotenzial, Gesamtrisikoumfang und Risikotoleranz zu ergänzen. Dieses ist notwendig, um das Konzept der Risikotragfähigkeit zu erläutern. Daher sollte auch die Messung der Risikotragfähigkeit durch adäquate Kennzahlen ein Prüfungspunkt nach IDW PS 340 sein.<sup>140</sup>

---

<sup>136</sup> IDW, 2019, S. 5, Punkt 2 RZ 8b mit Verweis auf TZ A2f

<sup>137</sup> Angermüller et al., 2020, S. 5 f.

<sup>138</sup> Angermüller et al., 2020, S. 14

<sup>139</sup> IDW, 2019, S. 5, Punkt 2 RZ 8c

<sup>140</sup> Angermüller et al., 2020, S. 11

In Maßnahmen des § 91 II AktG sieht das IDW Regelungen, um bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, bewerten, steuern und überwachen zu können<sup>141</sup>.

Der Begriff Maßnahmen sollte an dieser Stelle um die Unterscheidung zwischen Einzelrisiken und bestandsgefährdenden Entwicklungen ergänzt werden, da die Steuerung und Überwachung der Risiken eine Identifikation, Quantifizierung und Aggregation erfordern<sup>142</sup>.

Risikomanagementsystem definiert der IDW als die Gesamtheit aller Regelungen zur Sicherstellung eines strukturierten Umgangs negativer Zielabweichungen<sup>143</sup>. Hier sollte ergänzend die Erwähnung aller Managementsysteme, welche sich mit Risiken beschäftigen (Controlling, Treasury, Qualitätsmanagement) erfolgen. Prüfungsgegenstand sind letztendlich diese Management- bzw. Überwachungssysteme wie insbesondere das Controlling<sup>144</sup>.

### 6.3 Kritische Betrachtung der Risikoaggregation innerhalb des IDW EPS 340 n.F.

In Bezug auf eine Risikoaggregation formuliert der IDW EPS 340 n.F.:

*„Die Beurteilung, ob eine bestandsgefährdende Entwicklung vorliegt, setzt die Bestimmung der unternehmensindividuellen Risikotragfähigkeit durch den Vorstand voraus. Die Methoden zur Bestimmung der Risikotragfähigkeit liegen im Ermessen des Unternehmens und können sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgestaltet sein.“*

, sowie

*„Bestandsgefährdende Entwicklungen können auch aus dem Zusammenwirken mehrerer Risiken resultieren, die bei isolierter Betrachtung an sich nicht bestandsgefährdend sind. Bei der Beurteilung, ob eine bestandsgefährdende Entwicklung vorliegt, ist daher eine Aggregation der Risiken vorzunehmen.“<sup>145</sup>.*

Angermüller et al. widersprechen hier bereits dem Ermessenspielraum des Vorstandes in der „Öffnungsklausel“ der TZ 10, da es nicht im Ermessen des Vorstandes liegt, was eine bestandsgefährdende Entwicklung darstellt. Im Allgemeinen ist sie eine

---

<sup>141</sup> IDW, 2019, S. 6, Punkt 2 RZ 8e

<sup>142</sup> Angermüller et al., 2020, S. 14

<sup>143</sup> IDW, 2019, S. 6, Punkt 2 RZ 8g

<sup>144</sup> Angermüller et al., 2020, S. 14

<sup>145</sup> IDW, 2019, S. 6, Rz. 10 und 11



Konstellation, in welcher die Unternehmensführung nicht allein entscheidet eine Insolvenz abzuwenden, so ist sie in dieser Situation abhängig vom Einverständnis der Eigen- und Fremdkapitalgebern. Ein RMS muss dazu geeignet sein, Szenarien einer Insolvenz ausgelöst durch Kombinationseffekte von Risiken zu erkennen. Der Bezug zur Illiquidität ist dabei geboten, da sich i.d.R. eine Insolvenz aus einer (drohenden) Illiquidität ergibt. Ebenso stellt die Überschuldung durch Eigenkapitalverbrauch durch außerplanmäßige Abschreibungen bei Unternehmen mit hohem Anlagenvermögen einen weiteren Insolvenzgrund dar, welcher bei Prüfungen Gegenstand sein muss.

Das Akzeptieren qualitativer Verfahren für eine Beurteilung bestandsbedrohender Entwicklungen, sowie eine Umsetzung eines Risikotragfähigkeitskonzeptes sind inakzeptabel, daher kann der Hinweis auf qualitative Methoden lediglich als eine "Öffnungsklausel" durch den WP gesehen werden, um Konflikte mit dem zu prüfenden Unternehmen zu vermeiden, welches noch keine quantitativen Verfahren, e.g. die M-C-S, verwendet. Inakzeptabel sind letztendlich aber unzureichende Methoden, welche keine gesetzlichen Anforderungen erfüllen können<sup>146</sup>.

Angermüller et al. sprechen daher von einer Verschlechterung des neuen Standards im Vergleich zum „alten“ IDW PS 340 (Tz. 10), dieser führt zur Risikoanalyse und Risikoaggregation explizit die über die Zeit notwendige Quantifizierung von Einzelrisiken auf. Die Quantifizierung ist für sie daher zwingend, denn nur quantifizierte Risiken können aggregiert werden. Die Formulierung im IDW EPS 340 (TZ 10) in Bezug auf eine „qualitative“ Aggregation ist abzulehnen, da es keine „qualitativen Risikoaggregationsverfahren“ gibt um eine mögliche „bestandsgefährdende Entwicklung“ aus einer unbestimmten Kombination von Einzelrisiken zu erkennen.

Zu untersuchen sind bei einer Prüfung ihrer Auffassung nach welche Auswirkungen Risiken bzw. deren Aggregationseffekte auf den künftigen Ertrag, die wichtigsten Finanzkennzahlen, das Rating und Kreditvereinbarungen haben. Weiterhin ist die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts zu prüfen bei der die Einstufung der Kapitaldienstfähigkeit bedroht wird. Abschätzen ließe sich dies durch Finanzkennzahlen. Auch sie betonen an dieser Stelle die Notwendigkeit der Risikoaggregation im integrierten Planungsmodell über mehrere Jahre, da schwerwiegende Krisen, „bestandsgefährdende Entwicklungen“ kurzfristig überstanden werden können. Aufgrund dieser Verluste mindert sich jedoch das Risikodeckungspotenzial für die Folgemonate oder Folgejahre. Weiterhin könnte eine

---

<sup>146</sup> Angermüller et al., 2020, S. 16



Verschlechterung des Ratings und damit verbunden eine Verminderung des Kreditrahmens eintreten, wenn die Ertragskraft des Unternehmens sinkt. Eintretende Risiken führen daher nicht nur zu einem erhöhten Liquiditätsbedarf, sondern ebenso zu einem Risiko der Refinanzierung.

Aus diesen Gründen fordern Angermüller et al. eine Formulierung im IDW EPS 340 n.F. über eine Aggregation „über die Zeit“ und einen Mindestplanungs- bzw. Analysezeitraum von drei Jahren<sup>147</sup>.

Für das Erfüllen der gesetzlichen Anforderung des Erkennens bestandsgefährdender Entwicklungen sind auch für Offerhaus Quantifizierungen von Risiken notwendig. Rein qualitative Aussagen bezüglich Gesamtrisikosituationen im Vergleich zum Risikodeckungspotenzial von Unternehmen genügen nicht, sie stellen allenfalls einen Einstieg einer Quantifizierung dar bzw. nutzen einer Nachvollziehbarkeit von Quantifizierungen, stellen hingegen aber keinen Ersatz dieser dar. Das Vorliegen empirischer Daten für eine Ableitung einer Risikoquantifizierung ist dabei nicht notwendig, optional möglich ist auch bspw. eine Quantifizierung auf der Grundlage von Expertenschätzungen.

Aufgrund der Varianz von Verteilungen bevorstehender Ereignisse genügen ausschließlich qualitative Aussagen zum Grad des Risikos nicht, abbilden lassen sich diese nur mit einem entsprechenden quantitativen Instrument. Zu beachten ist dabei, dass es bei der Identifikation bestandsgefährdender Entwicklungen um eine Evaluierung des Gesamtrisikoumfangs des Unternehmens geht und nicht lediglich um einzelne Risiken. Eine Verifizierung einer adäquaten Ermittlung des Risikoumfangs durch den Prüfer bedingt eine geeignete quantitative Aggregation, um Zusammenhänge zwischen Risiken und deren Risikoeffekte erkennen zu können.

Ebenso lassen sich rein qualitative Aussagen über Anzeichen einer Bestandsgefährdung in Bezug auf das Verhältnis des Gesamtrisikoumfangs zum Risikodeckungspotenzial durch den WP nicht verifizieren. Als wesentliche Grundlage für die Prüfungshandlung muss daher zwingend eine geeignete Risikomodellierung und die entsprechende Transparenz der damit verbundenen Annahmen durch den WP verlangt werden.

Schlussfolgernd daraus muss der Ermessensspielraum der Wahl der Methoden von Risikoaggregation und Risikoquantifizierung so weit eingeschränkt werden für den

---

<sup>147</sup> Angermüller et al., 2020, S. 7 ff.

Vorstand, dass das Ausmaß der Bestandsbedrohung nachvollziehbar beurteilt werden kann und sich damit für ein Erkennen eignet<sup>148</sup>.

Nach Gleißner und Romeike ist die Quantifizierung von Risiken wirtschaftlich zwingend und zugleich eine formale Anforderung an ein RMS. Ausschließlich quantifizierte Risiken können zweckmäßig eingestuft und aggregiert werden und ermöglichen dann eine Beurteilung ihrer Gesamtbedeutung für das Unternehmen. Nicht quantifizierte Risiken sind für ihn nicht sinnvoll zusammenfassbar und damit einhergehend eine Bewertung des Grads der Bestandsgefährdung eines Unternehmens durch die Risikogesamtheit unmöglich. Kernaufgaben des RM, die Abwägung erwarteter Erträge und damit verbundene unternehmerische Entscheidungen, sowie die Beurteilung des Verhältnisses von Gesamtrisikoumfang und Risikotragfähigkeit (Eigenkapital) zur Vermeidung dieser Bedrohungen wären ohne Risikoquantifizierung und Risikoaggregation nicht erfüllbar.

Formal gesehen ist eine „Nicht-Quantifizierung“ von Risiken nicht möglich und das Bestreben einer „Nicht-Quantifizierung“ führt zwangsläufig zu einer „Fehlquantifizierung“. Quantifiziert beispielsweise ein Unternehmen fünf „einfache“ Risiken und quantifiziert ein weiteres aufgrund von Schwierigkeiten nicht, kann es bei der Beurteilung des Gesamtrisikoumfangs aller sechs Risiken nicht einbezogen werden, da ein Einbeziehen nicht möglich ist. Diese „Nicht-Quantifizierung“ stellt jedoch eine Quantifizierung mit genau Null (entweder Eintrittswahrscheinlichkeit = Null oder Schadenshöhe = Null) dar<sup>149</sup>.

Für Gleißner und Wolfrum eignet sich daher lediglich die M-C-S, da laut IDW PS 340 Risikoaggregationsverfahren gewählt werden müssen, welche

- die Erfassung durch beliebige Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschriebener Risiken ermöglichen,
- auch nicht addierbare Risikoverknüpfungen erfassen können und dabei
- einen Zusammenhang zur Unternehmensplanung herstellen, um Planungssicherheit und Eigenkapitalbedarf zur tatsächlichen Planung aufzuzeigen<sup>150</sup>.

Für Romeike stellt die RZ. 10 und 11 des IDW EPS 340 n.F. eine nicht mit nationalen und internationalen Standards, e.g. MaRisk der BaFin und ICAAP, übereinstimmende Formulierung dar. In diesem Zusammenhang verweist er auf den Abschnitt AT 4.1 der

---

<sup>148</sup> Offerhaus, 2020, S. 4 f.

