

Mehr Mut zum Risiko – aber kalkuliert



Jan Offerhaus,
Mitglied des Vorstands der RMA
Risk Management & Rating Association e.V.

Liebe Leserinnen und Leser,

in der allgemeinen Wahrnehmung leben wir in einer Zeit, in der Risiken für die Gesellschaft, für Unternehmen, für jeden einzelnen Bürger, und natürlich für unseren ganzen Planeten stark ansteigen bzw. schon angestiegen sind. Aus einer in diesem Sommer durchgeführten Umfrage des World Economic Forums (WEF) unter Chief Risk Officers von Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Ländern geht hervor, dass diese (kurzfristig) insbesondere Auswirkungen aus folgenden Risikofeldern sehen:

- Makroökonomische Aspekte: Dazu gehören insbesondere inflationäre Entwicklungen und Zinssteigerungen, die wiederum zu erhöhten Kreditkosten und sinkender Nachfrage führen.
- Preis- und Lieferdisruptionen für Inputfaktoren: Die Verfügbarkeit und Preisvolatilitäten für Rohstoffe, aber auch Vorprodukte werden weiterhin als problematisch wahrgenommen. Die Wahrscheinlichkeit für weitere geopolitische und Umwelt-

Schocks auf die Lieferketten wird als hoch angesehen.

- Kriege und bewaffnete Konflikte: Hier steht insbesondere der Ukraine-Krieg im Vordergrund. Aber weltweit finden zur Zeit ungefähr 110 bewaffnete Konflikte statt, die alle wiederum auch ökonomische und politische Auswirkungen haben.
- Regulatorische Änderungen verbunden mit der entsprechenden Compliance: Insbesondere das Management von gesellschaftlichen und Umwelt-Risiken wird als sehr komplex wahrgenommen. Darüber hinaus werden Risiken aus Handelsbeschränkungen sowie aus der Regulatorik, insbesondere im Kontext von Klimaerwärmung und neuen Technologien, als gravierend eingeschätzt.

Auch wenn die Fragestellung der Umfrage des WEF eher kurzfristig orientiert war, zeigen sich in den genannten Risikofeldern sicherlich wesentliche Langzeitthemen, die auch gemäß der allgemeinen Wahrnehmung in den Medien oder der Bevölkerung die Risikosituation als besonders angespannt erscheinen lässt: nämlich die Klima- und Umweltkrise sowie die geopolitische Situation in einer Welt, in der es einen Kampf um Weltmachtpositionen gibt.

Speziell für Deutschland scheint die Situation zur Zeit besonders krisenhaft zu sein. Im Economist wurde kürzlich für Deutschland das Bild vom „kranken Mann Europas“ gezeichnet. Versäumnisse und falsche Entscheidungen auf politischer Seite wie die Vernachlässigung von Infrastruktur-Investitionen, die ausufernde Bürokratie, die mangelhafte Digitalisierung, Abhängigkeiten von russischem Gas sind hier als Ursachen zu benennen. Teilweise ist hier mutmaßlich das Fehlen von



RMA Top-Events

- 15. November 2023:** RMA-Konferenz „Rating & Krisenmanagement“
- 17. November 2023:** Online-Lehrgang „Zertifizierter Governance Lehrgang“
- 21. November 2023:** Online-Seminar „Simulationsbasierte, risikogerechte Bewertung mit Excel: Teil 3 Aufbaukurs B“
- 22. November 2023:** Online-Seminar „Aktuelle Einschätzungen zur makroökonomischen Risikolage“
- 24. November 2023:** AK „Integriertes Risikomanagement“
- 24. November 2023:** AK „Supply Chain Risk Management“
- 29. November 2023:** AK „Interne Revision und Risikomanagement“
- 30. November 2023:** AK „Krisenmanagement“
- 06. Dezember 2023:** Seminar „Kompaktkurs Krisenmanagement nach ISO 22361“
- 12. Dezember 2023:** Live Web-Seminar „Aktuelles zur Unternehmensplanung“
- 14. Dezember 2023:** Online-Seminar „Volkswirtschaftliche Krisen - Quelle möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen“
- 13./14. Mai 2024:** 18. Risk Management Congress in Hamburg

