

Controlling und Risikomanagement in der Corona-Krise: Lessons Learned (oder noch nicht?)



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

Liebe Leserinnen und Leser,

eine Rezession mit ihren für viele Unternehmen gravierenden Auswirkungen, wie die aktuelle „Corona-Krise“, fordert in besonderer Weise Risikomanagement und Controlling, z.B. weil die Unternehmensplanung anzupassen und Maßnahmen zur Liquiditätssicherung zu initiieren sind. Man erkennt schnell, dass Controlling und Risikomanagement in Unternehmen sehr unterschiedlich auf die Corona-Krise reagieren – und in der Zwischenzeit teilweise einige Mythen entstehen, z.B. „Die Corona-Krise war ein nicht vorhersehbarer Black Swan“, „das ‚Risiko Pandemie‘ ist ja bereits eingetreten, und damit kein Thema mehr für das Risikomanagement“ etc...

Dies trifft natürlich nicht zu. Was sind die Sachverhalte, die man wegen der Krise beachten sollte? Einige Beispiele, mit besonderem Bezug auf Risikomanagement und Controlling:

- 1.** Eine Pandemie ist kein unvorhersehbares Ereignis, sondern das Resultat eines seit langem bekannten „Extremrisikos“, das bei einer Risikoanalyse behandelt werden sollte.
- 2.** Die Analyse von seltenen Extremrisiken mit hohen Auswirkungen, die potenziell zu makroökonomischen Krisen führen können, wird bei vielen Unternehmen vernachlässigt, obwohl genau hier „bestandsgefährdende Entwicklungen“ ausgelöst werden können.
- 3.** Die gestiegene Unsicherheit durch den weiteren Konjunkturverlauf in der Corona-Krise fordert das Risikomanagement im Besonderen: Notwendig ist ein zügiges Update der Risikoanalyse, unter besonderer Beachtung möglicher Ausfallrisiken bei Kunden und Lieferanten, und das Aufzeigen der Veränderung des Insolvenzrisikos des eigenen Unternehmens (also möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen im Sinne §91 AktG).

4. Unternehmen müssen ihren Liquiditätsbedarf risikoadäquat berechnen. Dies gelingt nur mittels Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation), da gerade die bestehenden Risiken zu einer unerwarteten Liquiditätsinanspruchnahme führen können, die durch die Liquiditätsreserve abzudecken ist. Wir sehen, dass viele Unternehmen mangels sachgerechter Risikoaggregation den nun erhöhten Liquiditätsbedarf aber nicht berechnen können.

5. Das Controlling sollte erkennen, dass einfach das Ersetzen des bisherigen Planszenarios 2020 durch ein neues Planszenario wenig nutzt. Dieses wird nämlich genauso wenig eintreten wie das bisherige Planszenario. Existierende Risiken und auch die Unsicherheit über einen Krisenverlauf zeigen erneut, dass die Zukunftsentwicklung nur durch eine Bandbreite sinnvoll beschrieben werden kann – und deren Berechnung erfordert eine Risikoaggregation zur Auswertung der Kombinationseffekte von Einzelrisiken (es ist passend, dass der gerade aktualisierte IDW Prüfungsstandard 340 noch deutlicher als bisher auf die zentrale Bedeutung der Risiko-

aggregation in den Risikofrüherkennungssystemen verweist).

6. Vorstände und Geschäftsführer treffen nun in einer Hochrisikosituation „unternehmerische Entscheidungen“ (§93 AktG) und sollten dokumentieren, welche Wirkung diese auf die Unternehmensrisiken haben. In vielen Unternehmen fällt nun auf, dass z.B. bei früheren Single-Sourcing-Entscheidungen man neben den Kosteneinsparungen auch die mit diesen verbundene Erhöhung des Risikoumfangs hätte berücksichtigen sollen. Die Corona-Krise demonstriert auch den (potenziellen) Nutzen eines entscheidungsunterstützenden Risikomanagements (im Sinne des DIIR Revisionsstandard Nr. 2 von 2018).