<sup>149</sup> Gleissner/Wolfrum, 2015, S. 248 f.

<sup>150</sup> Gleißner/Wolfrum, 2019b, S. 24

MaRisk „Risikotragfähigkeit“, welcher besagt, dass wenn keine adäquaten Verfahren zur Quantifizierung einzelner Risiken vorhanden sind, ein Risikobetrag auf Grundlage einer Plausibilisierung, bspw. durch eine entsprechende Expertenschätzung, festzulegen ist. Die Wahl der Methoden zur Einschätzung der Risikotragfähigkeit liegt zwar in der Verantwortung des Unternehmens, jedoch sind die zugrunde liegenden Annahmen aus Transparenzgründen nachvollziehbar zu begründen. Wesentliche Elemente sowie deren Annahmen der Risikotragfähigkeitssteuerung sind dabei von der Geschäftsleitung abzusegen. Die Zuverlässigkeit und die Qualität der Methoden für die Risikoermittlung sind dabei kritisch zu untersuchen.

Weiterhin erfordert auch für Romeike die Beurteilung des Risikodeckungspotenzials i.V.m. aggregierten Risiken grundsätzlich eine Quantifizierung und verweist auf den Principle 6 im „ECB Guide to the internal capital adequacy assessment process (ICAAP)“ mit der Formulierung: *„The ICAAP is expected to ensure that risks that the institution is or may be exposed to are adequately quantified. The institution is expected to implement risk quantification methodologies that are tailored to its individual circumstances, (i.e. they are expected to be in line with its risk appetite, market expectations, business model, risk profile, size and complexity). [...]*

*Risks are not expected to be excluded from the assessment because they are difficult to quantify or the relevant data are not available. In such cases, the institution is expected to determine sufficiently conservative risk figures, taking into consideration all relevant information and ensuring adequacy and consistency in its choice of risk quantification methodologies.“<sup>151</sup>*

Weiterhin heißt es in TZ 18 des IDW EPS 340 n.F.:

*„Identifizierte Risiken werden vor dem Hintergrund der Risikotragfähigkeit des Unternehmens im Hinblick auf deren Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Auswirkungen systematisch bewertet. Bewertungsverfahren und -kriterien sind (auch für nicht quantifizierbare Risiken) eindeutig definiert. Einzelne Risiken werden systematisch aggregiert. Interdependenzen werden analysiert und berücksichtigt.“<sup>152</sup>*

---

<sup>151</sup> Romeike, 2020, S. 4 f.

<sup>152</sup> IDW, 2019, S. 8, RZ 18

Nach Offerhaus wurde hier bewusst versucht, den Begriff der Quantifizierung nicht explizit zu erwähnen, um eine Möglichkeit der Verwendung qualitativer Verfahren zu eröffnen. Des Weiteren wird hier explizit die Existenz "nicht quantifizierbarer Risiken" angesprochen, obwohl in A17 IDW EPS 340 n.F. bereits die zwingende Quantifizierung für eine Bestimmung der Risikotragfähigkeit aufgeführt wird:

*„Die Risikobewertung berücksichtigt die Auswirkungen der eingeleiteten oder durchgeführten Maßnahmen des Vorstands zur Risikosteuerung. Sie umfasst des Weiteren die Einschätzung, ob Risiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, vor dem Hintergrund der Risikotragfähigkeit der Gesellschaft in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einer bestandsgefährdenden Entwicklung führen können (Risikoaggregation).“<sup>153</sup>*

Generell ist es bei jedem Risiko möglich quantitative Werte zu ermitteln. Romeike vertritt wie Gleißner die Meinung, dass fehlende empirische Daten kein Grund für eine fehlende Quantifizierung sein können, da sich diese Unsicherheit bei der Risikoabschätzung transparent im Risikomaß ausdrücken lässt<sup>154</sup>.

In Bezug auf die Methoden einer Risikoaggregation formuliert der IDW EPS 340 n.F.:

*„Als Methode der Risikoaggregation kommen einfache Szenarioanalysen bis hin zu IT- gestützten Simulationsverfahren in Betracht, bei denen potenziell bestandsgefährdende Szenarien aufgrund von Zusammenhängen verschiedener Risiken ermittelt werden.“<sup>155</sup>*

Der Terminus „einfache Szenarioanalysen“ ist nach Angermüller et al. hier abzulehnen. Bei der Verwendung einfacher Verfahren besteht die Gefahr der Analyse willkürlicher Szenarien (aus der Zusammenstellung von Risiken) und daraus schlussfolgernd das Risiko, dass die beliebig gewählten und oftmals wenigen Szenarien nicht die bestandsgefährdenden sind. Aus diesem Grund ist eine Betrachtung entsprechend großer

---

<sup>153</sup> IDW, 2019, S. 19, A17

<sup>154</sup> Offerhaus, 2020, S. 8

<sup>155</sup> IDW, 2019, S. 20, A18

repräsentativer Anzahl von Zukunftsszenarien in Bezug auf die Unternehmensplanung notwendig. Diese kann letztendlich aber nur mit einer M-C-S umgesetzt werden<sup>156</sup>.

Für Romeike bleibt hier der Ausdruck „einfache“ Szenarioanalysen unklar und stellt für ihn einen inkorrekten Begriff einer Methodik dar. Eine Aggregation kann nur mit zwei verschiedenen methodischen Ansätzen erfolgen, dabei bietet der Ansatz einer „Stochastischen Szenariosimulation“ im RM einen praxistauglichen und simplen Weg. Eine weitere (analytische) Möglichkeit bietet hier der Varianz-Kovarianz-Ansatz<sup>157</sup>.

In Bezug auf das Thema Rating stellen Gleißner und Pape fest, dass diese im neuen Standard weitgehend keine Berücksichtigung findet, obwohl es unbestritten ist, dass bestandsbedrohende Entwicklungen das Resultat einer drohenden Illiquidität sind. Grund dafür ist das Nichterreichen von Mindestanforderungen an ein Rating.

Die Insolvenzwahrscheinlichkeit als Messgröße für das Risiko einer Insolvenzrisiko bzw. "Grad der Bestandsgefährdung" stellt dabei die Spitzenkennzahl des RM dar. Da künftige Zinskonditionen und künftiger Fremdkapitalbedarf von der zukünftigen Insolvenzwahrscheinlichkeit abhängen, ist das Wissen um die Insolvenzwahrscheinlichkeit für eine adäquate Unternehmensplanung unerlässlich<sup>158</sup>.

#### **6.4 Zusammenfassung und Verbesserungsvorschläge**

Bezugnehmend auf die Risikoaggregation zeigen sich eklatante Mängel im Entwurf des IDW PS 340. Sichergestellt werden muss im Prüfungsstandard, dass die Ermittlung aller bedeutenden Risiken und deren monetären Auswirkungen unter der Verwendung adäquater Methoden (bspw. mit einer Bewertung der Bandbreite) als Grundlage für die Risikoaggregation zu erfolgen hat. Ohne eine solche quantitative Bewertung ist eine Abstimmung mit der Risikotragfähigkeit eines Unternehmens aussichtslos.

Drohender Illiquidität stellt eine "bestandsgefährdende Entwicklung" dar, und wird durch quantitative Größen bestimmt. Daraus schlussfolgernd sind die Liquiditätsrisiken nach deren Identifikation durch quantitative Methoden zu bewerten. Diese Bewertung erfolgt mit Wahrscheinlichkeitsverteilungsschätzungen und stochastischen Simulationen für die Aggregation von Risiken.

---

<sup>156</sup> Angermüller et al., 2020, S. 24

<sup>157</sup> Romeike, 2020, S. 7

<sup>158</sup> Gleißner/Pape, 2020, S. 1

Der Begriff der „qualitativen Methoden“ sollte im Entwurf gestrichen werden, da es keine "qualitativen Risikoaggregationsmethoden" gibt die in der Lage wären, bestandsgefährdende Entwicklung aufzuzeigen oder Aufschluss darüber geben könnten. Zu ergänzen ist, dass das Steuern und Bewerten von Unternehmen durch quantitative Instrumente wie EBIT, Umsatz oder Marktwert erfolgt<sup>159</sup>.

Die Prüfung des Früherkennungssystems von Risiken sollte vorwiegend die vom Unternehmen genutzten Vorgehensweisen und Verfahren zur Erkennung "bestandsgefährdender Entwicklungen" behandeln, damit diese rechtzeitig erkannt werden können. Dies gebietet eine eindeutigere Formulierung der dafür erforderlichen methodischen Anforderungen im PS als bisher im Entwurf. Festzulegen ist dabei ebenso unmissverständlich die Verwendung der geeigneten Methoden, wie die M-C-S. Ungeeignete Verfahren, wie die im Entwurf angesprochene „qualitative Risikoaggregation“ muss vom Prüfer als schwerwiegenden Mangel des Risikofrüherkennungssystems vom Prüfer ausgewiesen werden. Bei der Prüfung nach IDW PS 340 ist zwingend die Quantifizierung aller monetären Auswirkungen der wesentlichen Risiken zu analysieren sowie deren Aggregation. Die Kombinationseffekte dieser Risiken sollten ebenso zwingend Gegenstand einer Prüfung wie auch die Prüfung der dazu geeigneten Verfahren, die M-C-S. Weiterhin ist zu prüfen wie der Bezug auf die Unternehmensplanung und dem damit verbundenen Risikodeckungspotenzial hergestellt wird und bestandsbedrohender Gefahren für das Unternehmen erkannt werden. Wie bereits erwähnt sind hier insbesondere bestandsbedrohende Entwicklungen aufgrund Illiquidität und des Verletzens von Mindestanforderungen an das Rating oder von Kreditvereinbarungen zu betrachten. Dies setzt wiederum eine Prüfung voraus, ob im Unternehmen eine geeignete Definition der „bestandsgefährdenden Entwicklung“ sowie deren Erläuterung detailliert vorhanden ist<sup>160</sup>.

In Bezug auf die Risikoaggregation schlagen Angermüller et al. daher folgende Formulierung vor:

*„Die Risikoanalyse beinhaltet eine Quantifizierung der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und die meist unsicheren quantitativen finanziellen Auswirkungen (Gewinn und Liquidität). Die Unsicherheit der Auswirkungen ist durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung zu beschreiben (z.B. durch Angabe von*

---

<sup>159</sup> Romeike, 2020, S. 2

<sup>160</sup> Angermüller et al., 2020, S. 1 f..

*Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert einer Dreiecksverteilung). Ergänzend ist durch eine Risikoaggregation zu untersuchen, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, in ihrem Zusammenwirken durch Kombinationseffekte zu ‚bestandsgefährdenden Entwicklungen‘ führen können. Die Aggregation der Risiken muss Bezug nehmen auf die Unternehmensplanung, um eine Berücksichtigung des heutigen und zukünftig geplanten Risikodeckungspotenzials (und damit der Risikotragfähigkeit) zu gewährleisten. Durch die Aggregation der Risiken über die nächsten Geschäftsjahre sollen bestandsgefährdende Entwicklungen durch Überschuldung und eine (drohende) Illiquidität aufgedeckt werden. Eine solche Risikoaggregation mit Bezug auf die Unternehmensplanung erfordert eine Monte-Carlo-Simulation und die Betrachtung aller potenziellen Ursachen für bestandsgefährdende Entwicklungen (wie z.B. die Verletzung von Mindestanforderungen an die Bonität/Rating oder die Verletzung von Covenants, die zur Kreditkündigung führen können).“<sup>161</sup>*

Nach Gleißner wird die notwendige entscheidungsorientierte Ausrichtung von RMS als bedeutende Anforderung an ein RM im Prüfungsstandard nicht betrachtet. Das RM soll in seiner Funktion erforderliche Informationen über Risiken für die unternehmerischen Entscheidungen zur Verfügung stellen. Aufgrund einer Analyse von Risiken ist das Aufzeigen einer Veränderung des Umfangs von Chancen und Risiken als Konsequenz einer Entscheidung möglich. Dafür bedingt es eines RM, welches auf Entscheidungen ausgerichtet ist, damit die Analysen von Risiken bereits bei der Entscheidungsfindung Berücksichtigung finden. So können bereits im Vorfeld einer Entscheidung die Wirkungen von Chancen und Gefahren auf Erträge und Risiken bestimmt werden. Damit bietet das RM die Möglichkeit einer Abwägung bei der Entscheidungsfindung und stellt Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung. Die neue Orientierung des RM auf Unternehmensentscheidungen wurde bereits durch die Rechtsprechung bestätigt, denn der Gesetzgeber fordert in den §§ 91 und 93 AktG, dass unternehmerische Entscheidungen auf der Grundlage "angemessener Informationen" zu erfolgen haben. Weiterhin sind die Resultate der Analyse von Risiken im Zuge der Entscheidungsfindung entsprechend zu dokumentieren, insbesondere bei unsicheren Entscheidungen. Daraus wird ersichtlich, dass auch aufgrund rechtlicher Vorschriften die Orientierung

---

<sup>161</sup> Angermüller et.al, 2020, S. 20



des RM auf Entscheidungen gegeben sein muss, da sich die Mindestanforderungen an das RM bereits aus den §§ 91, 93 AktG ergeben<sup>162</sup>.

Laut Gleißner und Kimpel erfüllt der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 „Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision“ genau diese Anforderung. Der Standard unterscheidet bei der Prüfung erstmalig deutlich voneinander getrennte Prüffelder:

1. Prüfung der Organisation und der Prozesse im RM und
2. Prüfung der im RM verwendeten betriebswirtschaftlichen Methoden (e.g. Risikoquantifizierung, Risikoaggregation):

Weitere Besonderheiten sind des DIIR Standards sind u.a.:

- Definition des Risikos als positive (Chance) und negative (Gefahr, Risiko i.e.S.) Abweichung
- Methode zur Risikoaggregation (auch Kombinationseffekte von Risiken) wird zum zentralen Prüfungsfeld in Bezug auf die Erkennung möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen gem. § 91 II AktG
- Risikoquantifizierung als notwendige Voraussetzung wird zum Prüfungsobjekt
- Messung der Risikotragfähigkeit (Erfassung über das Eigenkapital)
- Berücksichtigung der Implikationen aus § 93 AktG in Bezug auf ein entscheidungsorientiertes Risikomanagement
- Hervorhebung des strategischen Fokus des RM und damit Prüfung des gesamten RMS (und nicht nur des Früherkennungssystems)
- Einbeziehung aller anderen Managementsysteme, e.g. Controlling in die Prüfung, wenn diese sich mit Risiken befassen:
- Klarstellung der zeitnahen Information der Risikolage an Entscheidungsträger und Aufsichtsorgane als wesentlichstes Ziel der Risikoberichterstattung<sup>163</sup>

Wie dargelegt, beachtet der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 alle wichtigen Faktoren und Themen der Prüfung eines RM, wie Risikokultur, Methoden der Risikoaggregation bzw. -quantifizierung, Risikoprozesse/Maßnahmen und deren Wirkung bzw. Angemessenheit. Damit sind sowohl neue Anforderungen an ein RM wie die Schlussfolgerungen

---

<sup>162</sup> Gleißner, 2019b, S. 43

<sup>163</sup> Gleißner/Kimpel, 2019, S. 151 ff.



für die entscheidungsvorbereitende Analyse von Risiken (§ 93 AktG) als auch bereits bekannte Forderungen, insbesondere die frühzeitige Identifikation bestandsgefährdender Entwicklungen gem. § 91 II AktG/KonTraG inbegriffen. Die Entscheidungsorientierung des DIIR Standards kommt ebenso in der im Standard inbegriffenen Excel Checkliste zum Tragen (siehe Abb. 22). Evident wird weiterhin, dass eine Pflicht zur Prüfung von Risikoaggregationsmodellen besteht, welche für die Erfassung bestandsgefährdender Entwicklungen essentiell ist um die Auswirkungen von Einzelrisiken infolge deren Kombination festzustellen.

Zusammenfassend stellen Gleißner und Kimpel fest, dass eine Prüfung nach diesen Gesichtspunkten eine Verbesserung des RM bewirken und die Bedeutung des RM hervorheben könnte <sup>164</sup>.

Mit der Verwertbarkeit der Arbeit der IR durch die Abschlussprüfung setzt sich u.a. der IDW PS 321 auseinander. Für die Ausrichtung seiner Prüfungshandlung soll der WP die Erkenntnisse der IR verwenden. Die Erkenntnisse der IR nehmen damit eine wichtige Stellung für die Prüfungsstrategie und Prüfungsplanung ein. Auf die inhaltliche Zusammenarbeit zwischen IR und WP nimmt auch der IIR Revisionsstandard Nr. 1 des DIIR Stellung. Verdeutlicht wird dabei, dass ein Zusammenwirken in den Abschnitten der Planung, Durchführung und Überwachung erfolgen kann. Weiterhin wird Bezug auf eine Zusammenarbeit in den Bereichen des RM sowie des Systems nach § 91 Abs. 2 AktG genommen. Der Umfang der Zusammenarbeit ist begrenzt, in der die EU und das IDW ein Leistungserbringungsverbot der Abschlussprüfung sehen, welches eine Trennung von Abschlussprüfung und Interne Revision vorschreibt. Dabei darf das Personal der IR nicht in das Prüferteam der Abschlussprüfung integriert werden und die Abschlussprüfer lediglich fallweise Leistungen der IR erbringen <sup>165</sup>.

Gem. Art. 5 I Unterabsatz 2h EU-VO sind nur Leistungserbringungen im Zusammenhang mit der IR des zu prüfenden Unternehmens verboten. Die separate Prüfung des RMS im Zusammenhang mit der IR stellt aber keine solche Leistung dar, sondern eine Leistungserbringung im Zusammenhang mit dem RMS. Letztendlich spricht auch die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems als Teil des RMS dafür, welche Gegenstand der Abschlussprüfung ist (§ 317 Abs. 4 HGB) <sup>166</sup>.

---

<sup>164</sup> Gleißner/Kimpel, 2019, S. 157

<sup>165</sup> Pasternack, 2018, S. 497 f.

<sup>166</sup> IDW, 2020, S. 40, Art. 3.13.

Somit können die Ergebnisse der Prüfung des RMS durch die IR gem. DIIR Revisionsstandard Nr. 2 vom WP in seiner Prüfung verwendet werden bzw. das RMS i.V.m. der IR geprüft werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, den Entwurf des IDW PS 340 anhand des neuen Revisionsstandards zu überarbeiten.

### **6.5 Synopsis ausgewählter Passagen des IDW EPS 340 n.F. und IDW PS 340 n.F.**

Die Neufassung des IDW PS 340 wurde mit Stand vom 27.05.2020 verabschiedet und am 08.07.2020 veröffentlicht. Im Folgenden werden die wichtigsten Änderungen in der endgültigen Fassung des Standards in Bezug auf diese Bachelor-Arbeit behandelt. Eine Synopse der Formulierungen von Entwurf und endgültiger Neufassung ausgewählter Passagen sind in Tabelle 3 abgebildet.

Positiv der Endfassung zu bewerten ist die erstmalige Erwähnung der Herabsetzung des Ratings und die Verletzung von Covenants als operationelle Risiken in Bezug auf einen drohenden Fremdkapitalentzug<sup>167</sup>.

Der Begriff der Risikotragfähigkeit wurde angepasst und jetzt als maximales Risikoausmaß definiert, welches ein Unternehmen tragen kann, ohne den Fortbestand zu gefährden.<sup>168</sup> Offen bleiben, wie auch schon im Entwurf des Standards, Erläuterungen in Bezug auf ein Risikotragfähigkeitskonzept, sowie das Messen durch adäquate Kennzahlen.

Die Definitionen der Begriffe Risikomanagement und Risikomanagementsystem wurden im Definitionsbereich des neuen Standards ersatzlos gestrichen und sind auch an keiner weiteren Stelle in der endgültigen Fassung vorhanden. Stattdessen wird lediglich auf die Standards 980 und 981 verwiesen, obwohl insbesondere der Standard 981 lediglich eine von Unternehmen freiwillig nachgefragte Prüfung des RMS darstellt. Der Vorschlag von Angermüller et al., dass in Verbindung mit der Definition eines RMS sämtliche Managementsysteme, welche sich mit Risiken beschäftigen, einbezogen werden sollten<sup>169</sup>, wurde nicht umgesetzt.

Bezüglich des Begriffs der bestandsgefährdenden Entwicklung geht die endgültige Fassung des Standards wie auch im Entwurf weiterhin von einem Ermessen des

---

<sup>167</sup> IDW, 2020, S.15, RZ A4.

<sup>168</sup> IDW, 2020, S. 3, RZ 8c.

<sup>169</sup> Angermüller et al., 2020, S. 14

Vorstands aus, wann eine Bestandsgefährdung vorliegt. Hier ist somit bezüglich eines Ermessensspielraums keine Änderung vorgenommen worden. In Bezug auf die Wahlmöglichkeit der Methoden zur Bestimmung der Risikotragfähigkeit wurde die Textpassage „[...] und können sowohl quantitativ und qualitativ ausgestaltet sein.“<sup>170</sup> entfernt, jedoch findet sich der Begriff der qualitativen und quantitativen Verfahren im neuen Standard im Bereich der Risikobewertung wieder<sup>171</sup>. Demnach sind für die Risikobewertung und Risikoaggregation „[...] unterschiedliche anerkannte quantitative und qualitative Verfahren [...]“ zulässig, welche letztendlich für die Ermittlung einer Risikotragfähigkeit notwendig sind. Hier wird also nach wie vor den Unternehmen die Wahl einer "qualitativen Risikoaggregation" gelassen. Wie bereits in den Ausführungen zum Entwurf des Standards erläutert, ist die Methode einer qualitativen Risikoaggregation abzulehnen und unzulässig, da nur quantifizierte Risiken aggregiert werden können. Weiterhin wurde bereits in Bezug auf den Entwurf dargelegt, dass es keine "qualitativen Risikoaggregationsmethoden" gibt, um eine mögliche Bestandsgefährdung zu ermitteln<sup>172</sup> und eine qualitative Risikobewertung lediglich als Vorstufe einer Quantifizierung zu sehen ist.

Anerkannte Methoden sind für den IDW in der Endfassung „[...] z.B. Expertenschätzungen oder Heuristiken bis hin zu Szenarioanalysen oder IT-gestützte Simulationsverfahren [...]“<sup>173</sup> Wie bereits erörtert stellen gerade heuristische Regeln lediglich ein Hilfsmittel und eine Vorstufe eines geeigneten stochastischen Modells dar<sup>174</sup>.

Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass wichtige Änderungen, insbesondere auf eine adäquate Risikoaggregation trotz etwaiger Vorschläge von Experten in der beschlossenen Neufassung ausgeblieben sind.