rationalen Risiko- und Chancenabwägungen bei politischen Entscheidungen ursächlich. Teilweise zeigt sich in der Politik aber auch eine Angst vor radikalen Reformentscheidungen, weil man befürchtet, dass dies nur denen in die Hände spielt, die zurück wollen in

eine vermeintlich „gute, alte Zeit“. Aber auch in der Wirtschaft sind Fehlentscheidungen getroffen worden. Exemplarisch sind hier die Versäumnisse der deutschen Leitindustrie, der Auto-Industrie, in der Umstellung auf die Elektromobilität zu nennen.

Wie nun umgehen mit den sicherlich gravierenden Risiken, denen wir ausgesetzt sind? Wie nun die Entscheidungen treffen für Weichenstellungen in einer volatilen Welt? Mehr Mut zum Risiko soll hier das Plädoyer sein. Aber nicht „auf gut Glück“, sondern kalkuliert und rational abgewogen.

Jede Entscheidung ist risikobehaftet. Drohende Risiken haben oft die Konsequenz, dass Entscheidungen verzögert oder verschoben werden und dass man als Resultat den vermeintlich bewährten Weg nicht verlässt. Angst vor dem Risiko lähmt. Wenn jemand Schwierigkeiten hat, eine Entscheidung für die Zukunft zu treffen, stellen Psychologen daher oft folgende Frage: Was würden Sie tun, wenn Sie keine Angst hätten? Diese Frage verändert den Blick darauf, was wir als Risiko verstehen. Der Begriff „Risiko“ bedeutet eben nicht nur eine potenzielle Gefahr oder Schaden. Er bedeutet vielmehr, dass negative und positive Auswirkungen einer Entscheidung nicht allein in unseren Händen liegen. Der bedeutende Psychologe und Risikoforscher Gerd Gigerenzer fasst dieses Bedeutungsspektrum so zusammen: Ein Risiko kann eine Bedrohung oder eine Hoffnung sein.

Ohne die Bereitschaft, Risiken einzugehen, gäbe es keine Innovation und keinen Fortschritt. Eine Analyse, die heute wohl mehr denn je gilt: In einer komplexen Welt müssen wir immer schneller immer mehr und immer komplexere Entscheidungen treffen, vielfältige Risiken erkennen, analysieren und managen. Dies gilt sowohl für die Politik als auch die Wirtschaft. Risiken lassen sich nicht einfach ignorieren oder ganz aus dem Leben verbannen. Allgemein gilt aber: Menschen können lernen, mit Risiken kompetent und intelligent umzugehen. Dies ist letztlich auch das Credo der RMA: Wir wollen dazu



beitragen, dass Entscheider und Risikomanager in Unternehmen das geeignete Handwerkszeug kennen und verstehen, um die unternehmerischen Entscheidungen zu treffen, die Gefahren begrenzen und Chancen eröffnen. Zum Handwerkszeug gehört auch der Umgang mit Statistiken und Wahrscheinlichkeiten, mit Simulationen und Risikomaßen. Wir wollen aber auch zum verstärkten Bewusstsein beitragen, dass im Sinne der Business Judgement Rule überhaupt bei allen wesentlichen Entscheidungen im Unternehmensumfeld stets beweisbar „angemessene Informationen“ vorgelegt werden (siehe § 93 AktG). Neben Informationen über die verfolgten Ziele, die Handlungsoptionen sowie Annahmen und Prognosen gehören zu diesen Informationen insbesondere solche über die mit einer Entscheidung verbundenen Gefahren und Chancen.