Insgesamt zeigt jede Krise, die wie immer aus eingetretenen Risiken entstanden ist, wie verbesserungswürdig in vielen Unternehmen die Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) entwickelt sind – und wo Schwachpunkte bei der Robustheit der Strategie bestehen. Es gilt also nun nicht einfach noch mehr zu digitalisieren

oder Lieferketten zu hinterfragen, um sich auf eine zukünftige Pandemie besser vorzubereiten. Notwendig ist eine ganzheitliche und systematische Analyse aller wesentlichen Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist. Die Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren sollen im Risikomanagement, aber auch gerade im Controlling, verbessert werden. Die Zeit der Planung mit Einzelszenarien sollte vorbei sein.

Prof. Dr. Werner Gleißner

Impressum

Ralf Kimpel

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

RMA-Geschäftsstelle

RMA Risk Management & Rating Association e.V.
Zeppelinstr. 73, D-81669 München
Tel.: +49.(0)1801 - RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 - RMA FAX (762 329)
office@rma-ev.org, www.rma-ev.org

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de, Tel.: 0711 79735830

Get Ready
to Manage Risks!


Risk Management & Rating Association e.V.

 **FZRM**
Forschungszentrum Risikomanagement
der Universität Würzburg



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

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

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

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.rma-ev.org/erm
www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm

Corona 2020 – Warum Risiko- management jetzt?

Wieso Risikomanagement? Diese Frage darf man sich gerne in Zeiten stellen, in welchen die Corona bzw. Covid-19 Pandemie in zahlreichen Unternehmen gnadenlos zuschlägt. Hätte ein Risikomanagement uns vor Corona und seinen Folgen geschützt? Weshalb haben etliche staatliche und überstaatliche Institutionen und Unternehmen die Entwicklung bzw. den Grad der Auswirkungen nicht kommen sehen? Was hat das Risikomanagement in der aktuellen Situation gebracht? Was kann der Mittelstand daraus lernen und künftig vielleicht anders machen?

Risikomanagement ist zunächst eine Geisteshaltung. Anders als in der Praxis des Managements vorgelebt, ist sie getragen von der Erkenntnis, dass die Zukunft unsicher ist und dass Risiko, als mögliche Abweichung von Plänen (positiv und negativ), den Grad der Ungewissheit aufzeigt. Damit ist Risikomanagement zugleich auch Chancenmanagement und genau hier liegt der Mehrwert. Mit einem guten Risikomanagementsystem werden Chancen und Risiken systematisch erhoben und bewertet. Insbesondere das Zusammenspiel von mehreren kleineren, für sich allein noch nicht bedrohlichen Risiken kann im Zusammenfallen mit anderen Risiken zu existenzbedrohlichen Krisen führen.

Mit der systematischen Analyse der Risikopositionen und der Risikoaggregation können risikoreduzierende Maßnahmen getroffen werden. So könnten z.B. die Auswirkungen einer Versicherung sowohl auf den Planwert für das Jahresergebnis, nämlich Reduktion aufgrund der zu zahlenden Versicherungsprämie, aber auch die Reduktion des Risikoumfangs im Vorfeld abgeschätzt werden. Damit steht dem Entscheider eine Methode zur Verfügung, unterschiedliche Planwerte mit unterschiedlichem Risikogehalt zu vergleichen, z.B. 100 ROI mit +/- 5% Planab-