Offerhaus hebt folgende Kritikpunkte an der Endfassung hervor:

- ausschließlich qualitative Aussagen zum Risikograd sind nicht ausreichend
- fehlende quantitative Risikoaggregation für die Ermittlung des Gesamtrisikoumfangs
- Ermessensspielraum bei der Wahl der Bewertungsmethoden
- keine betriebswirtschaftliche Interpretation des Gesetzestextes für die Beurteilung einer Bestandsgefährdung und Operationalisierung der Risikotragfähigkeit

---

<sup>170</sup> IDW, 2019, S. 6, RZ 10

<sup>171</sup> IDW, 2020, S. 18, RZ A18

<sup>172</sup> Angermüller et al., 2020, S. 7

<sup>173</sup> IDW, 2020, S. 18, RZ A18

<sup>174</sup> Gleißner, 2019d, S. 44

- fehlende Erwähnung der „Definition der kritischen, maximal akzeptablen Wahrscheinlichkeit des Eintretens der Unternehmensinsolvenz“
- für die Ermittlung der Risikotragfähigkeit bedarf es der „[...] Definition und Berechnung von Kennzahlen, die den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens zum Risikodeckungspotenzial des Unternehmens in Beziehung setzen“<sup>175</sup>

Weitere Kritikpunkte der finalen Version sind:

Die Definition des Risikos betrachtet auch in der Endfassung lediglich negative Entwicklungen und Ereignisse. Für die Ermittlung der Risikotragfähigkeit eines Unternehmens bedarf es jedoch die Berücksichtigung der sowohl negativen als auch positiven Entwicklungen. Der Terminus der Risikotragfähigkeit ist trotz der Überarbeitung unzureichend definiert. Befürchtet werden hier Unklarheiten bei Prüfern und geprüften Unternehmen. Die Begrifflichkeiten Risikodeckungspotenzial, Gesamtrisikoumfang und Risikotoleranz, welche essentiell für ein adäquates Risikotragfähigkeitskonzept sind, fehlen gänzlich. Hauptkritikpunkt bleibt jedoch die fehlende Vorgabe einer Risikoquantifizierung. Ohne sie kann weder vom Unternehmen noch vom Prüfer nachvollzogen werden, wie die Risikotragfähigkeit ermittelt werden kann<sup>176</sup>.

## 7 Fazit

Studien zum Risikomanagement und Risikomanagementsystemen haben gezeigt, dass ein Bestätigungsvermerk durch den Wirtschaftsprüfer nicht bedeutet das Risikomanagement des geprüften Unternehmens würde den gesetzlichen Anforderungen des § 91 II AktG entsprechen. Vielmehr ist es Prüferpraxis die Prüfung primär auf die Organisation und die Prozesse des Risikomanagements auszurichten.

Nachgewiesen wurde in diesem Zusammenhang, dass viele Unternehmen mit ihrem Risikomanagement schlicht nicht in der Lage sind bestandsgefährdende Entwicklungen zu erkennen, da u.a. die erforderliche Aggregation von Risiken nicht genutzt wird. Folglich dessen sind die Auswirkungen aggregierter Einzelrisiken auf Rating und Covenants unbekannt.

Ein aktuelles Beispiel einer Insolvenz eines großen börsennotierten Unternehmens, die euromicron AG, bestätigt diese Feststellungen und zeigt die Brisanz eines

---

<sup>175</sup> Offerhaus (RMA), 2020, S. 35 f.

<sup>176</sup> Offerhaus (RMA), 2020, S. 37

scheiternden Risikomanagements bzw. des Nichterkennens bestandsgefährdender Entwicklungen auf<sup>177</sup>. Im Geschäftsbericht der euromicron AG wurde im Jahr 2018 noch festgestellt, dass ausreichende finanzielle Mittel zur Finanzierung des operativen Geschäfts zur Verfügung standen und Finanzierungsvereinbarungen mit einer Laufzeit bis 2021 vorhanden sind<sup>178</sup>. Im Dezember 2019 meldete euromicron völlig überraschend Insolvenz infolge Illiquidität an. 10 Millionen € an liquiden Mitteln standen im September 2018 einer Nettoverschuldung i.H.v. 104 Millionen € gegenüber<sup>179</sup>. Auch in diesem Fall wurde durch den Wirtschaftsprüfer ein "uneingeschränkter Bestätigungsvermerk" erteilt<sup>180</sup> trotz erheblicher Mängel im Risikomanagement.

Fälle wie die der euromicron AG sind dabei längst kein Einzelfall mehr, nahmen die Großinsolvenzen im Jahr 2019 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 42% besonders in der Handels- und Automobilbranche, im Dienstleistungssektor sowie in der Metall-, Textil- und Energiebranche zu<sup>181</sup>. Als häufige Ursachen für eine Insolvenz stehen dabei mehrere Managementfehler wie beispielsweise ein fehlendes Controlling, Finanzierungslücken, ein unzureichendes Debitorenmanagement, ungenügende Transparenz und Kommunikation im Unternehmen, Investitionsfehler oder eine falsche Produktionsplanung im Focus<sup>182</sup>. Entscheidungen werden diesbezüglich vom Management getroffen, ohne Informationen über Chancen und Gefahren einzubeziehen, welche ein funktionierendes Risikomanagement zur Verfügung stellen könnte.

Die derzeitige Prüferpraxis anhand des IDW PS 340 a.F. in Bezug auf das Risikomanagement zeigt, dass die Prüfung grundsätzlich nicht dazu geeignet ist den geprüften Unternehmen ein funktionierendes und somit den gesetzlichen Anforderungen entsprechenden Risikomanagementsystem positiv zu attestieren. Festgestellt wurde, dass weder Wirtschaftsprüfer noch ein Großteil der geprüften Unternehmen in der Lage sind, drohende bestandsgefährdende Entwicklungen zu erkennen. Trotz der aufgezeigten umfassenden Defizite der Risikomanagementsysteme in den Unternehmen erhalten sie den Bestätigungsvermerk durch die WP-Gesellschaften.

---

<sup>177</sup> Gleißner, 2020, S. 97

<sup>178</sup> euromicron AG, 2018, S. 68

<sup>179</sup> Harder, Finance Magazin online, 2019

<sup>180</sup> Gleißner, 2020, S. 97

<sup>181</sup> Euler Hermes Kreditversicherungs- AG, 2019, S. 1

<sup>182</sup> Euler Hermes Kreditversicherungs- AG, 2006, S. 7

Die Neufassung des IDW PS 340 sollte hier Abhilfe schaffen, jedoch wurden die mit der Neugestaltung des IDW PS 340 angestrebten Verbesserungen, wie festgestellt, aufgrund etwaiger Defizite nicht umgesetzt.

Bereits bei dem Begriff des Risikos folgt der IDW einer überholten Definition einer (ausschließlich) negativen Zielabweichung. Weiterhin bedarf es Überarbeitungen bei den Begriffen „bestandsgefährdende Entwicklung“, Risikomanagementsystem und Maßnahmen i.S.d. § 91 II AktG. Hier bedarf es detaillierter Beschreibungen und Erläuterungen der Begrifflichkeiten.

Auch bezüglich der Methoden der Risikoaggregation des IDW EPS 340 n.F. sowie in der vor kurzem veröffentlichten Endfassung wurde aufgezeigt, dass erhebliche Mängel festzustellen sind. Der IDW räumt hier dem Vorstand die Möglichkeit der Wahl der Methode zur Bestimmung der Risikotragfähigkeit ein. Wie erörtert, darf hier aber kein Ermessensspielraum bei der Beurteilung einer bestandsgefährdenden Entwicklung gegeben werden.

Die Akzeptanz qualitativer Verfahren seitens des IDW ist untragbar, diese können lediglich als Vorstufe einer Risikoquantifizierung dienen. Rein qualitative Risikoaggregationsmethoden zur Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen gibt es nicht und können daher schlussfolgernd auch nicht die gesetzlichen Anforderungen an ein Risikomanagement erfüllen. Notwendig sind detaillierte Quantifizierungen mit geeigneten Szenarioanalysen wie die Monte-Carlo-Simulation, um adäquat den Risikoumfang eines Unternehmens ermitteln zu können und Korrelationen zwischen Risiken zu erkennen.

Zusammenfassend wurde festgestellt, dass die Prüfung auch nach der Neufassung des Standards nicht dazu geeignet ist den geprüften Unternehmen ein funktionierendes und somit den gesetzlichen Anforderungen entsprechenden Risikomanagementsystem positiv zu attestieren. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Unternehmen von der im Standard angesprochenen Wahlmöglichkeit einer ausschließlich qualitativen Risikobewertung Gebrauch machen.

Eine adäquate Vorlage wie die Prüfung eines RMS erfolgen muss bietet u.a. der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 von 2018, welcher alle rechtlichen Mindestanforderungen an ein RMS abdeckt. Nur anhand eines solchen Standards und einer dementsprechenden Prüfung kann sichergestellt werden, dass durch Wirtschaftsprüfer mit einem

Bestätigungsvermerk ein den gesetzlichen Anforderungen entsprechenden Risikomanagementsystem und die frühzeitige Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen positiv attestiert werden kann und somit die Bedingungen des § 91 II AktG erfüllt sind.

Das eine Neuausrichtung der Prüfungsvorgehensweise durch WP-Gesellschaften zwingend erforderlich ist zeigt der aktuelle Fall der Insolvenz der Wirecard AG. Bei der Wirecard AG wurden nicht vorhandene Einnahmen generiert, die zu einem fiktiven Vermögen von 1,9 Mrd. in der Bilanz führte. Aufgrund dieser generierten Einnahmen war es möglich Kredite i.H.v. 3,2 Mrd. € zu erhalten<sup>183</sup>. Bei Bekanntwerden dieses Fakts entzog die Ratingagentur Moody's der Wirecard AG die Bonität, nachdem in der vorangegangenen Woche bereits die Kreditwürdigkeit herabgestuft wurde<sup>184</sup>. Trotz Anhaltspunkten auf Unregelmäßigkeiten bekam die Wirecard AG im Jahr 2018 ein uneingeschränktes Testat von der WP-Gesellschaft Ernst & Young<sup>185</sup>.

Straubhaar spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die "[...] Jahresabschlussberichte und Gütesiegel oft nicht einmal das Papier wert sind, auf das sie gedruckt werden.". Weiterhin schaffen solche Berichte und Testate Unsicherheiten bei den internen und externen Adressaten und zerstören damit auch das Vertrauen, das in einen solchen Abschlussbericht gelegt wird<sup>186</sup>.

Aufgrund der nicht umgesetzten Vorschläge und Forderungen, e.g. die Erfordernis einer quantitativen Risikoaggregationen, in der beschlossenen Neufassung des IDW PS 340 vom 27.05.2020, ist damit zu rechnen, dass bei künftigen Prüfungen deckungsgleiche Ergebnisse wie in der gegenwärtigen Praxis erzielt werden. Weiterhin wird auch zukünftig die Anwendung qualitativer Risikobewertungen bei der Prüfung akzeptiert, welche, wie dargelegt, ungeeignet sind, eine adäquate Risikotragfähigkeit zu ermitteln und bestandsgefährdende Entwicklungen in Unternehmen erkennen zu können. Anzunehmen ist, dass die gesetzlichen Anforderungen des § 91 II AktG aufgrund dessen auch in Zukunft nicht umgesetzt und erfüllt werden und die Prüfungen weiterhin vergangenheitsorientiert und auf die Organisation und Dokumentation der RMS durchgeführt werden.