Risikoforscher haben herausgefunden, dass Erwachsene bei Entscheidungen stets dazu neigen, die ihnen vertrautere Alternative zu wählen – also diejenige, bei der sie über Erfahrungswissen verfügen, und die daher vermeintlich mit weniger Unsicherheiten behaftet ist. Wie risikofreudig ein Mensch ist, hängt somit davon ab, welche Erfahrungen er im Laufe seines Lebens gesammelt hat. Hierbei kommen auch gesellschaftliche und kulturelle Faktoren ins Spiel: Wurde jemand für Fehler stets abgestraft? Wurde risikofreudiges Verhalten belohnt? Dies lässt sich ebenso auf den Unternehmenskontext übertragen und verdeutlicht die Bedeutung einer angemessenen Risikokultur in Unternehmen.

Bleibt die Frage: Wie können nationale und internationale, wirtschaftliche und politische Organisationen und Unternehmen Risiken adressieren und sinnvoll mit ihnen umgehen? Ein angemessenes und wirksames Risikomanagement ist gefragt. Risikomanagement darf aus unserer Sicht nicht als reine Pflichtaufgabe betrachtet werden, sondern muss eine strategische Managementfunktion sein, deren Ziel es ist, den Blick nicht nur für Risiken, sondern auch für Chancen zu öffnen. Es geht darum, Chancen an den Märkten zu nutzen, ohne dabei die Risiken aus dem Blick zu verlieren.

Wichtig ist, dass das Thema Risiko- und Chancenmanagement überhaupt systematisch und transparent angegangen sowie in Entscheidungsstrukturen und Unternehmenskultur verankert wird. Teil eines moder-

nen Risikomanagements ist es dabei, über Risiken offen zu sprechen und Mitarbeitern klare Leitlinien zum Umgang mit und zur Quantifizierung von Risiken zu bieten. Anders als vielleicht vermutet, macht gemäß der psychologischen Forschung das Erklären und Aufzeigen von Risiken Menschen nämlich nicht ängstlicher. Im Gegenteil: Ein Risiko, das man kennt und einschätzen kann, wird eher als Chance wahrgenommen als ein unkalkulierbares Risiko. Wenn alle Risiken und Unsicherheiten klar auf dem Tisch liegen, schafft das wieder Sicherheit und Raum für die Frage: Was würden wir tun, wenn wir keine Angst hätten? Hoffentlich ist die Antwort: Mit Mut zum Risiko, kalkuliert und rational abgewogen die Chancen ergreifen, die sich in einer besonders volatilen und komplexen Welt eben auch bieten.

Wir als RMA versuchen dabei, Sie auf vielfältige Weise zu unterstützen, damit Sie ein entscheidungs-orientiertes Risikomanagement in Ihren Unternehmen gestalten können und den Herausforderungen unserer Zeit durch adäquate Entscheidungen bei voller Transparenz über Risiken und Chancen begegnen können. Wir bieten insbesondere in unseren Arbeitskreisen die Möglichkeit, sich mit anderen Praktikern und Experten auszutauschen. Nutzen Sie das breite Terminangebot. Wir werden die Arbeit der RMA durch digitale Tools zukünftig verbessern, um Ihnen einen noch effizienteren Austausch zu ermöglichen. Wir bieten eine breite Palette von Weiterbildungsmaßnahmen an, online wie in Präsenz, damit Sie ausreichend geschult sind im Handwerkszeug des Risikomanagers bzw. Ratinganalysten. Wir fördern den Nachwuchs, zum Beispiel durch einen Thesis Award, damit dem Fachkräftemangel im Risikomanagement entgegenge wirkt werden kann. Wir bringen die Risikomanagement- und Rating-Community in verschiedenen Konferenzformaten zusammen, zum Beispiel bei der Konferenz Rating & Krisenmanagement am 15. November 2023 oder beim Risk Management Congress am 13./14. Mai 2024. Seien Sie dabei! Alle Informationen rund um die RMA finden Sie auf unserer Website, oder nehmen Sie einfach direkt Kontakt mit uns auf. ■

