

Quo vadis Risikomanagement?

von Markus Link, René Scheffler und Daniel Oehlmann

RMA

Ergebnisse der aktuellen Deloitte Benchmarkstudie zur Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen in deutschen Industrieunternehmen vor dem Hintergrund des IDW PS 981 „Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Risikomanagementsystemen“.

Einführung

Sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus regulatorischer Sicht übernimmt das Risikomanagementsystem (RMS) eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung bzw. einer „Good Corporate Governance“. Der am 2. März 2017 durch den Hauptfachausschuss des IDW verabschiedete und am 8. April 2017 veröffentlichte¹ und freiwillig anzuwendende IDW PS 981 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen“ stellt ein wichtiges neues Instrument dar, den Aufsichtsrat bei seiner gesetzlichen Überwachungspflicht gemäß § 107 Abs. 3 AktG auch bezogen auf das Risikomanagementsystem zu unterstützen. Zusammen mit den Prüfungsstandards des IDW zum Compliance Managementsystem (PS 980²), dem Internen Kontrollsystem (PS 982³) und dem Internen Revisionssystem (PS 983⁴), kann sich der Aufsichtsrat bei der Überwachung, aber auch die Geschäftsleitung/Vorstand bei der Einrichtung und Überprüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Corporate Governance Systeme, durch einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer unterstützen lassen. Im Gegensatz zu verpflichtenden Prüfungen des Risikofrüherkennungssystems gemäß IDW PS 340⁵ im Rahmen von Jahresabschlussprüfungen börsennotierter Unterneh-

men (§ 91 Abs. 2 AktG), die auf bestandgefährdende Risiken fokussieren und lediglich einzelne Teile eines RMS gemäß § 107 Abs. 3 AktG abdecken, geht eine Überprüfung gemäß PS 981 deutlich über den Umfang einer Prüfung des RFS hinaus⁶.

Vor dem Hintergrund der Veröffentlichung des PS 981 haben wir in unserer Studie 53 Industrieunternehmen zwecks Analyse ihrer RMS unter Berücksichtigung der Anforderungen der einzelnen Elemente gemäß IDW PS 981 befragt. Hieraus lassen sich Aussagen und Trends zum aktuellen Reifegrad der RMS in deutschen Industrieunternehmen, mögliche Handlungsfelder und die Erwartungen der Unternehmen an den IDW PS 981 ableiten. Die Befragung wurde in persönlichen Gesprächen und online im Zeitraum November 2016 bis Februar 2017 durchgeführt. Risikomanagement-Verantwortliche von 53 deutschen Industrieunternehmen haben an der Befragung teilgenommen. 83 % der teilnehmenden Unternehmen erzielen dabei einen Umsatz von mehr als eine Mrd. Euro, 58,5 % über fünf Milliarden Euro. 26,4 % der Teilnehmer sind im DAX 30 und 28,3 % im MDAX gelistet. Bei den weiteren Teilnehmern handelt es sich größtenteils um kapitalmarktorientierte und international tätige Unternehmensgruppen außerhalb dieser beiden Indizes. Die Studienergebnisse basieren auf einer Selbsteinschätzung der Teilnehmer zu ausgewählten Fragestellungen in Bezug auf die 8 Grundelemente eines RMS gemäß IDW PS 981 (siehe [Abbildung 1](#)).

Kernaussagen der Studie und Trends zur Ausgestaltung von RMS⁷

88,4 %⁸ der Teilnehmer geben an, dass ihr Risikomanagement als aktives Steuerungsinstrument beim Erreichen der Unternehmensziele unterstützt.

Bedeutung und Mehrwert von Risikomanagement für die Unternehmenssteuerung grundsätzlich erkannt

Nach eigener Einschätzung hat demnach ein großer Teil der befragten Unternehmen den Mehrwert und die Bedeutung des Risikomanagements für die Unternehmenssteuerung grundsätzlich erkannt und setzt es in unterschiedlichem Maße bewusst dazu ein. Die Anerkennung des betriebswirtschaftlichen Nutzens deckt sich dabei mit empirischen Erhebungen.⁹

Außerdem geben 90,0 % der Teilnehmer an, dass sich das Top-Management regelmäßig mit Fragen des Risikomanagements wie z. B. dessen Weiterentwicklung beschäftigt. Zum Top-Management zählen in diesem Zusammenhang die erste und zweite Führungsebene im Unternehmen. Ferner lassen sich die Aufsichtsräte aller teilnehmenden Unternehmen regelmäßig über den Stand des RMS und die Risikosituation berichten.

Rolle der Risikomanagement-Funktion ausbaufähig

Trotz der erkannten hohen Bedeutung des Risikomanagements übernimmt die Risikomanagement-Funktion nur bei wenigen Unternehmen die Rolle eines Business Partners. Lediglich 11,3 % der Teilnehmer beziehen den Risikomanager als internen Berater bei anstehenden Entscheidungen mit ein oder nutzen seine methodischen Kompetenzen zur Verankerung von Risikomanagement-Aspekten in den Steuerungsprozessen des Unternehmens. **Hinsichtlich der Unternehmenssteuerung kann die Risikomanagement-Funktion nach heutigem Stand somit effektiver genutzt werden.** Die Wahl der Rolle liegt im Ermessen der