weichung gegenüber 150 ROI mit -95% und +15% Planabweichung. Entscheidend ist dann der für den Unternehmer beste Rendite-Risiko-Mix. Mit dem Risikomanagement können aber nicht nur operative und unternehmerische Entscheidungen analysiert und bewertet werden. Die Methode eignet sich insbesondere auch im Rahmen der Strategiebewertung. Zuletzt können aus dem Plan- bzw. Prognosewert und den möglichen Planabweichungen sogar Kapitalkosten abgeleitet werden und folglich Unternehmen bewertet werden. Akzeptiert ist dies jedenfalls für subjektive Werte im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung, z.B. für die Investitionsentscheidung. Hierzu muss eine subjektive Risikoneigung bekannt oder ermittelbar sein. Ferner können aber auch objektivierte Unternehmenswerte ermittelt werden, indem aus Kapitalmarktdaten auf eine „marktübliche Risikoneigung“ geschlossen werden kann und diese der Kalkulation zugrunde gelegt wird. **Risikomanagement und damit zugleich der Risikomanager ist folglich eine enorm wichtige interne Dienstleistung für alle Entscheidungsebenen in einem Unternehmen.**

*Ralf Kimpel, Vorstandsvorsitzender RMA
Cornelius Nickert, Beirat RMA*



ISBN:
978-3-503-17131-6
Erscheinungstermin:
28. August 2019



Buchtipp

Management-entscheidungen unter Risiko

Jedes erfolgreiche Unternehmen lebt von erstklassigen Entscheidungen in Management, Vorstand und Geschäftsführung. Dabei ist jede Entscheidungssituation zwangsläufig von Unsicherheit und Risiko geprägt: Chancen und Gefahren (Risiken) sind bei der Entscheidungsvorbereitung nachvollziehbar abzuwägen. Welche Wege zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit überzeugen, beleuchten die Experten der RMA Risk Management & Rating Association e.V.:

Managerhaftung und Compliance

Die zu beachtenden Sorgfaltspflichten zur Haftungsvermeidung von Führungskräften und Organen bei Entscheidungen

Business Judgement Rule

gem. § 93 AktG – Inhalte, Ausgestaltung und Wechselwirkungen mit dem Risikofrüherkennungssystem gem. § 91 Abs. 2 AktG

Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsvorlagen

Notwendige Arbeitsschritte und Methoden, um die gesetzlich geforderten „angemessenen Informationen“ zu belegen

Zusammenspiel von Controlling und Risikomanagement

zur Entscheidungsvorbereitung durch Risikoanalyse, risikoadäquate Beurteilung von Handlungsoptionen und aussagefähige Prognose

Ein erstklassiger Leitfaden für Entscheidungsträger aller Führungsebenen, die sowohl im Einklang mit betriebswirtschaftlichen Grundsätzen als auch unter gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen verantwortlich entscheiden.



Dieter Pape, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater & Senior Analyst
URA RESEARCH GmbH / Aufsichtsratsvorsitzender Pape Consulting AG /
Gründer Pape & Co. WPG/StBG



Prof. Dr. Ottmar Schneck, Rektor der SRH Fernhochschule The Mobile
University und Geschäftsführer der SRH Hochschulen GmbH

RMA-Beirat tagte am 12. Mai 2020 unter dem Eindruck der Corona-Krise

Am 12. Mai 2020 tagte der RMA Vorstand zum sechsten Mal mit den Mitgliedern des Beirates erstmalig Corona-bedingt virtuell in Form einer Videokonferenz. Im Zentrum stand der Austausch über Perspektiven, Chancen und Risiken der RMA nach der Fusion mit dem Bundesverband der Ratinganalysten e.V. (BdRA) zum 1.1.2020.

Im Zusammenhang mit der Fusion berief der RMA Vorstand mit Herrn Dieter Pape, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater & Senior Analyst URA RESEARCH GmbH/Aufsichtsratsvorsitzender Pape Consulting AG/Gründer Pape & Co. WPG/StBG sowie Prof. Dr. Ottmar Schneck, Rektor der SRH Fernhochschule The Mobile University und Geschäftsführer der SRH Hochschulen GmbH, zwei neue Mitglieder in den Beirat.