*Mit den besten Grüßen
Ihr Jan Offerhaus*



Krisenmanagement und Controlling – wichtige Elemente zur Stärkung der Resilienz

Insbesondere aufgrund der sich verändernden Risikolage der vergangenen Jahre (Corona-Pandemie, Ukrainekrieg) ist vielen Unternehmen bewusst geworden, dass ein Risikomanagement allein nicht genügt. Die Unternehmen haben daher damit begonnen, sich intensiv mit dem Thema Business Continuity Management (BCM) zu beschäftigen. Hierbei steht die intensive Vorbereitung auf mögliche Notfälle und die schnellstmögliche Wiederherstellung des Geschäftsbetriebes nach einem Notfall im Fokus. Doch was passiert, wenn sowohl das Risikomanagement wie auch das BCM an seine Grenzen stößt? Beispielhaft ist hier zu nennen:

- Die normale Geschäftstätigkeit eines Unternehmens wird durch unvorhersehbare Ereignisse wie bspw. Naturkatastrophen massiv beeinträchtigt. Hier ist eine schnelle Reaktion gefragt.
- Krisen sind sehr komplex und erfordern ein koordiniertes, zielgerichtetes und schnelles Vorgehen auf verschiedenen Ebenen. Das Krisenmanagement hat eine effiziente und schnelle Entscheidungsfindung im Fokus.
- Ein Krisenmanagement umfasst eine umfangreiche Schadensbegrenzung, um die Auswirkungen auf das Unternehmen und ihre Stakeholder zu minimieren

Für das Unternehmen ist es somit wichtig, sich auch mit der Bewältigung von Krisen zu beschäftigen. Das Krisenmanagement unterstützt, auf unvorhergesehene Ereignisse angemessen zu reagieren, Schäden zu begrenzen, die Reputation zu schützen und eine koordinierte Krisenbewältigung zu gewährleisten. An dieser Stelle muss hervorgehoben werden, dass die neue ISO 22361:2022 für das strukturierte Vorgehen beim Aufbau und Ausbau eines Krisenmanagements wichtige Hinweise liefert. Insbesondere die Bereiche „Führung in der Krise“ und „Fähigkeit im Krisenmanagement“ werden ausführlich erläutert. Allerdings wird die aus unserer Sicht nicht zu vernachlässigende Bedeutung der Schnittpunkte von Risikomanagement / BCM / Krisenmanagement und Controlling nicht thematisiert. So hilft beispielsweise das Risikocontrolling im Vorfeld dabei, potenzielle Krisenauslöser zu identifizieren. Dem Unternehmen ist es somit möglich, entsprechende Maßnahmen zu ergrei-

fen, um diese Risiken zu minimieren oder ihnen entgegenzuwirken. Während einer Krise unterstützt das Controlling das Krisenmanagement, indem es Echtzeitdaten und –informationen zur Verfügung stellt, um die Situation zu überwachen und die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Das dient zur Gewinnung einer ganzheitlichen Lagebeurteilung. So können durch das Finanzcontrolling die finanziellen Auswirkungen einer Krise bewertet und Ressourcen effektiv eingesetzt werden; das Leistungscontrolling kann helfen, die Wirksamkeit der Krisenreaktion zu überwachen und den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen zu bewerten. Des Weiteren kann das Controlling im Nachgang durch die Analyse vergangener Krisen helfen, präventive Maßnahmen zu identifizieren und den Umgang mit zukünftigen Krisen zu verbessern. Somit kann das Controlling auch bei der Entwicklung von Krisenbewältigungsstrategien und -plänen eine Rolle spielen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich sowohl das BCM wie auch das Krisenmanagement, das Controlling und das Risikomanagement ergänzen, indem sie darauf abzielen, die Fähigkeit eines Unternehmens zu stärken, Krisen zu bewältigen und sich davon zu erholen. Eine effektive Integration ermöglicht es dem Unternehmen, besser auf unvorhergesehene Ereignisse vorbereitet zu sein und mögliche Schäden zu begrenzen. Auch das Controlling spielt somit eine wichtige Rolle bei der Stärkung der Resi-

lenz eines Unternehmens. Der Arbeitskreis „Krisenmanagement“ der RMA erarbeitet aktuell einen „Leitfaden Krisenmanagement ISO 22361:2022“, der Unternehmen als Unterstützung für den Aufbau des Krisenmanagements dienen soll. ■