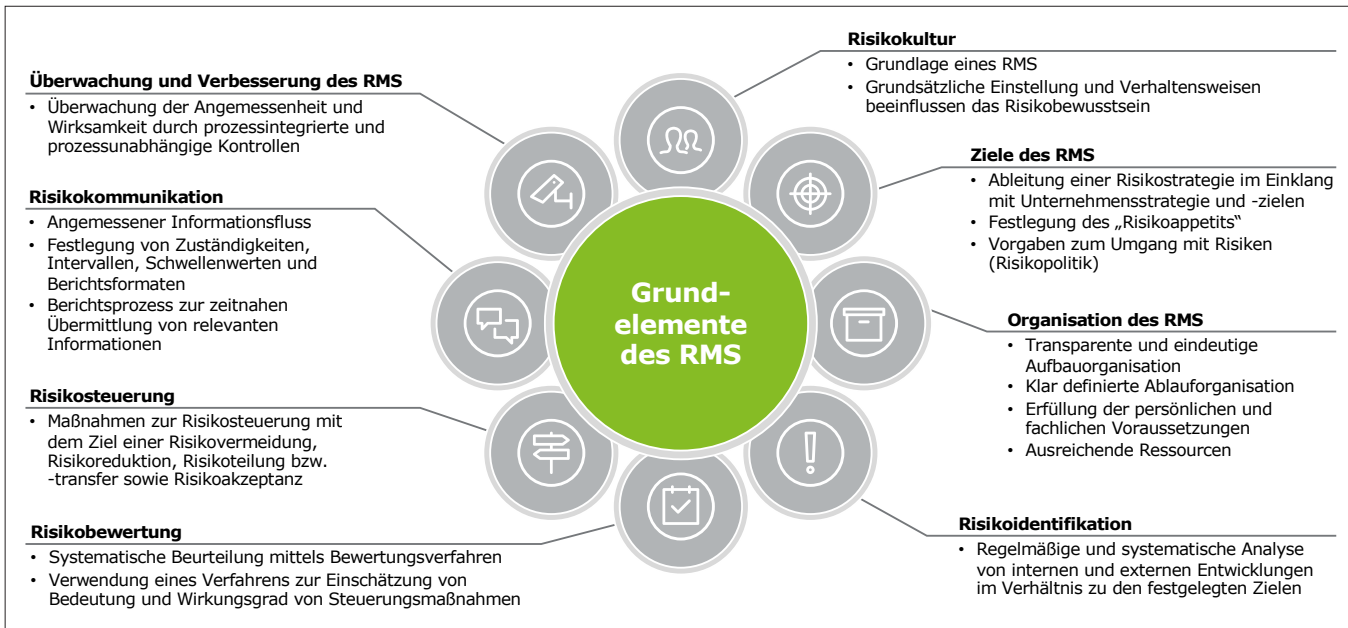


Abb. 1: Die Grundelemente eines RMS gemäß IDW PS 981

Unternehmensleitung und wird sich auch an den Erfordernissen der Geschäftstätigkeit und der Unternehmenskultur orientieren. Wir sind jedoch überzeugt, dass der Wertbeitrag des Risikomanagements steigt, wenn es nicht nur von der Unternehmensleitung für das Tagesgeschäft instruiert und im Rahmen einzelner Entscheidungen konsultiert wird, sondern auch in dessen Entscheidungen involviert ist.

Solider Reifegrad von RMS mit deutlichen Optimierungspotenzialen

Insgesamt hat der Reifegrad von RMS in deutschen Unternehmen ein solides Maß erreicht und ein institutionalisiertes RMS gilt inzwischen als „state of the art“. Häufig übernimmt ein zentraler (Teil-) Bereich „Risikomanagement“ eine Klammerfunktion für die Risikomanagement-Aktivitäten im Unternehmen. In der Unternehmenspraxis bestehen ferner meist formelle oder informelle Schnittstellen u. a. zu den Bereichen Controlling, Compliance Management, IKS und Interne Revision.

Während 64,2 % der Teilnehmer die Organisation ihres Risikomanagements als besonders positiv bewerten, bestehen in Bezug auf weitere RMS-Grundelemente deutliche Optimierungsbedarfe. So sehen 66,0 % die „Risikokultur“, 64,2 % die „Ziele des RMS“ sowie 67,9 % die „Risikosteuerung“ als besonders ausbaufähig und Optimierungspotenzial bis akuten

Handlungsbedarf vorhanden. Alle weiteren Risikomanagement-Elemente weisen aus Sicht der Teilnehmer ebenfalls Optimierungspotenziale auf. Hinsichtlich der „Risikokultur“ werten 13,2 % der befragten Unternehmen den Handlungsbedarf sogar als dringend. Wegen des grundlegenden Charakters der Risikokultur zur Ausgestaltung des Risikomanagements im Unternehmen ist dies besonders erwähnenswert.

In Bezug auf die „Ziele des RMS“ stellt deren Konkretisierung jenseits der Vermeidung der Bestandsgefährdung die Unternehmen häufig vor Herausforderungen. In diesem Zusammenhang geht ein erkennbarer Trend hin zur Definition eines quantitativen oder qualitativen Risikoappetits des Unternehmens im Rahmen der Festlegung der Risikostrategie. Laut eigenen Angaben leiten 30,2 % der Teilnehmer einen quantitativen Risikoappetit ab, während 22,6 % der Teilnehmer immerhin einen qualitativen

Risikoappetit definieren. Gegenüber Ergebnissen vergleichbarer Studien aus der Vergangenheit stellt dies eine durchaus unerwartete Zunahme der Nutzung eines Risikoappetits dar.

Eine wichtige Maßnahme zur Weiterentwicklung der „Risikosteuerung“ ist die Einrichtung eines übergeordneten Systems zur Nachverfolgung des Status von Gegenmaßnahmen in Bezug auf Risiken. 35,9 % der befragten Unternehmen verfügen bisher noch nicht über ein solches System.