Ein wesentliches Wachstumsfeld für den neuen RMA sehen Vorstand und Beirat vor allem im Bereich der Weiterbildungsangebote, bei denen man – wie der BdRA bereits in der Vergangenheit bewiesen hat – den Erfolg im Bereich des mobilen Lernens suchen will. Dazu wird auch eine Kooperationsvereinbarung mit der SRH Hochschulen GmbH angestrebt. Davon unberührt wird die RMA an der erfolgreichen Kooperation beim Zertifizierungsprogramm zum Enterprise Risk Manager mit der Uni Würzburg festhalten, das am 16. September 2020 wieder in

Präsenzform starten wird. Intensiv wurde auch die Notwendigkeit diskutiert, Risikomanagement in den Unternehmen zu einem entscheidungsorientierten Risikomanagement weiter zu entwickeln. Auf Basis eines Impulsvortrages von Prof. Dr. Werner Gleißner wurden Ideen entwickelt, wie man dieses Thema und auch die Inhalte des neuen Bandes der RMA Schriftenreihe „Managemententscheidungen unter Risiko“ an die Entscheidungsträger adressieren kann. Interessante Erkenntnisse über den aktuellen Stand des Risikomanagements in den Unternehmen könnten weitere empirische Studien zu Tage fördern, die von Seiten der RMA gefördert werden sollen.

Darüber hinaus wurden Themen wie die Internationalisierung der RMA (Tschechien, Schweden) und das Arbeitskreisangebot diskutiert, das Anfang 2020 um den Arbeitskreis Rating & Risikomanagement erweitert wurde.



RMA Top-Events

10. Juli 2020:

Webinar „Der neue IDW Prüfungsstandard PS 340“

17. Juli 2020:

Webinare „Managemententscheidungen unter Risiko“

21. Juli 2020:

Webinar „Risikotragfähigkeit“

16. September 2020:

Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

9./10. November 2020:

Risk Management Congress in München

Arbeitskreis Strategisches Risikomanagement: Managemententscheidungen unter Unsicherheit

Corona-Krisen bedingt haben sich die Teilnehmer erstmalig im April online über eine Videokonferenz ausgetauscht. Als großer Vorteil wurde die leichte Teilnahme ohne Reiseaufwand gesehen, nachteilig die doch ungewohnte fehlende persönliche Kommunikation face-to-face.

Die meisten Entscheidungen von Managern müssen unter Unsicherheit getroffen werden. Von ganz großem Belang sind jene Entscheidungen von strategischer Bedeutung. Sie reichen zumeist weit in die Zukunft, haben einen beträchtlichen Impact auf Gewinn und Cash Flow und sind mit großer Unsicherheit behaftet. Diesen Aspekt haben wir zum Anlass genommen, Herrn Ralf Kimpel, Mitautor des neu erschienen Buches aus der Schriftenreihe der RMA mit dem Titel „Ma-

nagemententscheidungen unter Unsicherheit“ einzuladen und über die wesentlichen Inhalte zu referieren. Herr Kimpel erläuterte u.a. die verschiedenen Haftungsregime. Die Kernaussage ist eng verwoben mit dem Risikomanagement. Denn damit im Nachhinein bei Nichterreichen des gewünschten Erfolges dem Entscheider nicht ein Fehlverhalten vorgeworfen und er nicht in die Haftung genommen werden kann, gibt es die sog. Business Judgment Rule. Diese besagt, dass eine

Pflichtverletzung dann nicht vorliegt, wenn der Geschäftsleiter bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

Obwohl in der Judikatur nicht näher eingegangen wird, was eine angemessene Information beinhaltet, umfasst sie jedenfalls eine ausgewogene Risiko- und Chancenabwägung verschiedener Szenarien mit den bekannten Methoden der Bewertung und einer Betrachtung der Risikotragfähigkeit. Ein entsprechendes methodisches Vorgehen und eine Dokumentation ist selbstverständlicherweise Voraussetzung.