Achim Behrendt
 Krankenkassenbetriebswirt / Enterprise Risk Manager (Univ.) / Systemischer Supervisor (SG) spectrumK GmbH, Leitung Prüfungen, Audits, Risikomanagement



Annette Anders
 Dipl.-Volkswirtin / M.A. in Economics
 Zertifizierter Risikomanager (Management Circle) / Zertifizierter Business Continuity Manager (DGfKM e.V.), Verband der Vereine Creditreform e.V., Business Continuity Manager

Get ready for Rating & Risk



Ein Unternehmen der RMA Risk Management & Rating Association e.V.



VERGÜNSTIGUNGEN FÜR RMA-MITGLIEDER

Weiterbildung für Risikomanager & Ratingexperten

Von Experten aus Wissenschaft und Praxis

Seminare

- Informativ, interaktiv und praxisnah
- Informationsaustausch und Weiterbildung
- Präsenz oder online
- Kostenpflichtig

Webinare

- Aktuelle und praxisnahe Themen aus Risikomanagement & Rating
- Live (45-90 Minuten)
- Nicht kostenpflichtig

Aktuelles Weiterbildungsprogramm unter: www.rma-ev.org

DAS LIEFERKETTENGESETZ - 01.01.2024 Ab Januar auch für Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern verpflichtend



Ab 01. Januar 2024 gilt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) auch für Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitern. Mit der internationalen Managementberatung Horváth hat die Schleppen SE ein Konzept zur Umsetzung der daraus resultierenden Anforderungen erarbeitet.

Dr. Stephanie Noeth-Zahn, Compliance-Expertin bei Horváth, erläutert, worauf es für die Unternehmen jetzt ankommt.

Was ist das Ziel des Lieferkettengesetzes?

Das Lieferkettengesetz verfolgt primär das Ziel, wesentliche Menschenrechte auch außerhalb des eigenen Betriebs entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu schützen. So müssen Unternehmen auch die Aktivitäten ihrer unmittelbaren und mittelbaren Zulieferer kritisch hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen untersuchen. Ein zentraler Baustein dabei ist es, das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit durchzusetzen.

Welche Herausforderungen hat die Umsetzung des Gesetzes mit sich gebracht?

Das Gesetz hat zahlreiche Auswirkungen auf etablierte Prozesse. Unternehmen müssen daher ihre organisatorischen Verantwortlichkeiten

und Richtlinien anpassen - vor allem im Bereich Einkauf und Risikomanagement. Dies stellt viele unserer Kunden vor Herausforderungen. Hinzu kommen neue, teils recht umfangreiche Lieferantenanforderungen in puncto Daten, welche meist noch gar nicht erhoben werden. Das hat hohe Arbeitsaufwände zur Folge, die die meisten Unternehmen nicht eingeplant und folglich aktuell nicht verfügbar haben.

Was empfehlen Sie Unternehmen, die das LkSG umsetzen müssen?

Wir empfehlen ihnen, zunächst den Status quo zu analysieren, um schnell mögliche Risikobereiche zu identifizieren, beispielsweise Lieferanten aus bestimmten Ländern. Der nächste Schritt ist die Risikoanalyse für alle Lieferanten. Das Gesetz fordert außerdem ein umfassendes Reporting. Unserer Erfahrung nach empfiehlt es sich, hier mit einem übersichtlichen Report zu starten, der dann nach und nach durch weitere Aspekte ergänzt wird. Besonders wichtig ist es, einen Prozess für das Thema „Whistleblowing“ aufzusetzen.

Informations-
veranstaltung
am 07.12.2023

Besuchen Sie das kostenlose Web Seminar von Schleppen in Kooperation mit Horváth!