Strategische Risiken verstärkt im Fokus des RMS

Strategische Themen haben inzwischen vermehrt Einzug in die RMS deutscher Unternehmen gehalten. 98,1 % der Teilnehmer befassen sich in ihrem RMS aussagegemäß mit strategi-

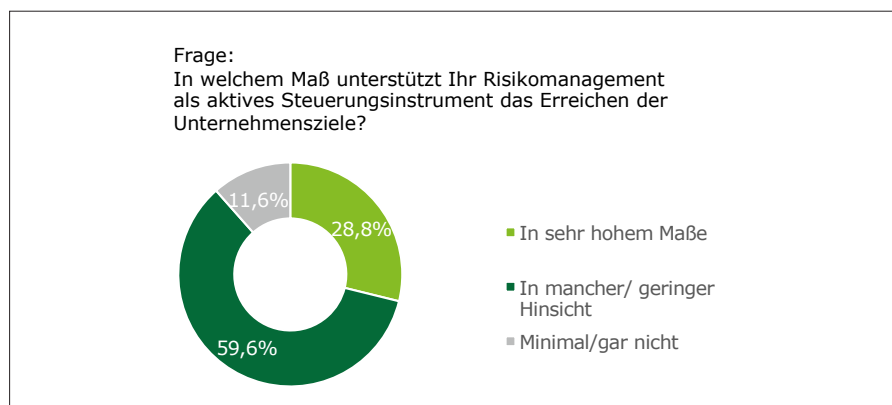
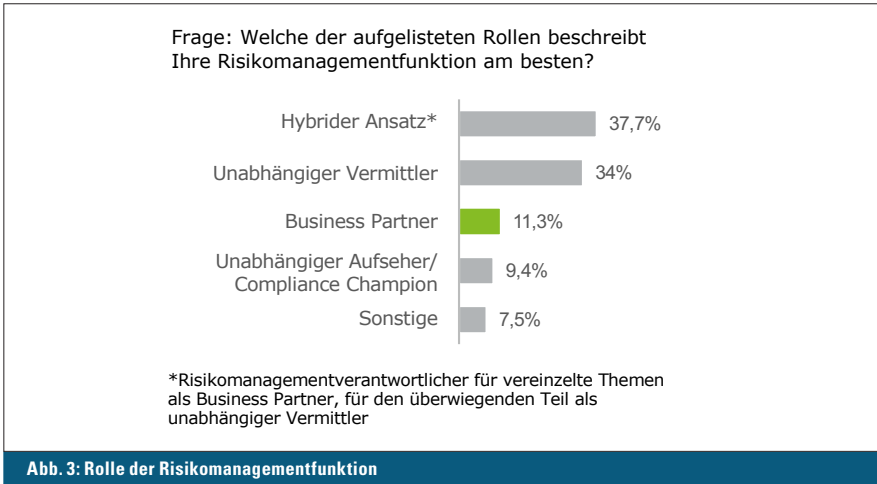
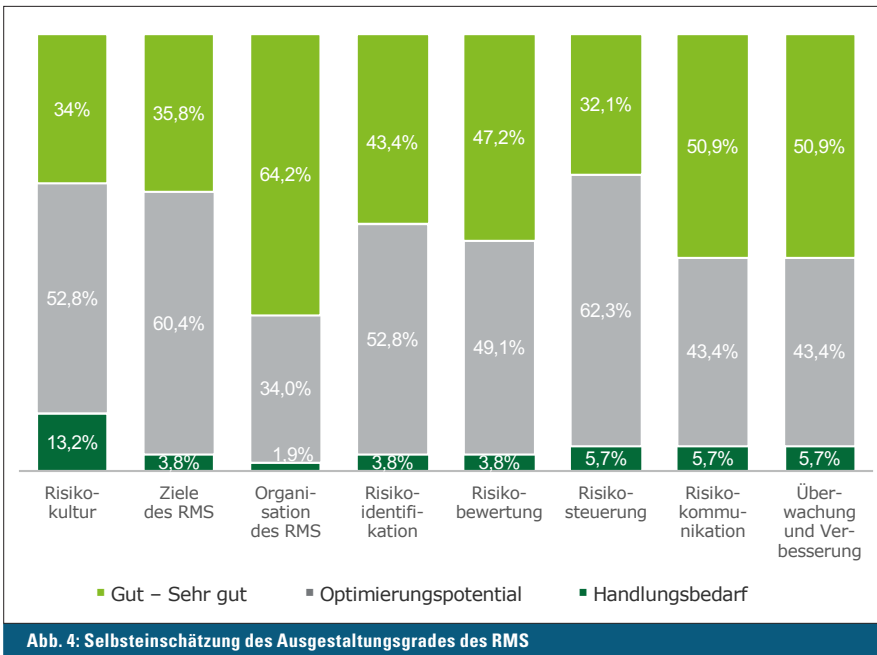


Abb. 2: Bedeutung von Risikomanagement für die Unternehmenssteuerung



mit den Planungsverantwortlichen. Bei 26,4 % der Teilnehmer besteht laut eigener Einschätzung gar keine zeitliche Parallelität und inhaltliche Verzahnung zwischen Risikoidentifikation/-aktualisierung und der Unternehmensplanung. Diese relativ hohen Quoten überraschen, da Informationen zu wesentlichen Risiken wichtige Parameter für die Erstellung der Unternehmensplanung und unterjähriger Forecasts darstellen sollten. Ferner definieren zahlreiche Unternehmen den Risikobegriff als mögliche Abweichung von der Unternehmensplanung. Konsequenterweise sollte in diesen Fällen den Risikomanagement-Verantwortlichen bekannt sein, in welchem Ausmaß Risiken bereits im Zahlenwerk der aktuellen Unternehmensplanung bzw. unterjährigen Forecasts berücksichtigt wurden.