---

<sup>183</sup> tagesschau.de, 22.07.2020

<sup>184</sup> n-tv.de, 22.06.2020

<sup>185</sup> Backhaus, 25.04.2019, FINANCE Magazin online

<sup>186</sup> Straubhaar, 02.07.2020, Welt Online



## Literaturverzeichnis

- Angermüller, Niels Olaf / Berger, Thomas / Blum, Ulrich et al. (2020):** Gemeinsame Stellungnahme zum IDW EPS 340 - Statement on IDW EPS 340, 2020, [https://www.researchgate.net/publication/339001051\\_Gemeinsame\\_Stellungnahme\\_zum\\_IDW\\_EPS\\_340\\_-\\_Statement\\_on\\_IDW\\_EPS\\_340](https://www.researchgate.net/publication/339001051_Gemeinsame_Stellungnahme_zum_IDW_EPS_340_-_Statement_on_IDW_EPS_340), abgerufen am 07.02.2020
- Angermüller, Niels Olaf und Gleißner, Werner (2011):** Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen In: *Controlling*, Band 6, 2011, S. 308–316, [http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner\\_offiziell-Nr-925-Verbindung-von-Controlling-und-Risikomanagement.pdf](http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner_offiziell-Nr-925-Verbindung-von-Controlling-und-Risikomanagement.pdf), abgerufen am 13.05.2020
- Backhaus, Sarah (2019):** EY gibt Wirecard uneingeschränktes Bilanztestat - FINANCE Magazin, 25.04.2019, <https://www.finance-magazin.de/finanzabteilung/bilanzierung/ey-gibt-wirecard-uneingeschraenktes-bilanztestat-2035291/>, abgerufen am 29.06.2020
- Boeckelmann, Lukas und Mildner, Stormy-Annika (2011):** Unsicherheit, Ungewissheit, Risiko Die aktuelle wissenschaftliche Diskussion über die Bestimmung von Risiken In: *SWP-Zeitschriftenschau*, Band 2, Ausgabe September, 2011, S. 8, [https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/zeitschriftenschau/2011zs02\\_bkm\\_mdn\\_ks.pdf](https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/zeitschriftenschau/2011zs02_bkm_mdn_ks.pdf), abgerufen am 27.04.2020
- Brauchle, Thomas (2016):** Unternehmerische Entscheidung und Risikomanagement, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016, , <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-11420-6>, ISBN: 978-3-658-11419-0, DOI: 10.1007/978-3-658-11420-6, abgerufen am 28.04.2020
- Deutsche Gesellschaft für Risikomanagement e.V. (2008):** Risikoaggregation in der Praxis, Berlin, Heidelberg, 2008, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-540-73250-1>, ISBN: 978-3-540-73249-5, DOI: 10.1007/978-3-540-73250-1, abgerufen am 19.01.2020
- Deutscher Bundestag und Bundesregierung (1998):** Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) Drucksache 13/9712, Bonn, 1998, <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/13/097/1309712.pdf>,



abgerufen am 26.02.2020

**DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. und RMA - Risk Management**

**& Rating Association e.V. (2020):** Positionspapier Interne Revision und Risikomanagement Empfehlungen zum Zusammenwirken, Frankfurt am Main, München, 2020, [https://rma-ev.org/fileadmin/user\\_upload/Positionspapier\\_Interne\\_Revision\\_und\\_Risikomanagement\\_2020.pdf](https://rma-ev.org/fileadmin/user_upload/Positionspapier_Interne_Revision_und_Risikomanagement_2020.pdf), abgerufen am 19.05.2020

**Eller, Roland / Heinrich, Markus / Perrot, René et al. (2010):** Kompaktwissen

Risikomanagement, Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1. Auflage, 2010, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-8894-2>, ISBN: 978-3-8349-2082-9, DOI: 10.1007/978-3-8349-8894-2, abgerufen am 29.06.2020

**Euler Hermes Kreditversicherungs- AG (2019):** Insolvenzen in Deutschland: Immer

mehr große Unternehmen geraten ins Taumeln, Hamburg, 2019, [https://www.eulerhermes.de/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes\\_de/presse/euler-hermes-insolvenzen-in-deutschland-immer-mehr-grosse-unternehmen-taumeln.pdf](https://www.eulerhermes.de/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes_de/presse/euler-hermes-insolvenzen-in-deutschland-immer-mehr-grosse-unternehmen-taumeln.pdf), abgerufen am 07.05.2020

**Euler Hermes Kreditversicherungs- AG (2006):** Ursachen von Insolvenzen Gründe

für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern, Mannheim, 2006, <https://docplayer.org/11200809-Wirtschaft-konkret-nr-414-ursachen-von-insolvenzen-gruende-fuer-unternehmensinsolvenzen-aus-der-sicht-von-insolvenzverwaltern.html>, abgerufen am 07.05.2020

**euromicron AG (2018):** Geschäftsbericht 2018, Frankfurt am Main, 2018,

<https://www.euromicron.de/downloads/filemanager/finanzberichte/2018/euromicron-geschaeftsbericht2018.pdf>, abgerufen am 30.06.2020

**Freidank, Carl-Christian (2019):** Erfolgreiche Führung und Überwachung von

Unternehmen, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-22736-4>, ISBN: 978-3-658-22735-7, DOI: 10.1007/978-3-658-22736-4, abgerufen am 20.04.2020

**Gampenrieder, Peter und Greiner, Matthias (2002):** Risikomanagement als

gesetzliche Forderung an mittelständische Unternehmen *In: krp - Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen*, Band 46, Ausgabe 5, 09.2002, S. 283–289, <http://link.springer.com/10.1007/BF03254110>, DOI: 10.1007/BF03254110, abgerufen am 28.04.2020

- Gleißner, Werner (2004):** Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung *In: Controlling und Management*, Band 48, Ausgabe 5, 19.09.2004, S. 350–359, <http://link.springer.com/10.1007/BF03249613>, DOI: 10.1007/bf03249613, abgerufen am 18.11.2019
- Gleißner, Werner (2010):** Risikomanagement ist ein zentrales Instrument, um Unternehmenskrisen abzuwenden *In: Controlling & Management*, Band 54, Ausgabe S1, 2010, S. 51–53, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1365%2Fs12176-012-0276-y.pdf>, DOI: 10.1365/s12176-012-0276-y. abgerufen am 18.11.2019
- Gleißner, Werner (2011):** Quantitative Verfahren im Risikomanagement : Risikoaggregation , Risikomaße und Performancemaße *In: Controlling Berater*, Band 16, Ausgabe January 2011, 2011, S. 179–204, [https://www.researchgate.net/publication/325156970\\_Quantitative\\_Verfahren\\_im\\_Risikomanagement\\_Risikoaggregation\\_Risikomasse\\_und\\_Performancemasse\\_in\\_Controlling\\_Berater](https://www.researchgate.net/publication/325156970_Quantitative_Verfahren_im_Risikomanagement_Risikoaggregation_Risikomasse_und_Performancemasse_in_Controlling_Berater), abgerufen am 25.02.2020
- Gleißner, Werner (2016):** Die Risikoaggregation: Früherkennung „bestandsbedrohender Entwicklungen“ *In: Der Aufsichtsrat*, Band 4, 2016, S. 53–55, [http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner\\_offiziell-Nr-1399-Die-Risikoaggregation-Fruherkennung-bestandsbedrohender-Entwicklungen.pdf](http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner_offiziell-Nr-1399-Die-Risikoaggregation-Fruherkennung-bestandsbedrohender-Entwicklungen.pdf), abgerufen am 12.05.2020
- Gleißner, Werner (2017a):** Was ist eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ i.S. des § 91 Abs. 2 AktG (KonTraG)? *In: Der Betrieb*, Band 47, 2017, S. 2749–2754, [https://www.researchgate.net/publication/323907137\\_Was\\_ist\\_eine\\_bestandsgefahrdende\\_Entwicklung\\_iS\\_des\\_91\\_Abs\\_2\\_AktG\\_KonTraG\\_in\\_Der\\_Betrieb\\_Heft\\_4\\_72017\\_241117\\_S\\_2749\\_-\\_2754](https://www.researchgate.net/publication/323907137_Was_ist_eine_bestandsgefahrdende_Entwicklung_iS_des_91_Abs_2_AktG_KonTraG_in_Der_Betrieb_Heft_4_72017_241117_S_2749_-_2754), abgerufen am 14.05.2020
- Gleißner, Werner (2017b):** Grundlagen des Risikomanagements : Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, München, 3. Auflage, 2017, <http://elibrary.vahlen.de/index.php?doi=10.15358/9783800649532>, ISBN: 9783800649525, DOI: 10.15358/9783800649532, abgerufen am 25.02.2020
- Gleißner, Werner (2017c):** Risikoanalyse, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation *In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Band 46, Ausgabe 9, 2017, S. 4–11, [http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleisser\\_offiziell-Nr-1453-Risikoanalyse-Risikoquantifizierung-und-Risikoaggregation.pdf](http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleisser_offiziell-Nr-1453-Risikoanalyse-Risikoquantifizierung-und-Risikoaggregation.pdf), DOI: 10.15358/0340-1650-

2017-9-4, abgerufen am 14.01.2020

**Gleißner, Werner (2017d):** Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340 *In: WPg – Die Wirtschaftsprüfung*, Band 03, 2017, S. 158 – 164,

[https://www.researchgate.net/publication/318792333\\_Risikomanagement\\_KonTraG\\_und\\_IDW\\_PS\\_340\\_in\\_WPg\\_-\\_Die\\_Wirtschaftspruefung\\_32017\\_S\\_158\\_-\\_164](https://www.researchgate.net/publication/318792333_Risikomanagement_KonTraG_und_IDW_PS_340_in_WPg_-_Die_Wirtschaftspruefung_32017_S_158_-_164),  
abgerufen am 16.02.2020

**Gleißner, Werner (2018):** Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG: Auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement *In: Der Betrieb*, Band 46, 2018, S. 2769–2774,

[https://www.researchgate.net/publication/329542983\\_Risikomanagement\\_20\\_Jahre\\_nach\\_KonTraG\\_Auf\\_dem\\_Weg\\_zum\\_entscheidungsorientierten\\_Risikomanagement\\_in\\_Der\\_Betrieb\\_Heft\\_46\\_Seite\\_2769\\_-\\_2774?\\_sg%5B0%5D=5Bu6adQgUkdBUxXRvUPsu\\_xggSWEqaG8az0eUBSMDVTTx7TA\\_1tQgt](https://www.researchgate.net/publication/329542983_Risikomanagement_20_Jahre_nach_KonTraG_Auf_dem_Weg_zum_entscheidungsorientierten_Risikomanagement_in_Der_Betrieb_Heft_46_Seite_2769_-_2774?_sg%5B0%5D=5Bu6adQgUkdBUxXRvUPsu_xggSWEqaG8az0eUBSMDVTTx7TA_1tQgt), abgerufen am 16.02.2020

**Gleißner, Werner (2019a):** Der Vorstand und sein Risikomanager : Umgang mit Chancen und Gefahren der Unternehmensführung, Leinfelden-Echterdingen, 2019, [https://www.researchgate.net/publication/331833155\\_Der\\_Vorstand\\_und\\_sein\\_Risikomanager\\_2\\_Auflage](https://www.researchgate.net/publication/331833155_Der_Vorstand_und_sein_Risikomanager_2_Auflage), ISBN: 3867648646, abgerufen am 30.04.2020

**Gleißner, Werner (2019b):** Das neue Paradigma des „entscheidungsorientierten Risikomanagements“ (und der DIIR RS Nr. 2) *In: Risiko Manager*, Band 09, Ausgabe 2, 2019, S. 42–47, [https://www.researchgate.net/publication/337622829\\_Das\\_neue\\_Paradigma\\_des\\_entscheidungsorientierten\\_Risikomanagements\\_und\\_der\\_DIIR\\_RS\\_Nr\\_2](https://www.researchgate.net/publication/337622829_Das_neue_Paradigma_des_entscheidungsorientierten_Risikomanagements_und_der_DIIR_RS_Nr_2), abgerufen am 19.01.2020