Sie erhalten Einblicke in die konkreten Anforderungen, die sich aus dem LkSG ergeben, sowie wertvolle Impulse zur Umsetzung. Zudem zeigen wir Ihnen, wie die Schleppen-Softwarelösung R2C_GRC Sie hierbei unterstützen kann – fundiert und praxisorientiert.



Zur Anmeldung



Schleppen SE · Otto-Hahn-Straße 20 · 76275 Ettlingen
Telefon: 07243 321-0 · E-Mail: grc@schleppen.de
grc.schleppen.de
www.horvath-partners.com



Navigating the German IDW PS340 Regulation with @RISK

One large German precision mechanical engineering company with registered offices in Heidelberg has successfully impressed auditors. How? Applying stress testing to their financial statements by simulating the impact of various risks on the balance sheets and income statements.

Predicting the unpredictable is both a necessity and often a seemingly impossible challenge for business owners when making decisions to ensure business continuity. To solve this problem, Lumivero, the market leader in data-insights, took action to demonstrate how businesses in any industry could easily use Monte Carlo simulation in @RISK to quantitatively account for operating and risk register (probability/ impact) risks and their impact on the balance sheet and income statement – all within the familiar software of Microsoft Excel.

Instead of reinventing the wheel, business can leverage @RISK to add a layer of stochastic modeling to their existing risk register and cash and equity accounts. This method provides a holistic view of the company, potential risks, mitigation options, and even the ability to view results of possible mitigation routes. By applying Monte Carlo simulation to a business's financial records, businesses can view all possible operation scenarios and the likelihood that their business will survive to the following year (and beyond).

This transformation of key financial statements (cash flow, equity forecast, risk register) into quantitative, probabilistic models can act as an early warning system. Within their @RISK model, businesses can adjust the probability of events to view the potential impacts of those risks and make informed decisions based on risk appetite.

This early warning system can also act as a guide for risk mitigation – allowing businesses to model mitigation strategies and view associated costs in addition to creating presentation-ready reports for communicating results to their team.

To help businesses account for risk in their financial statements, Lumivero offers two example models to help get started.

- Navigating the German IDW PS340 Regulation with @RISK
- Risk Register Effect in Business Continuity

Check them out at palisade.lumivero.com/models, and watch the on-demand webinar, *Navigating the German IDW PS340 Regulation with @RISK*, at lumivero.com/resources/webinars-events. ■





crisam www.crisam.net
www.crisam.ai

World's leading GRC platform



Integriertes
Risikomanagement



Datenschutz



Audit

CRISAM® ist eine intuitiv bedienbare Plattform, die alle Ansprechpartner in Unternehmen entsprechend in einem geführten Workflow unterstützt. Als führender Anbieter für AI-gestützte GRC-Lösungen und dank der einzigartigen User-Experience (UX) setzen namenhafte Unternehmen aller Branchen auf CRISAM®



Whistleblowing
Schutz



Internes
Kontrollsystem



Compliance



ISMS & BCM

Buchen Sie Ihren Demo-Termin!





Buchtipp

Resilienz und ganzheitliches Krisenmanagement (Band 8) Jahrbuch Risikomanagement 2022/23

Unter den Bedingungen massiver Krisenlagen und ihrer vielfältigen Folgen für Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft muss sich das installierte Risikomanagementsystem in vielen Unternehmen derzeit neu bewähren. Der neue Band der **RMA Risk Management & Rating Association e.V.** nimmt die aktuell besonders relevanten Fragestellungen und mögliche Lösungsansätze praxisorientiert in den Blick.



104 Seiten, kartoniert,
ISBN: 978-3-503-21206-4

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

Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement



SAVE THE DATE!