Nutzung quantitativer Methoden zur Risikoaggregation und -simulation nimmt zu

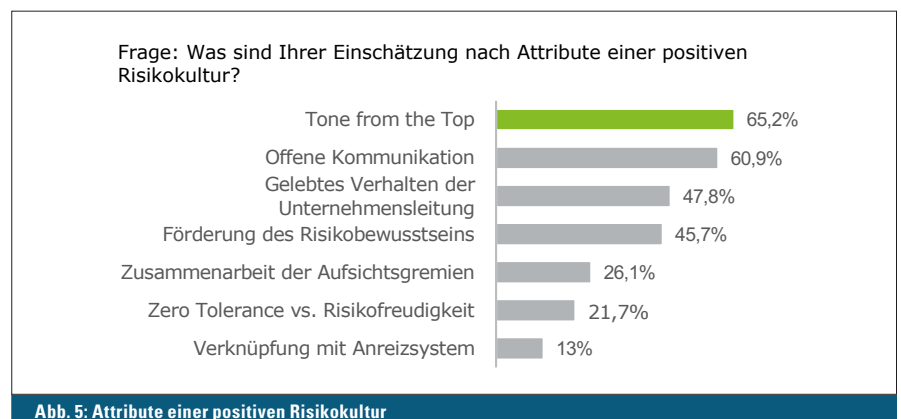
Die Nutzung von Risikosimulationen, Szenarioanalysen sowie die Verwendung von stochastischen Methoden zur Risikoaggregation nimmt im Vergleich zu ähnlichen Risikomanagement-Benchmarks der Vergangenheit weiter zu. Inzwischen nutzen laut eigenen Angaben 30,2 % der befragten Unternehmen entsprechende Methoden¹⁰. Einerseits kann ein drohendes Gesamtrisikopotenzial letztlich nur durch die kombinierte Betrachtung der Risiken ermittelt und Aussagen zu einer möglichen Bestandsgefährdung daraus abgeleitet werden¹¹. Voraussetzung für eine belastbare Aussagekraft einer entsprechenden Gesamtrisikoposition sind quantitative Bewertungen der Risiken in hoher Qualität. Andererseits muss die Ausgestaltung des Risikomanagements insbesondere

schen Risiken und bei 70,6 % ist der RMS-Verantwortliche nach eigenen Angaben auch für das strategische Risikomanagement zuständig. Zwecks Identifikation neuer Risikogebiete erfolgen bei 50,9 % der Teilnehmer Diskussionen zwischen RMS-Verantwortlichen und der Strategieabteilung. Diesbezüglich erscheint die Verzahnung ausbaufähig. Wenn keine Strategieeinheit existiert, kann dieser Dialog auch direkt mit der Geschäftsleitung geführt werden.

Stärkere Verzahnung von Risikomanagement und Unternehmensplanung möglich

Eine stärkere Verzahnung des Risikomanagements mit der Unternehmensplanung (z. B. Mittelfristplanung, Budgetierung, Forecasts) könnte den Mehrwert für die Unternehmenssteuerung bei den befragten Unternehmen teilweise weiter erhöhen. Immerhin 37,7 % der Teilnehmer identifizieren bzw. aktualisieren ihre Risiken zwar parallel zur Unternehmensplanung und unterjährigen Forecasts, allerdings erfolgt dies laut eigenen Angaben ohne Abstimmung

mit den Planungsverantwortlichen. Bei 26,4 % der Teilnehmer besteht laut eigener Einschätzung gar keine zeitliche Parallelität und inhaltliche Verzahnung zwischen Risikoidentifikation/-aktualisierung und der Unternehmensplanung. Diese relativ hohen Quoten überraschen, da Informationen zu wesentlichen Risiken wichtige Parameter für die Erstellung der Unternehmensplanung und unterjähriger Forecasts darstellen sollten. Ferner definieren zahlreiche Unternehmen den Risikobegriff als mögliche Abweichung von der Unternehmensplanung. Konsequenterweise sollte in diesen Fällen den Risikomanagement-Verantwortlichen bekannt sein, in welchem Ausmaß Risiken bereits im Zahlenwerk der aktuellen Unternehmensplanung bzw. unterjährigen Forecasts berücksichtigt wurden.