**Gleißner, Werner (2019c):** Business Judgement Rule: Das neue Paradigma eines entscheidungsorientierten Risikomanagements *In: Governance, Risk Management und Compliance*, Band 4, 2019, S. 148–153, [https://www.researchgate.net/publication/339140284\\_Business\\_Judgement\\_Rule\\_Das\\_neue\\_Paradigma\\_eines\\_entscheidungsorientierten\\_Risikomanagements\\_in\\_GRC\\_aktuell](https://www.researchgate.net/publication/339140284_Business_Judgement_Rule_Das_neue_Paradigma_eines_entscheidungsorientierten_Risikomanagements_in_GRC_aktuell), abgerufen am 24.02.2020

**Gleißner, Werner (2019d):** Risikoanalyse (I): Grundlagen der Risikoquantifizierung *In: Controller Magazin*, Band 02, 2019, S. 42–46, [https://www.researchgate.net/publication/331929547\\_Risikoanalyse\\_I\\_Grundlagen](https://www.researchgate.net/publication/331929547_Risikoanalyse_I_Grundlagen)

\_der\_Risikoquantifizierung, abgerufen am 16.02.2020

**Gleißner, Werner (2019e):** Risikoanalyse (II) - Leitfaden zur Risikoquantifizierung *In:*

*Controller Magazin*, Band 03, 2019, S. 31–35,

[https://www.researchgate.net/publication/333566546\\_Risikoanalyse\\_2\\_-](https://www.researchgate.net/publication/333566546_Risikoanalyse_2_-)

\_Leitfaden\_zur\_Risikoquantifizierung, abgerufen am 16.02.2020

**Gleißner, Werner (2020):** Risikofrüherkennungssysteme und die Prüfung durch den

Abschlussprüfer: ein häufig doppeltes Versagen *In: Controller Magazin*, Band 03

04, 2020, S. 97–98, <https://rma->

[ev.org/fileadmin/user\\_upload/RMA\\_News\\_CM\\_März-April\\_2020.pdf](https://rma-ev.org/fileadmin/user_upload/RMA_News_CM_März-April_2020.pdf),

euromicron, abgerufen am 19.05.2020

**Gleissner, Werner / Wolfrum, Marco (2015):** Problemfelder der

Risikoquantifizierung, Datenprobleme und Lösungsstrategien, *In: Praxishandbuch*

*Risikomanagement: Konzepte, Methoden, Umsetzung*, Erich Schmidt Verlag

Berlin, 2015, S. 247-263, <https://www.esv.info/978-3-503-15798-3>, ISBN: 978 3

503 15797 6, abgerufen am 16.02.2020

**Gleißner, Werner / Sassen, Remmer / Berhmann, Maximilian (2019):** Prüfung und

Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen, Springer Fachmedien

Wiesbaden, 2019, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-25567-1>, ISBN:

978-3-658-25566-4, DOI: 10.1007/978-3-658-25567-1, abgerufen am 25.02.2020

**Gleißner, Werner und Kalwait, Rainer (2010):** Integration von Risikomanagement

und Controlling - Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit

im Controlling *In: Controller Magazin*, Band 4, Ausgabe July 2010, 2010, S. 23–

34, <https://www.researchgate.net/publication/325115734%0AIntegration>,

abgerufen am 16.02.2020

**Gleißner, Werner und Kimpel, Ralf (2019):** Prüfung des Risikomanagements und der

neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2 *In: ZIR - Zeitschrift Interne Revision*, Ausgabe

4, S. 148-159, [http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner-](http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner-offiziell-Nr-1594-Pruefung-des-RM-und-der-neue-DIIRNr2.pdf)

[offiziell-Nr-1594-Pruefung-des-RM-und-der-neue-DIIRNr2.pdf](http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner-offiziell-Nr-1594-Pruefung-des-RM-und-der-neue-DIIRNr2.pdf), abgerufen am

10.11.2019

**Gleißner, Werner und Wolfrum, Marco (2016):** Risikoquantifizierung als Grundlage

der Risikoaggregation *In: Controller Magazin*, Band Juli/August, 2016, S. 15–23,

[https://www.researchgate.net/publication/329657233\\_Risikoquantifizierung\\_als\\_G](https://www.researchgate.net/publication/329657233_Risikoquantifizierung_als_G)

[rundlage\\_der\\_Risikoaggregation\\_Schlüsseltechnologie\\_fur\\_Risikomanagement\\_u](https://www.researchgate.net/publication/329657233_Risikoquantifizierung_als_G)

[nd\\_Controlling](https://www.researchgate.net/publication/329657233_Risikoquantifizierung_als_G), DOI: 10.1007/978-3-658-24274-9\_3, abgerufen am 31.01.2020

- Gleißner, Werner und Wolfrum, Marco (2019a):** Die Prüfung des Risikomanagementsystems durch den Wirtschaftsprüfer: trügerische Sicherheit *In: Digitale Risiken und Werte auf dem Prüfstand, Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA, Band 4*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, Publisher: Risk Management Association e.V., Berlin, 2019, [https://www.researchgate.net/publication/335977812\\_Die\\_Pruefung\\_des\\_Risikomanagementsystems\\_durch\\_den\\_Wirtschaftspruefer\\_truegerische\\_Sicherheit](https://www.researchgate.net/publication/335977812_Die_Pruefung_des_Risikomanagementsystems_durch_den_Wirtschaftspruefer_truegerische_Sicherheit), abgerufen am 14.01.2020
- Gleißner, Werner und Wolfrum, Marco (2019b):** Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation - Schlüsseltechnologie für Risikomanagement und Controlling, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-24274-9>, ISBN: 978-3-658-24273-2, DOI: 10.1007/978-3-658-24274-9, abgerufen am 19.11.2019
- Gleißner, Werner/Pape, Dieter/BdRA Bundesverband der Ratinganalysten e.V. (2020):** Stellungnahme zum IDW EPS 340, München, 2020, <https://www.idw.de/blob/121320/6d6cc9ab84945a7802ace199b7de2d74/down-idweps340nf-bdra-data.pdf>, abgerufen am 07.02.2020
- Gleißner, Werner und Theisen, Manuel R. (2016):** „The Last Line of Defense: Der Aufsichtsrat“ *In: Der Aufsichtsrat*, Band 6, 2016, S. 85–87, [http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner\\_offiziell-Nr-1391-The-Last-Line-of-Defense-Der-Aufsichtsrat.pdf](http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner_offiziell-Nr-1391-The-Last-Line-of-Defense-Der-Aufsichtsrat.pdf), abgerufen am 12.05.2020
- Harder, Olivia (2019):** Euromicron pleite: Großaktionär Funkwerk ist sauer, 2019, <https://www.finance-magazin.de/wirtschaft/deutschland/euromicron-pleite-grossaktionaeer-ist-sauer-2049561/>, abgerufen am 19.05.2020
- Hasenmüller, Philipp (2009):** Risikomanagement im Überblick in *Unternehmensrisiko Klimawandel*, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2009, S. 7–37, [http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-9454-7\\_2](http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-9454-7_2), DOI: 10.1007/978-3-8349-9454-7\_2, abgerufen am 28.04.2020
- Henschel, Thomas. (2010):** Erfolgreiches Risikomanagement im Mittelstand : Strategien zur Unternehmenssicherung, Erich Schmidt Verlag Berlin, 2010, <https://www.econbiz.de/Record/erfolgreiches-risikomanagement-im-mittelstand-strategien-zur-unternehmenssicherung-henschel-thomas/10003942872>, ISBN: 978-3-503-11648-5, abgerufen am 03.12.2019

- Henschel, Thomas und Busch, Stefanie (2015):** Benchmarkstudie zum Stand und zu Perspektiven des Risikomanagements in deutschen KMU *In: Controller Magazin*, Band 46(1), 2015, S. 63–71,  
[https://www.researchgate.net/publication/270787937\\_Benchmarkstudie\\_zum\\_Stand\\_und\\_zu\\_Perspektiven\\_des\\_Risikomanagements\\_in\\_deutschen\\_KMU](https://www.researchgate.net/publication/270787937_Benchmarkstudie_zum_Stand_und_zu_Perspektiven_des_Risikomanagements_in_deutschen_KMU),  
abgerufen am 19.12.2019
- Herkendell, Anja (2007):** Abschlussprüfung und Vertrauen *In: Regulierung der Abschlussprüfung*, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2007, S. 59–121,  
[http://link.springer.com/10.1007/978-3-8350-5447-9\\_4](http://link.springer.com/10.1007/978-3-8350-5447-9_4), DOI: 10.1007/978-3-8350-5447-9\_4, abgerufen am 20.04.2020
- Hoffmann, Wilfried (2017):** Risikomanagement, Springer Berlin Heidelberg, 2. Auflage, 2017, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-55632-0>, ISBN: 978-3-662-55631-3, DOI: 10.1007/978-3-662-55632-0, abgerufen am 19.11.2019
- Hunziker, Stefan und Meissner, Jens O. (2017):** Risikomanagement in 10 Schritten, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-15840-8>, ISBN: 978-3-658-15839-2, DOI: 10.1007/978-3-658-15840-8, abgerufen am 19.11.2019
- IDW Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2003):** IDW PS 340 Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB, 2003, IDW Verlag Düsseldorf, ISBN: 3-8021-0908-2
- IDW Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2020):** EU-Regulierung der Abschlussprüfung IDW Positionspapier zu Nichtprüfungsleistungen des Abschlussprüfers, Fünfte Fassung mit Stand: 21.10.2019, Ergänzungen vom 31.01.2020, 2020,  
<https://www.idw.de/blob/98172/d749d2e3c4f7a10a6fae22556a0b809d/download-positionspapier-nichtpruefungsleistungen-data.pdf>, abgerufen am 16.06.2020
- IDW Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2019):** Die Prüfung der Maßnahmen nach § 91 Abs. 2 AktG im Rahmen der Jahresabschlussprüfung gemäß § 317 Abs. 4 HGB *In: IDW Life 9/2019, S. 543 ff.*, 2019, S. 1–30,  
<https://www.idw.de/blob/119140/b8324b4f7fbf5bcf9d590481a4251b9c/idw-eps-340-nf-data.pdf>, abgerufen am 14.01.2020
- IDW Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2020):** Neufassung des IDW Prüfungsstandards : Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems (IDW PS 340 n .F.), IDW Verlag Düsseldorf, 2020, ISBN: 978-3-8021-2638-3.