Risk Management Congress 2024

Die 18. RMA-Jahreskonferenz
13. & 14. Mai 2024
Empire Riverside Hotel,
Hamburg

Vertrauen ist gut

Funktionierende Governance Systeme sind noch besser

Organisationen sind menschliche Unternehmen, die in einer komplexen, vernetzten und unbeständigen Welt operieren. Diese Unternehmen unterliegen Spielregeln, welche durch den Vorstand aufgesetzt und durch den Aufsichtsrat kontrolliert werden. Diese komplexe Aufgabe kann der Vorstand und Aufsichtsrat nicht allein bewältigen und so sind **Governance Systeme erforderlich die die Spielregeln detaillieren, operationalisieren und kontrollieren.**

Eine gute Unternehmens-Governance agiert vergleichbar mit einem Heizungssystem. Die erforderliche Temperatur wird festgelegt, durch Messpunkte kontrolliert und durch Schwellwerte und Regeln operationalisiert. Ein sehr simplifiziertes Beispiel für ein System das nach Zielen (Temperatur) ausgerichtet ist und durch Leitlinien (Schwellwerte) geleitet und kontrolliert wird.

Die Heizung ist oft das am besten funktionierende System in einem Unternehmen

In vielen Unternehmen existiert ein solches Governance System nach wie vor in nicht ausreichender Form! Dabei handelt der Vorstand potenziell fahrlässig und der Aufsichtsrat kann seiner Pflicht der Kontrolle nicht nachkommen und somit ist eine zivilrechtliche Haftung der Geschäftsleitung (§ 93 Abs. 2 S. 1 AktG oder § 43 Abs. 2 GmbHG) und der Aufsichtsratsmitglieder (§§ 116, 93 Abs. 2 S. AktG) möglich. Die Unternehmensleitung ist verpflichtet, dass die Organisation der Gesellschaft und die internen Entscheidungsprozesse dem Gesetz entsprechen. Nur die Einhaltung dieser Pflichten ermöglicht die **haftungsausschließende Inanspruchnahme der sogenannten Business Judgment Rule** (§ 93 Abs. 1 S. 2 AktG, die für GmbH entsprechend gilt). Die Business Judgment Rule stellt eine Rechtsregel dar, die die Geschäftsentscheidungen von Vorständen und Geschäftsführern vor einer Haftung schützt, solange sie in gutem Glauben, mit angemessener Sorgfalt und zu einem rechtmäßigen Zweck gehandelt haben.

Drei Governance Systeme haben sich bei der Abbildung und operativen Umsetzung der Business Judgment Rule als besonders relevant gezeigt:

- **Compliance Management System** – Unterstützung bei der Herstellung der Regelkonformität, worunter rechtsverbindliche als auch ethische Regeln fallen können. Ein

Compliance Management System hilft, Risiken zu identifizieren und zu minimieren, Haftung und Reputationsschäden zu vermeiden. Ein Compliance Management System basiert auf einer entsprechenden Compliance-Kultur, die von der Führungsebene vorgelebt und gefördert wird.

- **Risiko Management System** – systematische Erkennung, Analyse, Bewertung und Steuerung von Risiken. Ein Risikomanagementsystem hilft, Risiken zu identifizieren und zu minimieren, Haftung und Reputationsschäden zu vermeiden und das Vertrauen der Stakeholder zu stärken.
- **Internes Kontroll System** – besteht aus Regelungen zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten (internes Steuerungssystem) und Regelungen zur Überwachung der Einhaltung dieser Regelungen (internes Überwachungssystem)
- **Interne Revision** – unabhängig vom Management überprüfen sie die Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance. Die Unabhängigkeit der Internen Revision muss vom Management gewährleistet sein, dass sie in ihrer Planung und bei der Durchführung ihrer Arbeit frei von Behinderungen und Voreingenommenheit ist und ungehinderten Zugang zu den erforderlichen Personen, Ressourcen und Informationen hat. Sie ist dem Leitungsorgan gegenüber rechenschaftspflichtig.

In vielen Unternehmen gibt es Teile dieser Governance Systeme, all zu oft sind diese jedoch nicht integriert und abgestimmt.