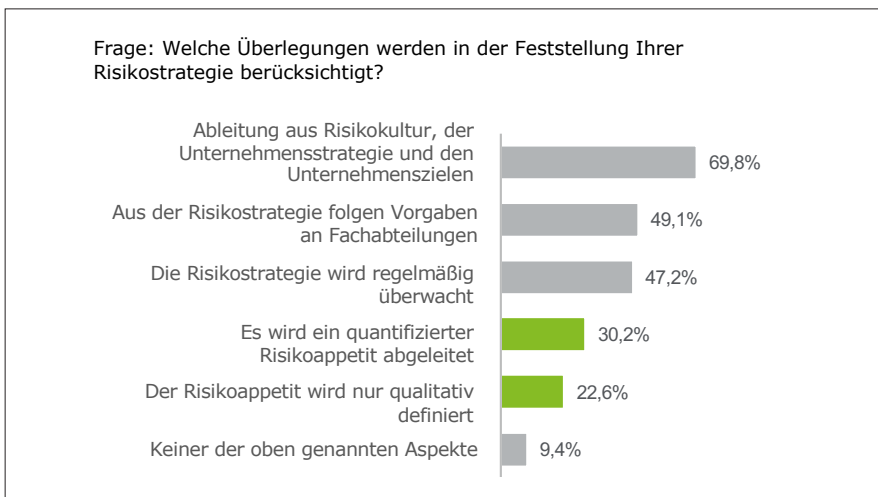


Abb. 6: Überlegungen zur Festlegung der Risikostrategie

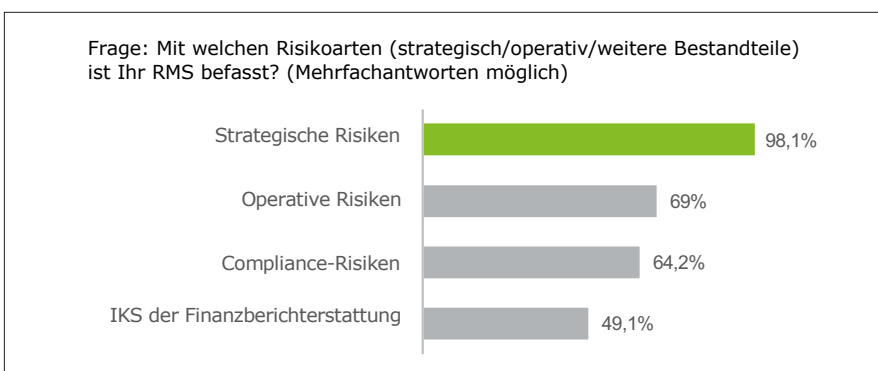


Abb. 7: Relevante Risikoarten im RMS

re auf die Informationsbedürfnisse des Top-Managements und dessen Arbeitsweise Rücksicht nehmen. Hier herrschte bisher eine gewisse Skepsis gegenüber der Anwendung von stochastischen Verfahren im Risikomanagement von Industrieunternehmen, die nicht zuletzt durch die Finanzkrise bestärkt wurde¹². Wir gehen davon aus, dass die gezielte Nutzung entsprechender Verfahren zur Unterstützung des Managementdialogs auch in Zukunft tendenziell weiter ansteigen wird. Unternehmen, die Verfahren zur Risikosimulation und -aggregation anwenden, greifen häufig auf die Monte-Carlo-Simulation zurück.

Einrichtung von funktionsübergreifenden Risikomanagement-Komitees hoch im Kurs

Die Einrichtung von funktionsübergreifenden Risikomanagement-Komitees und -Ausschüssen nimmt zu. 56,0 % der Teilnehmer richten entsprechende Gremien zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des RMS und zur Diskussion der Risikosituation ein. Häufig sind in diesen Gremien neben den Risikomanagern Mitglieder der Corporate Governance Funktionen Compliance Management, Internes Kontrollsystem und Interne Revision vertreten. Durch die Einrichtung eines entsprechenden Gremi-

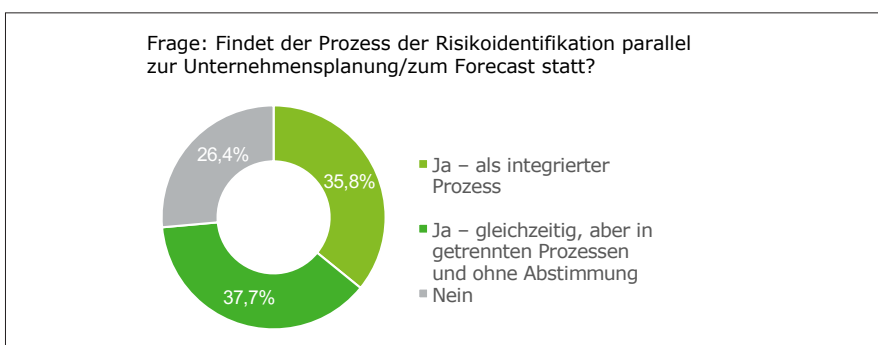


Abb. 8: Verzahnung von Risikomanagement und Planung

ums können Schnittstellen zwischen den einzelnen Corporate Governance Funktionen effizient genutzt und die aktuelle Risikosituation aus verschiedenen Perspektiven kritisch durchleuchtet werden.

Chancen werden vermehrt berücksichtigt

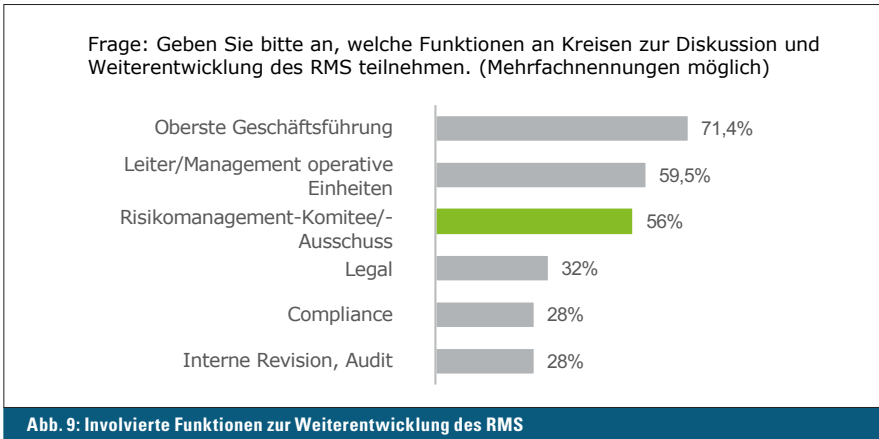
Als weiterer Trend ist die vermehrte Berücksichtigung von Chancen im RMS erkennbar. Die Quote unter den Teilnehmern liegt nach eigenen Angaben bei 48,1 %. Neben betriebswirtschaftlichen Gründen ist die gestiegene Erwartungshaltung an die Chancen-Berichterstattung im Lagebericht gemäß DRS 20 hierfür verantwortlich. Eine systematische Betrachtung der Chancen analog zu den Risiken ist trotz aller damit zusammenhängender Herausforderungen zielführend. Bisher wurden Chancen überwiegend in separaten Steuerungsprozessen identifiziert und nachgehalten (z. B. Strategische Planung).