**Institut der Unternehmensberater IdU im Bundesverband Deutscher**

**Unternehmensberater BDU e.V. (2009):** Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP), Bonn, Berlin, Brüssel, 2009, <https://rsw.beck.de/rsw/upload/BC/gop2.1-web.pdf>, ISBN: 3929313499, abgerufen am 03.05.2020

**Link, Markus / Kirstan, Thomas / Oehlmann, Daniel et al./ Deloitte GmbH**

**Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2017):** Deloitte Risikomanagement Benchmarkstudie zu den Anforderungen des PS 981, München, 2017, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/risikomanagement-benchmarkstudie-2017.html#>, abgerufen am 07.05.2020

**Link, Markus / Oehlmann, Daniel / Scheffler, René et al./ Deloitte GmbH**

**Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020):** Benchmarkstudie Risikomanagement 2020 - Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen nach IDW PS 981 und IDW PS 340 n.F., München, 2020, abgerufen am 09.07.2020, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/risikomanagement-benchmarkstudie-2020.html>, abgerufen am 09.07.2020

**Löhr, Benjamin (2011):** Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen: Eine normative Konzeption im Kontext der empirischen Controllingforschung von 1990 bis 2009, Berlin, Band 4, 2011, <http://dx.doi.org/10.3726/b13704>, ISBN: 9783631751459, DOI: 10.3726/b13704, abgerufen am 01.05.2020

**n-tv.de (2020):** Keine Bewertung möglich: Ratingagentur Moody's entzieht Wirecard die Bonitätsbewertung komplett, veröffentlicht am 22.06.2020, <https://www.n-tv.de/ticker/Ratingagentur-Moody-s-entzieht-Wirecard-die-Bonitaetsbewertung-komplett-article21863503.html>, abgerufen am 30.06.2020

**Offerhaus, Jan - Risk Management & Rating Association e.V. (2020):**

Stellungnahme zum Entwurf einer Neufassung des IDW Prüfungsstandards: Die Prüfung der Maßnahmen nach § 91 Abs. 2 AktG im Rahmen der Jahresabschlussprüfung gemäß § 317 Abs. 4 HGB (IDW EPS 340 n.F.), München, 2020, <https://www.idw.de/blob/121912/5da4dafee93aa16a3037a4fba066100d/download-idweps340nf-rma-data.pdf>, abgerufen am 07.02.2020

**Offerhaus, Jan - Risk Management & Rating Association e.V./Oehlmann, Daniel -**

**Deloitte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020):** Webinar "Der neue IDW Prüfungsstandard PS 340" am 10.07.2020, 2020, Seminarunterlagen erhalten per Mail am 14.07.2020



- Paetzmann, Karsten (2012):** Corporate Governance, Springer Berlin Heidelberg, 2. Auflage 2012, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-28065-8>, ISBN: 978-3-642-28064-1, DOI: 10.1007/978-3-642-28065-8, abgerufen am 25.02.2020
- Pasternack, Nyls-Arne (2018):** Beziehung zwischen Interner Revision und Abschlussprüfung *In: Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling*, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018, S. 491–501, [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-21634-4\\_28](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-21634-4_28), ISBN: 9783658216344, DOI: 10.1007/978-3-658-21634-4\_28, abgerufen am 14.11.2019
- Rapp, Matthias J. und Wullenkord, Axel (2011):** Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO), Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden, 2011, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-6528-8>, ISBN: 978-3-8349-2569-5, DOI: 10.1007/978-3-8349-6528-8, abgerufen am 28.04.2020
- Redaktion RiskNET (2017):** Risikomanagement und Unternehmenssteuerung - RiskNET - The Risk Management Network, 2017, <https://www.risknet.de/themen/risknews/risikomanagement-und-unternehmenssteuerung/>, abgerufen am 20.05.2020
- Reimer, Marko und Fiege, Stefanie (2010):** Perspektiven des Strategischen Controllings, Gabler/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, 2010, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-8805-8>, ISBN: 978-3-8349-1611-2, DOI: 10.1007/978-3-8349-8805-8, abgerufen am 28.04.2020
- Romeike, Frank (2018):** Risikomanagement, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-13952-0>, ISBN: 978-3-658-13951-3, DOI: 10.1007/978-3-658-13952-0, abgerufen am 19.11.2019
- Romeike, Frank (2020):** Detaillierte Stellungnahme zum IDW Prüfungsstandards „Die Prüfung der Maßnahmen nach § 91 Abs. 2 AktG im Rahmen der Jahresabschlussprüfung gemäß § 317 Abs. 4 HGB“ (IDW EPS 340 n.F.), Brannenburg, 2020, [https://www.risknet.de/fileadmin/user\\_upload/News/2020/IDW-PS340/Anlage\\_1\\_IDW-PS340.pdf](https://www.risknet.de/fileadmin/user_upload/News/2020/IDW-PS340/Anlage_1_IDW-PS340.pdf), abgerufen am 07.02.2020
- Stein, Thomas (2011):** Eine ökonomische Analyse der Entwicklung der Lageberichtsqualität, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-6704-6>, ISBN: 978-3-8349-2704-0, DOI: 10.1007/978-3-8349-6704-6, abgerufen am 19.05.2020

**Stolz, Günter** Die Berichterstattung der Abschlussprüfer-Kriterien für eine Beurteilung der Berichterstattung durch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat,

[https://www.boeckler.de/pdf/mbfoe\\_abschluss\\_wp\\_bericht.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbfoe_abschluss_wp_bericht.pdf), abgerufen am 04.05.2020

**Straubhaar, Thomas (2020):** Zeitalter der herkömmlichen Wirtschaftsprüfung ist abgelaufen, <https://www.welt.de/wirtschaft/article210873329/Zeitalter-der-herkoemmlichen-Wirtschaftspruefung-ist-abgelaufen.html>, veröffentlicht am 02.07.2020, abgerufen am 21.07.2020

**tagesschau.de (2020):** Skandal um Finanzdienstleister: Neue Haftbefehle gegen Wirecard-Manager |, veröffentlicht am 22.07.2020, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/wirecard-staatsanwaltschaft-103.html>, abgerufen am 22.07.2020

**The Institute of Internal Auditors (IIA Inc.) (2019):** Praxisleitfaden: Beurteilung des Risikomanagementprozesses, Frankfurt am Main, 2019, [https://www.diirnet.de/fachwissen/Mitgliederbereich/Verffentlichungen/Beurteilung\\_g\\_des\\_Risikomanagementprozesses.pdf%0D](https://www.diirnet.de/fachwissen/Mitgliederbereich/Verffentlichungen/Beurteilung_g_des_Risikomanagementprozesses.pdf%0D), abgerufen am 23.04.2020

**Ulrich, Patrick und Scheuermann, Ingo (2018):** Benchmark-Studie Risikomanagement in der Praxis, Aalen, 2018, [https://opus-htw-aalen.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/405/file/Ergebnisbericht\\_Risikomanagement\\_Druck.pdf](https://opus-htw-aalen.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/405/file/Ergebnisbericht_Risikomanagement_Druck.pdf), ISBN: 9783947393015, abgerufen am 17.12.2019

**Vanini, Ute. (2012):** Risikomanagement : Grundlagen-- Instrumente-- Unternehmenspraxis, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 1. Auflage 2012, ISBN: 978-3-7910-3126-2.

**Wohltman, Hans-Werner / Lackes, Richard / Siepermann, Markus et al. (2018):** Aggregation • Definition | Gabler Wirtschaftslexikon, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/aggregation-30653/version-254230>, abgerufen am 02.05.2020

## Anhang

### zu 3.1 Gesetzliche Grundlagen des Risikomanagements

	relevant für	Inhalt	Bedeutung für die Praxis
KonTraG (1998)	AG, u.a. Ausstrahlungswirkung auf GmbH	Einrichtung eines Systems nach § 91 II AktG durch VS	Implementierung eines Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems
	AG mit amtlicher Notierung	Prüfung des Überwachungssystems nach § 317 IV HGB	Prüfung des Systems durch WP nach IDW PS 340, Bericht an AR
	mittelgroße und große Kapitalgesellschaften, Konzerne	Aufstellung eines Lageberichts mit Risikoberichterstattung nach §§ 289/315 HGB, Prüfung nach § 317 II HGB	Erweiterung des Lageberichtes um Risikoberichterstattung, Plausibilitätsprüfung durch WP nach IDW PS 350
TansPuG/DCGK (2002)	börsennotierte AG, Konkretisierung der Organpflicht für nicht-börsennotierte Gesellschaften	Konkretisierung gesetzlicher Verpflichtungen sowie zusätzliche Empfehlungen und Anregungen Verweis auf anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG zum Corporate Governance Kodex	Verpflichtung des AR auf die beratende Kontrolle Informationsversorgung des AR als Aufgabe von VS und AR Implementierung eines angemessenen Risikomanagements und Risikocontrollings
	börsennotierte AG	Prüfung des Überwachungssystems nach § 317 IV HGB	Ausweitung der Prüfung auf börsennotierte Aktiengesellschaften
BIReG (2004)	mittelgroße und große Kapitalgesellschaften, Konzerne	Aufstellung des Lageberichts mit geänderter Prognoseberichterstattung nach §§ 289/315 HGB Erweiterung der Prüfungspflicht des WP nach § 317 II HGB	Verpflichtende Darstellung von Risiken und Chancen im Lagebericht Darstellung der zugrunde liegenden Annahmen
DRS (2005)	Konzerne	Anwendung des DRS 15 für die Lageberichterstattung und DRS 5 für die allgemeine Risikoberichterstattung gemäß § 342 II HGB	Konkretisierung der Angaben zur Lageberichterstattung und Risikoberichterstattung im Lagebericht
UMAG (2005)	AG, u.a. Ausstrahlungswirkung auf GmbH	Einführung der Business Judgement Rule (§ 93 I AktG) Entscheidungen sind auf Grundlage angemessener Informationen zu treffen	Konkretisierung der Sorgfaltspflichten weitere Bedeutungszunahme einer angemessenen Informationsversorgung der Organe
Basel II (2007)	alle Unternehmen, vor allem Mittelstand	intensivierte Kommunikation mit den Kreditinstituten zunehmende Bedeutung einer angemessenen Führungs- und Kommunikationsstruktur	Aufbau/Weiterentwicklung leistungsfähiger Planungs- & Steuerungssysteme transparente Darstellung der Risikosituation sowie Maßnahmen zur Steuerung
BilMoG (2009)	AG	Konkretisierung der Überwachungspflichten des AR nach § 107 AktG	Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des IKS, des Risikomanagement-Systems und des internen Revisionssystems
		Konkretisierung der Prüfungspflichten des WP nach § 171 AktG	Prüfung des internen Kontroll- und Risikomanagement-Systems bezogen auf den Rechnungslegungsprozess Vorhalten einer angemessenen Systemdokumentation

VS: Vorstand

AR: Aufsichtsrat

WP: Wirtschaftsprüfer

Abbildung 20 Rechtshistorie des Risikomanagements

Quelle: Diederichs, 2012, S. 24 in Gleißner, 2017b, S. 61

Gesetz	Anforderungen
KonTraG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einrichtung eines Frühwarnsystems</li> <li>▶ Einrichtung eines internen Überwachungssystems bestehend aus Interner Revision, Kontrollen und organisatorischen Sicherungsmaßnahmen</li> <li>▶ (Einrichtung eines (Risiko-)Controllings)</li> </ul>
BilReG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Darstellung von Risiken und Chancen der künftigen Entwicklung im (Konzern-) Lagebericht</li> <li>▶ Angabe der RM-Ziele, Methoden und Maßnahmen der Risikoabsicherung</li> <li>▶ Angabe wesentlicher Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken</li> </ul>
DRS 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Festlegung der Aufgaben des Risikomanagements</li> <li>▶ Integration des Risikomanagements in die Geschäfts-, Planungs- und Kontrollprozesse</li> <li>▶ Regeln für die Berichterstattung im (Konzern-)Lagebericht</li> <li>▶ Beschreibung von Risiken und ihren Auswirkungen</li> <li>▶ Quantifizierung der Risiken nach anerkannten Methoden</li> <li>▶ Verbot einer Verrechnung von Risiken und Chancen</li> <li>▶ Darstellung von Risikointerdependenzen und Risikokonzentrationen</li> <li>▶ Darstellung von Risikobewältigungsmaßnahmen</li> <li>▶ Beschreibung von Strategie, Prozess und Organisation des RMS</li> </ul>
DRS 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufnahme von Chancen in den Prognosebericht</li> <li>▶ Beschreibung der Prognoseannahmen</li> </ul>
DRÄS 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gemeinsame Darstellung von Chancen und Risiken im Lagebericht zulässig</li> <li>▶ Regelungen zur Berichterstattung über das rechnungswesenrelevante interne Kontroll- und Risikomanagement-System</li> </ul>
DCGK/ TransPuG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pflicht des Vorstands zur Einrichtung eines angemessenen RMS</li> <li>▶ jährliche Erklärung, ob den Empfehlungen des DCGK entsprochen wird</li> </ul>
SOX	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einrichtung und Unterhaltung eines internen Kontrollsystems (IKS)</li> </ul>
BilMoG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beschreibung der Merkmale des IKS und des RMS im (Konzern-) Lagebericht</li> <li>▶ Implementierung eines Prüfungsausschusses, der die Wirksamkeit des IKS und des RMS überwacht</li> <li>▶ Teilnahme der Abschlussprüfer an den Sitzungen des Prüfungsausschusses und Bericht bezüglich des IKS und des RMS</li> </ul>

