

Oktober 2020

Unternehmerische Entscheidungen unter Risiko besser abschätzen – unser Ansatz

GRC-Funktionen wie Risikomanagement sind häufig entkoppelt vom unternehmerischen Alltag und dienen nur der formellen Erfüllung regulatorischer Anforderungen. Dabei könnten sie erheblichen Mehrwert bei unternehmerischen Entscheidungen leisten. Mithilfe der softwarebasierten Monte-Carlo-Simulation ist es möglich, Risikomanagement in Planung, Controlling und Projektsteuerung zu integrieren. Unseren Ansatz, wie dies ohne großen Aufwand gelingt, stellen wir in diesem Artikel vor.

Ob Konzern oder Mittelstand, ob Industrieunternehmen, Klinikum oder Stadtwerk- häufig lässt sich beobachten, dass GRC-Funktionen (Governance, Risk & Compliance) wie Risikomanagement, Compliance Management und interne Revision in den Unternehmen ein vom operativen Geschäft weitgehend isoliertes Eigenleben führen. Dies hat mehrere Ursachen:

1. Mangelnde Orientierung der GRC-Funktionen an den spezifischen Anforderungen des Geschäftsmodells und an den Unternehmensprozessen.
2. Silodenken: Fehlende funktionenübergreifende Betrachtungs- und Vorgehensweise durch Abteilungsgrenzen.
3. Management und Aufsichtsorgane geben sich oft mit einer formalen Erfüllung der, im Falle von kapitalmarktorientierten Unternehmen ja gesetzlich vorgeschriebenen Erfüllung der GRC-Anforderungen zufrieden.

Am Beispiel eines Compliance Management Systems (CMS) haben wir die Defizite und deren Ursachen aufgezeigt und ein Konzept für den Aufbau eines prozessorientierten, mit anderen Managementsystemen wie QMS, ISMS etc. und mit den operativen Systemen verzahntes CMS entwickelt, das im Frühjahr 2020 die Grundlage für ein Arbeitspapier der DICO Arbeitsgruppe Mittelstand bildete.

Anlässlich der Verabschiedung der Überarbeitung des IDW PS 340 (Einrichtung und Prüfung von Risikofrüherkennungssystemen) durch das IDW am 25.6.2020 wollen wir im Folgenden aufzeigen, wie Risikomanagementsysteme aufgebaut, bearbeitet oder erweitert werden müssen, um zunächst den gesetzlichen Notwendigkeiten und den Anforderungen dieses überarbeiteten Standards zu entsprechen. Dazu zählen u.a. die Pflicht des Vorstands zur Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen, die Pflicht zum Aufbau eines Risikofrüherkennungssystems und Ermittlung der individuellen Risikotragfähigkeit des Unternehmens nach § 91 II AktG mit Ausstrahlungswirkung auf alle anderen Rechtsformen und die Einhaltung der Sorgfaltspflicht ordentlicher Vorstände und Geschäftsführer § 93 AktG/ § 43 GmbHG. Öffentliche Unternehmen erfüllen zudem die Anforderungen nach § 53 HGrG. Gleichzeitig ist aber auch eine wirksame, risikoadjustierte und dokumentierte Unternehmenssteuerung gegeben, die unmittelbaren Mehrwert für die Organisation schafft. Somit sind gleichzeitig auch die Anforderungen der Business-Judgement-Rule (§§ 93 Abs. 1, 116 AktG, sowie für andere Rechtsformen analog) erfüllt.

Der häufig verwendete Begriff der Risikotragfähigkeit sagt letztendlich nichts anderes, als dass Eigenkapital und Liquidität ausreichen müssen, um die vorhandenen Risiken zu tragen. Ist dies nicht gewährleistet, ist der Fortbestand des Unternehmens gefährdet (Insolvenzwahrscheinlichkeit).

Neben allen gesetzlichen Vorgaben liegt es also im Interesse eines jeden Unternehmers, Transparenz nicht nur über die finanzielle Situation des Unternehmens, sondern auch die Auswirkung der Risiken darauf zu haben.

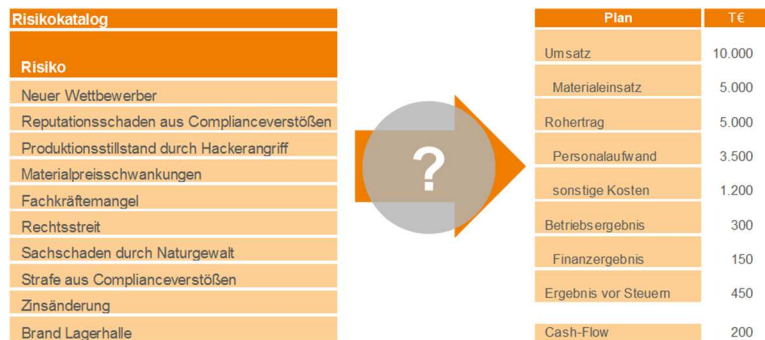
Für die praktische Umsetzung bedeutet dies, dass die erwarteten Risiken in einer integrierten Planung berücksichtigt werden müssen.