Corporate Social Responsibility als weiterer Treiber für die Einrichtung von RMS

Eine wachsende Bedeutung von Verpflichtungen zur Einrichtung von RMS außerhalb gesetzlicher Anforderungen ist erkennbar. 47,2 % der befragten Unternehmen sehen sich im Kontext von Corporate Social Responsibility (CSR) einseitig zum Einhalten bestimmter Anforderungen an ihr Risikomanagement verpflichtet. Dabei kann sich ein funktionsfähiges Risikomanagement positiv auf gängige Scorings (z.B. Dow-Jones Sustainability Index) auswirken. Das gerade beschlossene CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG)¹³ hat auch die Pflichtangaben über Risikomanagement im Lagebericht für bestimmte Unternehmen erweitert. Hier besteht bei einigen betroffenen Unternehmen noch Anpassungsbedarf. Jedes vierte Unternehmen hat sich bereits zur Einhaltung vertraglicher Anforderungen an ein RMS verpflichtet (Stichwort: Lieferketten-RMS).

Hohe Erwartungen an den IDW PS 981

Der IDW PS 981 wurden von den Teilnehmern als zielführender Standard zur Optimierung und



Prüfung von RMS identifiziert. Zwecks Hebung der erkannten Optimierungspotenziale planen 38,0 % der Teilnehmer eine Überarbeitung ihres RMS in Anlehnung am neuen IDW PS 981 und 13,0 % eine Prüfung des RMS nach IDW PS 981 bereits innerhalb der nächsten 12 Monate. Gemessen an den Erfahrungen mit der Einführung vergleichbarer Standards, z. B. des IDW PS 980 zur Prüfung von Compliance Management Systemen, sind diese Angaben als Zeichen für eine zu erwartende Etablierung des IDW PS 981 als RMS-Prüfungsstandard der Wahl anzusehen.

In Kombination mit der Anwendung der weiteren IDW PS zur Prüfung von Corporate Governance Systemen kann der IDW PS 981 somit einen wichtigen Beitrag zur Wahrnehmung der Überwachungspflichten von Aufsichtsräten gemäß § 107 Abs. 3 AktG in Bezug auf die Corporate Governance im Unternehmen leisten. Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen erwartet in diesem Zusammenhang eine Reduzierung der Haftungsrisiken als Folge einer RMS-Prüfung gemäß IDW PS 981. Der Standard deckt alle wesentlichen Anforderungen und Elemente eines RMS ab und ist kompatibel zu allen gängigen Risikomanagement-Rahmenwerken als Grundlage des eingerichteten RMS¹⁴. Auf-

grund seiner Flexibilität kann der Standard neben Prüfungszwecken auch zur Weiterentwicklung des gesamten RMS sowie einzelner Teilbereiche genutzt werden. Zu diesen Teilbereichen können Risikomanagement-Subsysteme (z. B. das Projektrisikomanagement oder das Supply Chain Risk Management) sowie einzelne RMS-Grundelemente (z. B. die Risikokultur) zählen. Die Einsatzmöglichkeiten des IDW PS 981 zur Optimierung des Risikomanagements über Prüfungszwecke hinaus dürften insbesondere für Unternehmensleitungen und Risikomanagement-Funktionen von Interesse sein.

Zukünftige Handlungsfelder zur Weiterentwicklung von RMS

Auf Basis der Studienergebnisse und der geführten Gespräche mit den Studienteilnehmern lassen sich folgende voraussichtliche Handlungsfelder zur Weiterentwicklung von RMS deutscher Industrieunternehmen in den nächsten Jahren ableiten:

Stärkung der Risikomanagementkultur

Zahlreiche Teilnehmer sehen Handlungsbedarf und Optimierungspotenzial hinsichtlich der Ri-

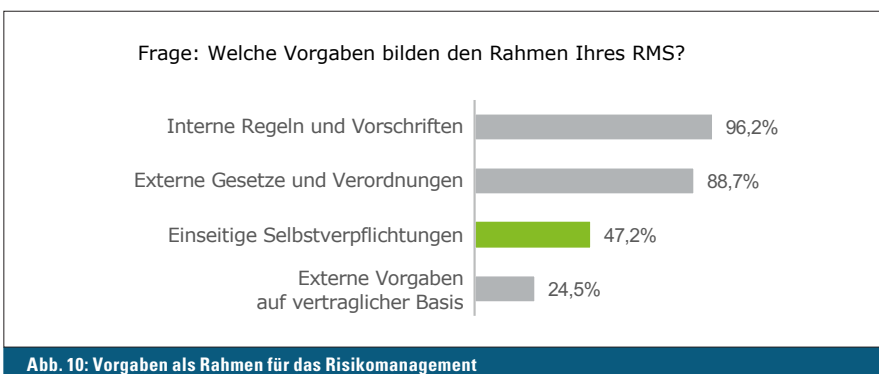
sikokultur im Unternehmen. Ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur verbesserten Unternehmenskultur ist ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung zum transparenten und proaktiven Umgang mit Risiken und eine Verdeutlichung des Mehrwerts von Risikomanagement. Risikomanagement-Schulungen für relevante Mitarbeiter können neben weiteren Punkten die Risikokultur ebenfalls positiv beeinflussen. Entscheidend ist letztlich, die Akzeptanz der involvierten Mitarbeiter für das Thema zu gewinnen. Dazu bedarf es in der Operationalisierung des Risikomanagements pragmatischer Lösungen für die Mitarbeiter wie z. B. anwenderfreundliche Risikomanagement-Softwarelösungen.