Die Entscheider und die Geschäftsleiter können natürlich auch weiblich sein. Zu den besten Entscheidungen kommen erfahrungsgemäß gemischte Teams aus unterschiedlichen Bereichen, verschiedene Erfahrungen und Geschlecht.

Nachdem sich im April 2020 alle Unternehmen im Krisenmodus befanden, berichteten die Teilnehmer über die individuelle Betroffenheit und Bewältigungsstrategien in ihren Unternehmen. Zu den ersten und wichtigsten operativen Maßnahmen gehören, die Absicherung der Liquidität, die Gesundheit der Mitarbeiter und das Zählen auf Schlüsselarbeitskräfte. Die Pandemie bewirkt massive positive und negative Verwerfungen in den einzelnen Sektoren und bremst die Weltwirtschaft in eine Rezession. Zu diesen strategischen Herausforderungen kommen noch die evolutionären Veränderungen im Bereich Digitalisierung, KI und Robotic, sowie Klimawandel und Nachhaltigkeit. Mit diesen und anderen Themen die auf die Unternehmensstrategie wirken, wollen wir uns in den nächsten Meetings befassen.

Gestalten wir gemeinsam die Zukunft! Bei Interesse am Mitwirken und Erfahrungsaustausch des Arbeitskreises Strategisches Risikomanagement wenden Sie sich bitte an brigitta.john@rma-ev.org.


www.rma-ev.org

RMA Marketplace

Sie suchen ...

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

Sie bieten ...

Wir bringen Sie zusammen:
www.rma-ev.org/marketplace

Positionspapier Interne Revision und Risikomanagement – Empfehlung zum Zusammenwirken

Gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Interne Revision e.V. (DIIR) hat die RMA ein richtungsweisendes Positionspapier mit Empfehlungen für das Zusammenwirken von Interner Revision und Risikomanagement veröffentlicht.

Dieses Positionspapier stellt verschiedene Organisationsformen mit ihren Vor- und Nachteilen dar und zeigt nicht nur die daraus resultierenden Herausforderungen auf, sondern bietet Empfehlungen, damit in der Praxis umzugehen. Es wird zugleich verdeutlicht, dass es nicht nur die eine Organisationsform in der Praxis gibt, sondern verschiedene Varianten des Three-Lines-Of-Defense-Modell existieren, die unter bestimmten Voraussetzungen auch sinnvoll sein können.

Im Fazit stellen die Autoren (Jens Diegel, Oliver Disch, Eberhard Graf, Martin Gutzmer, Dr. Michael Hadaschik, Dr. Andreas Kempf, Ralf Kimpel und Jörg Uffelmann) fest, dass die Umsetzung des 3LoD-Modells in einer Mischform rechtlich zulässig ist, soweit dem nicht regulatorische Vorgaben für einzelne Branchen entgegenstehen. Sie kann in Teilbereichen zu einem Verlust an Unabhängigkeit der Internen Revision und potenziell zu einer Abweichung von den Internationalen Standards führen. Dies kann aber z. B. durch die Einschaltung externer, unabhängiger Prüfungsdienstleister möglicherweise kompensiert werden. Andererseits können sich durch die Integration von Funktionen der Revision mit anderen Funktionen und eine bewusste Aufhebung der Trennung zwischen den Aufgaben der zweiten und dritten Verteidigungslinie neben Effizienzvorteilen bei der Systemgestaltung und -überwachung auch Vorteile für den unternehmerischen Erfolg der Organisation ergeben.

Die Geschäftsleitungen und Aufsichtsorgane der Unternehmen sollten ihre Entscheidungsfreiheit verantwortungsvoll und mit Blick auf die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens wahrnehmen. Bevor bestimmte Rein- oder Mischformen ausgewählt werden, ist aber vor allem sicherzustellen, dass Risikomanagement und Revisionsaufgaben einen angemessenen Stellenwert im Unternehmen haben.