Trusted Governance als Grundprinzip jedes erfolgreichen Governance Systems

In einer Welt der Polykrisen kommt den Governance Systemen eine essenzielle Aufgabe zu: die Organisation, die Prozesse und die Wertschöpfungskette resilient gegen negative Einflüsse zu machen, Risiken zu reduzieren, damit Unternehmensziele zuverlässiger zu erreichen und somit letztendlich den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Dies kann nur durch einen integrierten Governance Ansatz erreicht werden, der nicht nur das **wachsende Unternehmensökosystem ganzheitlich überblickt**, sondern auch verschiedene bereits **bestehende Governance Aktivitäten verzahnt und technologisch verknüpft**. Eine besondere Herausforderung besteht darin, nicht nur zeitnah alle relevanten Informationen zu erhalten und daraus relevante Risiken zu identifizieren, sondern auch deren Interdependenzen zu überblicken, um frühzeitig kritische Kausalverflechtungen zu erkennen. Umso wichtiger ist

es, ein Grundverständnis darüber zu haben, wie aus der Unternehmensvision, den Werten und Leitplanken tatsächlich Ziele abgeleitet und entlang der Governance-Struktur operationalisiert werden. Die Kunst der Integration liegt darin, im Sinne der Subsidiarität, einen „kleinsten gemeinsamen Nenner“ zu finden. Mit einem integrativen Rahmenwerk müssen klare Mindestanforderungen für Konsistenz geschaffen werden, beispielsweise für Bewertungsschemata und Berichtsprozesse. Auf diesen aufbauend können Spezifika entlang der Governance-Struktur eines Unternehmens ergänzt werden.

Auch aus technologischer Sicht gilt es, diese gemeinsame Basis im Sinne einer Plattform zu verstehen, um verschiedene risikorelevante Informationen zu integrieren. Die Integration von Informationen sollte dabei aber nicht mit einer Konsolidierung verwechselt werden. Es gilt vielmehr die dahinterstehenden Informationen sinnvoll zu verzahnen, um Kausalverflechtungen zu erkennen und sie in den Kontext der Geschäftsziele zu stellen.

Gelingt es Unternehmen, ihre Governance Aktivitäten klar an ihren Zielen auszurichten und diese methodisch, organisatorisch und technologisch zu integrieren, so werden Ziele zuverlässiger und binnen festgelegter Leitplanken erreicht. Die Governance Systeme fördern somit das Vertrauen in die Unternehmenssteuerung und schaffen eine „Trusted Governance“. Typischerweise starten Trusted Governance Projekte mit der Erfassung der Ist-Situation und der Analyse aller bereits im Unternehmen vorhandenen Elemente – dazu gehören die folgenden Dimensionen:

- Governance-Strukturen, also z. B. Aufbauorganisation, Governance-Integration, Mandatierung, etc.
- Menschen & Kultur, also z. B. Rollen und Verantwortlichkeiten, aber auch Kommunikation, Anreize und Trainings
- Risikouniversum & Steuerung mit Themen wie Risikotragfähigkeit und Risikoappetit oder auch der extrem wichtigen Integration in die unternehmerischen Planungs- und Steuerungsprozesse
- Methoden zur Erfassung, Bewertung, Steuerung, Überwachung, Aggregation und Reporting von Risiken
- Funktionen, Prozesse & Verfahren zur kontinuierlichen Systemüberwachung
- Sowie auch insbesondere der Themenkomplex Daten, Plattform & Technologie
- Basierend darauf kann gezielt die Optimierung und Weiterentwicklung in Richtung des Trusted Governance Ansatzes in Angriff genommen werden.



Herausgeber
Rotebühlstraße 100
70178 Stuttgart

Phone: +49 711 66919-0
info@horvath-partners.com
www.horvath-partners.com



Klaus Jäck (Partner)
Risk & Compliance Excellence
KMJaeck@horvath-partners.com



Dr. Stephanie Nöth-Zahn (Partner)
Risk & Compliance Excellence
SsNoethZahn@horvath-partners.com