Aufwertung der Risikomanagement-Funktion

Aufgrund seiner Risikomanagement-Methodenkompetenz und seiner Kenntnisse der Unternehmensrisiken erscheint die Entwicklung des Risikomanagers zum Business Partner im Sinne eines internen Risikomanagement-Beraters hilfreich. Die vorhandene Risikomanagement-Methodenkompetenz kann beispielsweise zur Einbettung von Risikomanagement-Elementen in Steuerungsprozesse des Unternehmens (z. B. Projektmanagement) oder für die Evaluierung spezieller Bedrohungsszenarien genutzt werden. Ferner eignet sich der Risikomanager aufgrund seiner Kenntnisse der Unternehmensrisiken als wichtiger Inputgeber bei der Erstellung von Entscheidungsvorlagen für das Top-Management. Die Erweiterung des Aufgabenspektrums der Risikomanagement-Funktion über bisweilen sehr administrativ geprägte Tätigkeiten hinaus hat bei einigen Unternehmen bereits eingesetzt und wird sich tendenziell weiter intensivieren.

Verbesserte Nutzung des RMS für die Unternehmenssteuerung

Die Umfrageergebnisse zeigen: Die Bedeutung des Risikomanagements für die Unternehmenssteuerung ist grundsätzlich erkannt. Gleichzeitig lassen sich Ansätze zur besseren Nutzung des Risikomanagements im Rahmen



<p>Nutzungsmöglichkeiten des IDW PS 981</p>	<p>Aufsichtsrat Überwachung RMS</p>	<p>Vorstand Einrichtung RMS</p>	<p>Risikomanager Koordination & Betrieb RMS</p>
<p>Prüfung gemäß IDW PS 981</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachungsnachweis • Reduktion von Haftungs- & Reputationsrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtungsnachweis • Reduktion von Haftungs- & Reputationsrisiken • Stärkung des Vertrauens seitens Geschäftspartnern 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungsnachweis • Reduktion von Haftungs- & Reputationsrisiken • Stärkung der Akzeptanz und Risikomanagement-Rolle im Unternehmen
<p>Analyse und Optimierung auf Basis IDW PS 981</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des gesamten RMS und einzelner RMS-Teilbereiche • Impulse für die Überwachungstätigkeit und Durchführungsunterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des gesamten RMS und einzelner RMS-Teilbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des gesamten RMS und einzelner RMS-Teilbereiche • Vorbereitung auf mögliche RM-Prüfungen und -Zertifizierungen

Abb. 11: Nutzungsmöglichkeiten des IDW PS 981

der Unternehmenssteuerung ableiten. Beispielsweise kann eine optimierte Verwertung von Risikoinformationen im Controlling-Instrumentarium (z. B. der Unternehmensplanung) dazu beitragen¹⁵. Ferner erscheint die Nutzung der Schnittstelle zwischen Risikomanagement-Funktion und Strategieabteilung zwecks Identifikation und Steuerung strategischer Risiken ausbaufähig. Außerdem wird der Prozessbezug von Risikomanagement voraus-

sichtlich zunehmen. Risiken werden vermehrt entlang der Steuerungs-, Geschäfts- und Support-Prozesse des Unternehmens identifiziert und analysiert sowie Gegenmaßnahmen/Kontrollen in die Prozesse eingebettet. In diesem Zusammenhang ist auch die Optimierung von Risikomanagementsubsystemen wie bspw. dem Project Risk Management und dem Supply Chain Risk Management zu nennen.

Punktueller Weiterentwicklung des Risikomanagementprozesses

In Bezug auf den Risikomanagementprozess sehen die Studienteilnehmer zum Teil deutliche Optimierungspotenziale. Die etablierten Prozessschritte sollten entsprechend analysiert und punktuell verfeinert werden. Die Risikobewertung kann bspw. je nach Geschäftsmodell und Unternehmenskultur durch den auf ausgewählte Anwendungsbereiche fokussierten Einsatz von stochastischen bzw. quantitativen Methoden zur Risikosimulation und -aggregation optimiert werden (z. B. Simulation abgrenzbarer Risikoszenarien). Ferner bieten moderne Risikomanagement-Software-Lösungen inzwischen effiziente und sehr userfreundliche Unterstützungsmöglichkeiten entlang des Risikomanagementprozesses.

Überwachung der Wirksamkeit des RMS

Die Überwachung des RMS ist bei einigen Unternehmen ebenfalls optimierungsbedürftig. Ein Monitoringsystem in Bezug auf den Status und die Wirksamkeit von Gegenmaßnahmen zu wesentlichen Risiken wird sich tendenziell flächendeckend etablieren. Gegenmaßnahmen zu wesentlichen Risiken sollten ferner regelmäßig durch die Interne Revision hinsichtlich ihrer Angemessenheit und Wirksamkeit geprüft werden. In diesem Kontext bietet sich außerdem die Vorstellung wesentlicher Risiko-

Autoren



■ WP Dipl.-Kfm. Markus Link

ist Leiter Corporate Governance Assurance, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main.

www.deloitte.de

■ René Scheffler

ist Senior Manager im Bereich Corporate Governance Assurance, Deloitte GmbH, Düsseldorf.

E-Mail: rscheffler@deloitte.de



■ Daniel Oehlmann

ist Senior Manager im Bereich Corporate Governance Assurance, Deloitte GmbH, Hannover.

E-Mail: doehlmann@deloitte.de

steuerungsmaßnahmen in Vorstands- und AR-Sitzungen an. Prozessunabhängig liefert der IDW PS 981 neue Möglichkeiten der Wirksamkeitsüberwachung. Unter anderem trägt die Anwendung des IDW PS 981 zur Erfüllung der Überwachungspflichten des Aufsichtsrats in Bezug auf das RMS bei. Dabei ist der IDW PS 981 flexibel an die Bedürfnisse der gemäß § 107 Abs. 3 AktG für die Überwachung verantwortlichen Aufsichtsgremien anpassbar. Jenseits von Prüfungszwecken können Unternehmensleitungen und Risikomanager den IDW PS 981 aufgrund seiner Ausgestaltung und Flexibilität zur Weiterentwicklung des gesamten RMS sowie von Risikomanagement-Subsystemen (z. B. Projektrisikomanagement und Supply Chain Risk Management) und einzelnen Grundelementen eines RMS (z. B. zur Optimierung der Risikokultur) nutzen.