Oktober 2020

Die hier grafisch dargestellten Schritte des (vereinfachten) Risikomanagementprozesses sind im Folgenden genauer erläutert.



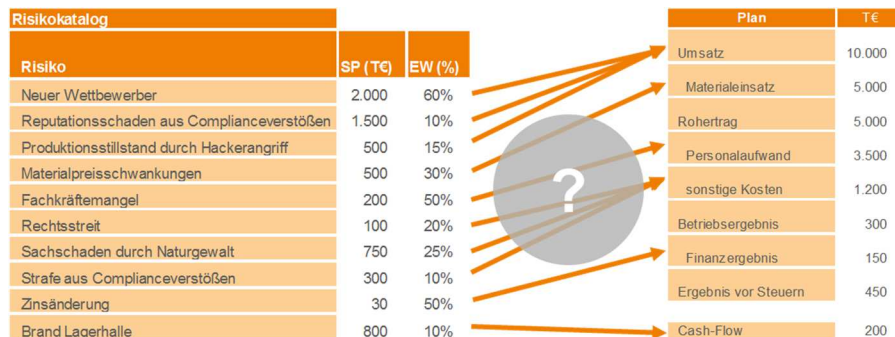
1. Identifikation:



In einer Risikoinventur werden mittels Formblättern, Interviews und Workshops mit Schlüsselpersonen Risiken identifiziert und in einem Risikokataster festgehalten.

Eine Risikoinventur ist häufig bereits vorhanden, jedoch fehlt oft ein Konzept zur weiteren Verwendung der gesammelten Informationen.

2. Bewertung:

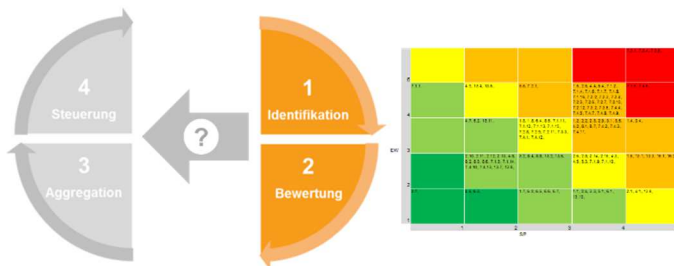


Die Bewertung der Risiken in Form einer Quantifizierung der Einzelrisiken in ihrer Erlös-, Aufwands-, oder Liquiditätswirkung ist meist nicht durchgängig vorhanden, jedoch Voraussetzung für die Verknüpfung mit Planung und Controlling.

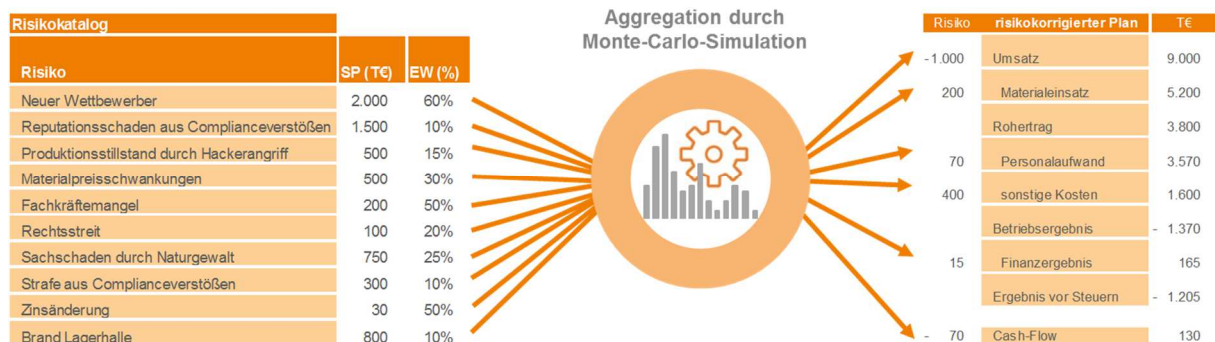
Häufiges Problem: Wie ist die monetäre Wirkung der Kombination verschiedener Risiken mit unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenspotentialen in den jeweiligen Erlös-, Aufwands-, oder Liquiditätspositionen? Da dies oft, insbesondere bei Reputationsrisiken schwer zu bestimmen ist, wird häufig auf eine monetäre Bewertung verzichtet und stattdessen eine dimensionslose Größe (z.B. von 1 bis 5) verwendet, die höchstens in einer letztendlich operativ wenig hilfreichen Matrix Ausdruck findet. Dadurch wird jedoch die Möglichkeit, die identifizierten Risiken in