Abbildung 21 Rechtliche Anforderungen an ein RMS

Quelle: Vanini, 2012, S. 35

### zu 3.3.1 Risikomanagementprozess

Tabelle 1 Heuristische Regeln für die Zusammenfassung von Risiken

1.	Wirkungsaggregation	Risiken haben gleiche Auswirkung	Aggregation der Eintrittswahrscheinlichkeiten, im einfachsten Fall durch Addition (bei unabhängigen Risiken mit kleiner Eintrittswahrscheinlichkeit)
2.	Ursachenaggregation	zwei oder mehrere Risiken haben gleiche Ursache	Zusammenfassung zu einem Risiko und Wirkungsaggregation, z.B. durch Addition der Schäden unabhängiger Einzelrisiken

Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an Gleißner, 2019d, S. 44

## zu 4.2 Methoden der Risikoaggregation

Tabelle 2 Gegenüberstellung ausgewählter VaR-Verfahren

Kriterium	Varianz-Kovarianz-Ansatz	Monte-Carlo Simulation
Verfahren	parametrisch	nicht-parametrisch
Abbildung nicht linearer Positionen	nein	ja
Anspruch an die Datenbasis	hoch (Kovarianzmatrix aller Risikofaktoren notwendig)	mittel bis hoch (historische Zeitreihen zur Schätzung der Parameter notwendig)
Erfassung von Extremwerten	eher schlecht	möglicherweise
Implementierungsaufwand	gering	hoch
Flexibilität	sehr gering	sehr hoch
Modellrisiko	hoch	hoch
Vorteile	geringer Berechnungsaufwand; theoretisch gut fundiert	potenzielle Genauigkeit, hohe Flexibilität
Nachteile	Kritik an Normalverteilungsannahme	lange Rechenzeiten und hoher Implementierungsaufwand
Beste Methode bei	geringer Portfoliogröße, linearen Zusammenhängen und stabilen Korrelationen	nicht-linearen Positionen; Zusammenwirken vieler unterschiedlicher Faktoren

Quelle: eigene Darstellung in enger Anlehnung an Vanini, 2012, S. 190



## zu 6.4 Zusammenfassung und Verbesserungsvorschläge

		erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
1	Ist präzise definiert, was unter einer „unternehmerischen Entscheidung“ zu verstehen ist (und was nicht)?			
2	Ist organisatorisch sichergestellt, dass keine „unternehmerischen Entscheidungen“ getroffen werden ohne adäquate Entscheidungsvorlagen?			
3	Ist definiert, welche Inhalte in einer Entscheidungsvorlage enthalten sein müssen, um von „angemessenen Informationen“ (§93 AktG) ausgehen zu können?			
4	Sind die Kerninhalte von Entscheidungsvorlagen grundsätzlich verfügbar (z. B. Aussagen zu Ziel, Beurteilungsmaßstab, Handlungsmöglichkeiten, Ausgangssituation, Annahmen, Prognosen, Risiken, möglichen „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ (Rating))?			
5	Ist festgelegt, mit welcher Methode die Auswirkung einer „unternehmerischen Entscheidung“ auf zukünftigen (1) Ertrag und (2) Risiko gegeneinander abgewogen wird (risikogerechte Bewertung)?			
6	Werden zur Vorbereitung von Entscheidungen des Vorstands insbesondere dokumentierte Risikoanalysen durchgeführt, die zeigen, welche Änderungen des Risikoumfangs durch die Entscheidungen bedingt sind (§93 AktG)?			
7	Ist sichergestellt, dass das Risikomanagement bei wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen durch geeignete Prozesse in die Entscheidungsvorbereitung involviert wird (und bei anderen unternehmerischen Entscheidungen gegebenenfalls Risikoanalysen entsprechend den methodischen Vorgaben des Risikomanagements durchgeführt werden)?			
8	Sind bei Bedarf bestehende (Management-) Systeme, bspw. Controlling, Treasury, QM, in die Risikoanalyse eingebunden (z. B. um alle unsicheren Planannahmen zu erfassen, die diese Risiken zeigen)?			
9	Wird bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen eine Risikoaggregation durchgeführt, um die Wirkung auf den Gesamtrisikoumfang (Eigenkapitalbedarf) zu bestimmen?			
10	Wird die Wirkung der Entscheidung auf Risikotragfähigkeit und Risikotoleranz durch geeignete Kennzahlen gemessen?			
11	Ist gewährleistet, dass bei der für die entscheidungsvorbereitenden Risikoanalysen die im Risikomanagement allgemein gültigen Methoden für Risikoidentifikation und Risikoquantifizierung beachtet werden?			
12	Werden auch strategische Risiken erfasst und in der Unternehmensführung regelmäßig diskutiert, insbesondere Bedrohungen der Erfolgspotenziale?			
13	Werden insbesondere die in den Entscheidungsvorlagen notwendigen Risikoanalysen strukturiert durch eine neutrale Instanz (die also die Risikoanalyse nicht selbst erstellt hat) geprüft?			
14	Gibt es Regelungen für eine angemessene „informationelle Fundierung“, also einen in Anbetracht der Bedeutung einer Entscheidung (Risikogehalt, Investitionsvolumen) angemessenen Einsatz an Ressourcen (Zeit und Geld)?			
15	Werden Eigenkapitalbedarf und Kapitalkosten risikogerecht aus der Risikosituation (Ertragsrisiko aus Risikoaggregation) abgeleitet?			
16	Werden in Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung Ertrag und Risiko nachvollziehbar abgewogen (z. B. durch die Ableitung von Kapitalkosten als Renditeanforderung aus der Risikoanalyse)?			
17	Ist klargestellt, welche Stelle die Entscheidungsvorlagen bei Vorstand/Geschäftsführung einbringt (und diese später – mit der getroffenen Entscheidung – archiviert)?			
18	Sind Verfahren für eine „Qualitätssicherung der Entscheidungsvorlagen“ sowie zugehörige Prüfkriterien festgelegt?			
19	Gibt es geeignete Mechanismen, um die Neutralität von Entscheidungsvorlagen zu gewährleisten?			
20	Sind die Vorlagen für „unternehmerische Entscheidungen“ tatsächlich neutrale Entscheidungsvorlagen (und nicht etwa Anträge eines interessierten Antragstellers)?			
21	Werden alle Vorlagen für „unternehmerische Entscheidungen“, inklusive der getroffenen Entscheidung, erfasst und archiviert?			

Abbildung 22 Checkliste wesentlicher Anforderungen der Business Judgement Rule und des DIIR Revisionsstandard 2 im Hinblick auf die "Entscheidungsorientierung" des Risikomanagements

Quelle: Gleißner, 2019b, S. 44

zu 6.5 Synopsis ausgewählter Passagen des IDW EPS 340 n.F. und IDW PS 340 n.F.

**Tabelle 3 Synopsis ausgewählter Abschnitte IDW EPS 340 n.F. und IDW PS 340 n.F.**

Quelle: eigene Darstellung der Änderungen zwischen Entwurf und endgültiger Fassung des IDW PS 340

Begriff	IDW EPS 340 n.F.	IDW PS 340 n.F.
Risikotragfähigkeit	„Risikotragfähigkeit – Risikoauswirkung, welche das Unternehmen ohne Gefährdung seines Fortbestands tragen kann.“ <sup>187</sup>	„Risikotragfähigkeit – Maximales Risikoausmaß, welches das Unternehmen ohne Gefährdung seines Fortbestands tragen kann.“ <sup>188</sup>
Risikomanagement	„Risikomanagement – strukturierter Umgang mit negativen Zielabweichungen im Unternehmen.“ <sup>189</sup>	Gestrichen
Risikomanagementsystem	„Risikomanagementsystem – Gesamtheit der Regelungen, die einen strukturierten Umgang mit negativen Zielabweichungen im Unternehmen sicherstellt.“ <sup>190</sup>	Gestrichen
Bestandsgefährdende Entwicklungen	„Die Beurteilung, ob eine bestandsgefährdende Entwicklung vorliegt, setzt die Bestimmung der unternehmensindividuellen Risikotragfähigkeit durch den Vorstand voraus. Die Methoden zur Bestimmung der Risikotragfähigkeit liegen im Ermessen des Unternehmens und können sowohl quantitativ als auch qualitativ aus- gestaltet sein.“ <sup>191</sup>	„Die Beurteilung, ob eine bestandsgefährdende Entwicklung vorliegt, setzt die Bestimmung der unternehmensindividuellen Risikotragfähigkeit durch den Vorstand voraus. Die Methoden zur Bestimmung der Risikotragfähigkeit liegen im Ermessen des Unternehmens.“ <sup>192</sup>
Risikobewertung	„Identifizierte Risiken werden vor dem Hintergrund der Risikotragfähigkeit des Unternehmens im Hinblick auf	„Identifizierte Risiken werden vor dem Hintergrund der Risikotragfähigkeit des Unternehmens im Hinblick auf

<sup>187</sup> IDW, 2019, S. 5, RZ 8c.

<sup>188</sup> IDW, 2020, S. 3, RZ 8c.

<sup>189</sup> IDW, 2019, S. 5, RZ 8f.

<sup>190</sup> IDW, 2019, S. 5, RZ 8g.

<sup>191</sup> IDW, 2019, S. 6, RZ 10

<sup>192</sup> IDW, 2020, S. 4, RZ 10



Begriff	IDW EPS 340 n.F.	IDW PS 340 n.F.
Operative Risiken	<p>deren Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Auswirkungen systematisch bewertet. Bewertungsverfahren und -kriterien sind <i>(auch für nicht quantifizierbare Risiken)</i> eindeutig definiert. <i>Einzelne Risiken werden systematisch aggregiert.</i><sup>193</sup></p> <p>„drohender Fremdkapitalentzug ohne Möglichkeit zur Aufnahme neuer Kredite.“<sup>195</sup></p>	<p>deren Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Auswirkungen systematisch bewertet. Bewertungsverfahren und -kriterien sind eindeutig definiert. <i>Risiken werden systematisch aggregiert.</i><sup>194</sup></p>
Risikoaggregation	<p>„Als Methode der Risikoaggregation kommen einfache Szenarioanalysen bis hin zu IT-gestützten Simulationsverfahren in Betracht, bei denen potenziell bestandsbedrohende Szenarien aufgrund von Zusammenhängen verschiedener Risiken ermittelt werden.“<sup>197</sup></p>	<p>„drohender Fremdkapitalentzug ohne Möglichkeit zur Aufnahme neuer Kredite <i>(z.B. aufgrund einer Herabsetzung des Ratings des Unternehmens oder einer Verletzung von Kreditklauseln (Covenants))</i>“<sup>196</sup></p> <p>„Bei der Risikobewertung und Risikoaggregation können unterschiedliche anerkannte quantitative und qualitative Verfahren zur Anwendung kommen. In Abhängigkeit der individuellen Unternehmenssituation können z.B. Expertenschätzungen oder Heuristiken bis hin zu Szenarioanalysen oder IT-gestützten Simulationsverfahren angemessen sein.“<sup>198</sup></p>

<sup>193</sup> IDW, 2019, S. 8, RZ 18

<sup>194</sup> IDW, 2020, S. 5, RZ 18

<sup>195</sup> IDW, 2019, S. 16, A3

<sup>196</sup> IDW, 2020, S. 15, A4

<sup>197</sup> IDW, 2019, S. 20, A18

<sup>198</sup> IDW, 2020, S. 18, A18

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelor-Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Diese Bachelor-Arbeit wurde in keinem anderen Studiengang als Prüfungsleistung verwendet.

Neverin, 2020-07-29

---

Alexander Schmidt