Fazit

Basierend auf den Selbsteinschätzungen der Studienteilnehmer zeigt die aktuelle Deloitte Risikomanagement-Benchmarkstudie ein gemischtes Bild des Status quo von RMS in deutschen Industrieunternehmen auf. Einerseits wurde der Mehrwert von RMS für die Unternehmenssteuerung und die Erreichung der Unternehmensziele aus Sicht der Teilnehmer erkannt und ein institutionalisiertes RMS gilt inzwischen als „state of the art“. Ferner beschäftigen sich Aufsichtsgremien, Unternehmens- und Bereichsleitungen inzwischen regelmäßig mit dem RMS und dessen Weiterentwicklung sowie der Risikosituation des Unternehmens. Andererseits sieht die Vielzahl der Studienteilnehmer deutliche Optimierungspotenziale zur Weiterentwicklung des RMS. Nach eigener Beurteilung sind aus ihrer Sicht insbesondere die RMS-Grundelemente „Risikokultur“, „Ziele des RMS“ und „Risikosteuerung“ ausbaufähig. Insgesamt lassen sich auf Basis der Selbsteinschätzungen der Studienteilnehmer tendenziell folgende wesentliche Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der RMS deutscher Industrieunternehmen ableiten:

- Die Risikokultur sollte insbesondere durch einen positiven „Tone-from-the-top“ seitens der Unternehmensleitung sowie pragmatische Lösungen zur Operationalisierung des

Risikomanagements für die Mitarbeiter beeinflusst werden. Sie liefert die Grundlage für ein wirksames RMS.

- RMS sollten stärker mit der Unternehmenssteuerung (z. B. der Unternehmensplanung) und den Unternehmensprozessen verzahnt werden, um den Mehrwert des RMS als Steuerungsinstrument zu steigern. Aufbau und Förderung von Risikomanagement-Silo-Organisationen im Unternehmen zwecks ausschließlicher Erfüllung formaler, regulatorischer Anforderungen an die interne und externe Risikoberichterstattung sollten vermieden werden.
- Die bisherige Rolle der Risikomanagement-Funktion im Unternehmen sollte teilweise überdacht und ggf. aufgewertet werden. Tendenziell kann eine Entwicklung des Risikomanagers zum Business Partner im Sinne eines Inhouse-Risikomanagement-Beraters zielführend sein.
- Die etablierten Risikomanagementprozessschritte Identifikation, Bewertung, Steuerung und Bewertung bedürfen punktueller Weiterentwicklungen. Moderne Risikomanagement-Softwarelösungen bieten in diesem Kontext effiziente und userfreundliche Unterstützungsmöglichkeiten.

Die Überwachung des RMS sollte weiter vorangetrieben werden. Insbesondere die Überwachung der Wirksamkeit von wesentlichen Risikosteuerungsmaßnahmen erscheint verbesserungswürdig. Prozessunabhängig kann der neue IDW PS 981 als zielführendes Instrument zur Angemessenheits- und Wirksamkeitsüberwachung genutzt werden und ist dabei flexibel an die Bedürfnisse von Aufsichtsräten im Kontext deren Überwachungspflichten gemäß § 107 Abs. 3 AktG anpassbar. Über Prüfungszwecke hinaus kann der IDW PS 981 aufgrund seiner Ausgestaltung und Flexibilität zur Weiterentwicklung des gesamten RMS, ausgewählter Risikomanagement-Subsysteme (z. B. Project Risk Management) sowie einzelner RMS-Grundelementen (z. B. Risikokultur) effizient verwendet werden.

Fußnoten

¹ Vgl. Veröffentlichung des IDW PS 981 in IDW Life, Heft 4/2017, S.380 ff.

² IDW Prüfungsstandard 980 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen“.

³ IDW Prüfungsstandard 982 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung des internen Kontrollsystems des internen und externen Berichtswesens“.

⁴ IDW Prüfungsstandard 983 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Internen Revisionsystemen“.

⁵ IDW Prüfungsstandards 340 „Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB“.

⁶ Vgl. Wermelt, A./Scheffler, R.: Risikomanagement und Wirtschaftsprüfung - Warum ist IDW PS 981 notwendig und was kann er leisten? in: WPg, Heft Nr. 16, August 2017.

⁷ Vgl. Deloitte: Risikomanagement – Benchmarkstudie zu den Anforderungen des PS 981; Juni 2017.

⁸ Der Unterstützungsgrad des Risikomanagements bei der Zielerreichung reicht nach Angaben der Teilnehmer von „mittel/gering“ (59,6 %) bis „sehr hoch“ (28,8 %).

⁹ Vgl. dazu m.w.N. Gleißner, W., Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340 in: WPg 03.2017, S. 163.

¹⁰ Lediglich 9,1% waren es noch 2011 bei Angermüller, O./Gleißner W., Verbindung von Controlling und Risikomanagement, in: Controlling, 23. Jg 2011, Heft 6, S. 309.

¹¹ Vgl. Gleißner, W., Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340, in: WPg 03.2017, S. 161.

¹² Vgl. Stulz, R., Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen? In: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 20, No. 4, Fall 2008, S. 39-49 und Taleb, N., Der Schwarze Schwan, 2008.

¹³ Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz), BGBl 2017, Teil I Nr. 20 v. 18.4.2017, in Kraft getreten am 19.4.2017.

¹⁴ Vgl. IDW PS 981, Anlage 1 „Allgemein anerkannte RMS-Rahmenkonzepte“.

¹⁵ Vgl. Angermüller N., Gleißner W., Verbindung von Controlling und Risikomanagement, in: Controlling, 23. Jg. 2011, Heft 6, S. 315. ■