Oktober 2020

Bezug zum operativen Geschäft zu bringen im Keim erstickt und das Risikomanagementsystem kommt nicht über ein starres, ungenutztes Risikokataster hinaus, das den Charakter eines bürokratischen nebenherlaufenden Papiertigers aufweist.



3. Aggregation:



Hier kommt die Aggregation ins Spiel, die die Kombination sämtlicher Einzelrisiken simuliert und zu einer Größe pro Erlös-, Aufwands-, oder Liquiditätsposition verdichtet.

Dies erfolgt durch ein softwarebasiertes Simulationsverfahren, welches die Wechselwirkung aller zusammengehörigen Risiken kalkuliert, indem es in einer großen Anzahl von Simulationsläufen mit verschiedenen Risikokombinationen das am häufigsten eintretende Szenario ermittelt (Monte-Carlo-Simulation).

Durch die Bündelung mehrerer, auf die gleiche Planposition einwirkender Risiken zu einem einzigen, monetär ausgedrückten Risiko, lässt sich die ursprüngliche Unternehmensplanung nun um eine risikokorrigierte Planung erweitern.

Es entsteht somit eine integrierte Planung mit der sich die Risikotragfähigkeit des Unternehmens schnell und unkompliziert prüfen lässt und deren Belastbarkeit durch die angewendeten Verfahren sichergestellt ist.

4. Steuerung:

Je nach Ergebnis der Prüfung der Risikotragfähigkeit sind weitere Maßnahmen zu ergreifen, um die Fortführung des Unternehmens auch bei Eintreten von bestandsgefährdenden Entwicklungen sicherzustellen. Nicht zuletzt muss sichergestellt werden, dass die zu ergreifenden Maßnahmen auch eine tatsächliche Rückkopplung zum Risiko und damit zur Risikoreduktion haben.

Gelingt es den Bogen vom Risikomanagement zum operativen Geschäft zu schlagen, so gelingt damit auch der Sprung zu einem wirksamen Steuerungsinstrument. Mit diesem Steuerungsinstrument ist es künftig nicht nur möglich, den Worst Case in Form der Unternehmensinsolvenz frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden, sondern es gelingt auch, den Erfolg einzelner Investitionsentscheidungen zu überprüfen, wie etwa den Kauf eines Unternehmens, den Einstieg in einen neuen Markt, die Entwicklung

Oktober 2020

einer neuen Produktvariante oder auch Wirkungen auf die Covenants von bestehenden Kreditvereinbarungen abzuleiten. Insofern gelingt es dem Management hierbei, die Steuerung des Unternehmens zu unterstützen und gleichzeitig den regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden.

Dieses aufgezeigte Instrumentarium hat wiederum Rückwirkungen auf Entscheidungswege, Prozessabläufe und bietet mehr Sicherheit für künftige Entwicklungen.

Fazit:

Durch diesen integrativen und ganzheitlichen Ansatz und die Nutzung entsprechender Werkzeuge zur Durchführung von Simulationsverfahren wird es möglich, das Risikomanagement mit Planung und Controlling zu verzahnen und somit ins operative Geschäft einzubeziehen und ein lebendiges, für das Unternehmen mehrwertstiftendes Risikomanagement zu schaffen.

Durch unsere erweiterten Kompetenzen und Kapazitäten im Bereich Risikomanagement und IT, sowie durch unsere speziell hierfür entwickelte Softwarelösung, sind wir in der Lage, mit überschaubarem Aufwand Ihr bestehendes Risikomanagementsystem an die stetig steigenden gesetzlichen Anforderungen anzupassen und gleichzeitig Planungssicherheit und Transparenz zu schaffen, sowie die Sicherheit der Risikotragfähigkeit zu gewährleisten. Darüber hinaus sind wir damit in der Lage, Ihnen ein mächtiges Steuerungsinstrument für ihre Managemententscheidungen präsentieren zu können.

Gerne präsentieren wir Ihnen unsere Lösungsansätze und diskutieren mit Ihnen über die sich aufzeigenden Alternativen.

Haben Sie Fragen zum Thema? Kommen Sie gerne auf uns zu unter 07121/909020 oder per E-Mail an dialog@mauer-wpg.com.