

— Noch einmal zur Risikoquantifizierung – Risiko ist nicht immer Schadenshöhe x Eintrittswahrscheinlichkeit



Prof. Dr. Werner Gleißner

Liebe Leserinnen und Leser,

noch immer sieht man, dass Risiken durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschrieben werden. Eine derartige quantitative Beschreibung von Risiken ist aber fast immer unsinnig, führt zu falschen Entscheidungen und einer geringen Akzeptanz des Risikomanagements. Aufgrund der zentralen Bedeutung sei das Thema nachfolgend noch einmal erläutert: Zunächst einmal sollte heute jedem im Risikomanagement Tätigen klar sein, dass er sich mit Chancen und Gefahren (also Risiken) befassen muss – so verlangen es die Standards COSO ERM, ISO, IDW PS 981 und DIIR RS Nr. 2.

Die „digitale“ Verteilung mit Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit unterstellt, dass (1) nur negative Planabweichungen auftreten können, (2) ein Risiko nur höchstens einmal innerhalb eines Jahres eintritt und (3) der Schaden dann sicher ist. Diese Voraussetzungen sind fast nie gegeben. Viele Risiken können mehr als einmal im Jahr eintreten. Der Risikoumfang ist abhängig von der Unsicherheit über die Schadenshöhe. Wer dies ignoriert, unterschätzt ein Risiko. Selbst bei „ereignisorientierten Risiken“ wird deutlich, dass Risikobeauftragte keine Chance haben, ein Risiko durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit adäquat einzuschätzen. Was soll Eintrittswahrscheinlichkeit heißen? Dass ein Risiko einmal oder mindestens einmal eintritt? Was bedeutet Schadens-

höhe? Der wahrscheinlichste Wert des Schadens? Der Erwartungswert? Oder ein realistischer Höchstwert im Sinne eines Value-at-Risk? Meist ist dies nicht geklärt. Um eine im Mittel zutreffende, d.h. erwartungstreue Schätzung der Wirkung eines Risikos zu erhalten, müsste man die Wahrscheinlichkeit, dass ein Risiko eintritt, mit dem Erwartungswert der Schadenshöhe verbinden. Betrachtet man aber nur den Erwartungswert, werden die auch möglichen extremen Auswirkungen des Risikos ignoriert. Und genau diese sind es, die alleine oder in Kombination mit anderen Risiken „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (§91 AktG) auslösen. Die Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen ist die traditionelle Kernaufgabe des Risikomanagements. Ist also die Wahrscheinlichkeit, die abgefragt wird, die Wahrscheinlichkeit, dass ein Risiko überhaupt eintritt? Oder die Wahrscheinlichkeit, dass der „realistische“ Maximalschaden eintritt? Eine Wahrscheinlichkeit kann man nicht mit zwei Sachverhalten ausdrücken.

Ein Großteil aller Risiken kann zugleich positive wie auch negative Abweichungen vom Planwert auslösen. Risikoarten, wie z.B. Wechselkurs-, Zinsänderungs- und Rohstoffpreis-Risiken sowie Unsicherheit bezüglich des künftigen Marktanteils oder Projektkosten, ist eines gemeinsam: Sie werden auf jeden Fall eintreten, unsicher ist nur die Höhe (siehe dazu meine Texte (I) und (II) zur Risikoanalyse im Controller Magazin 2 und 3 2019 mit einem Leitfaden zur Beurteilung der Risikoquantifizierung). Notwendig ist insbesondere zu beschreiben, in welcher Bandbreite sich die Auswirkungen eines Risikos realisieren können. Dazu kann bei marktbezogenen Risiken z.B. die Normalverteilung genutzt werden oder bei vielen planungsbezogenen Risiken die Dreiecksverteilung (mit Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert).

Fazit: Die Quantifizierung von Risiken durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit (und die darauf aufbauenden Risk Maps) sind unsinnig und führen systematisch zur Fehl-

einschätzung. Daher stellt in der Zwischenzeit auch der neue Prüfungsstandard des Deutschen Instituts für Interne Revision (DIIR RS Nr. 2) klar, dass Risiken durch die jeweils angemessenen Wahrscheinlichkeitsverteilungen zu beschreiben sind (und diese quantitativen Methoden Prüfungsgegenstand sind). Dies ist deutlicher als im alten IDW PS 340, wo aber auch schon von den „quantitativen Auswirkungen“ eines Risikos (und nicht etwa Schäden) gesprochen wurde, um die adäquate Quantifizierung unsicherer Auswirkungen zu ermöglichen.

Risikomanagementsysteme, die sämtliche Risiken durch Schadens- und Eintrittswahrscheinlichkeiten beschreiben, können kaum ökonomischen Mehrwert bieten, widersprechen auch den zentralen Anforderungen der Standards und zeigen einen geringen Reifegrad. Hier besteht in vielen Unternehmen Handlungsbedarf, speziell für die Risikomanager. Methodenspezialist und Analytiker sind wichtige Rollen für Risikomanager. Aber es gibt auch weitere wichtige Rollen, wie Ute Vanini und Hendric Gutacker in ihrem Beitrag „Rollen und Zufriedenheit von Risikomanagern – Ergebnisse einer Befragung in Deutschland und der Schweiz“ in diesem Controller Magazin erläutern. //

Ich wünsche viel Spaß beim Lesen.

Prof. Dr. Werner Gleißner

Impressum

Ralf Kimpel

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

RMA-Geschäftsstelle

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

Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: +49.(0)711-79 73 58 30

Die neue Fassung des IDW EPS 340 zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems – Wichtige Änderungen, die Sie kennen sollten

Volatile Märkte, geopolitische Unsicherheiten, eine zunehmende Regulierungsdichte und steigende Anforderungen an die Transparenz und Effektivität von Unternehmen führen dazu, dass das Risikomanagementsystem inzwischen eine Grundvoraussetzung für gesunde und erfolgreiche Unternehmen ist. Um eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung bzw. eine „Good Corporate Governance“ sicherzustellen, bedarf es eines progressiven Risikomanagement, das in einer dynamischen Risikolandschaft als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung einen strategischen Mehrwert schafft.

Zur gesetzlich verankerten Prüfung des Risikofrüherkennungssystems gemäß §91 Abs. 2



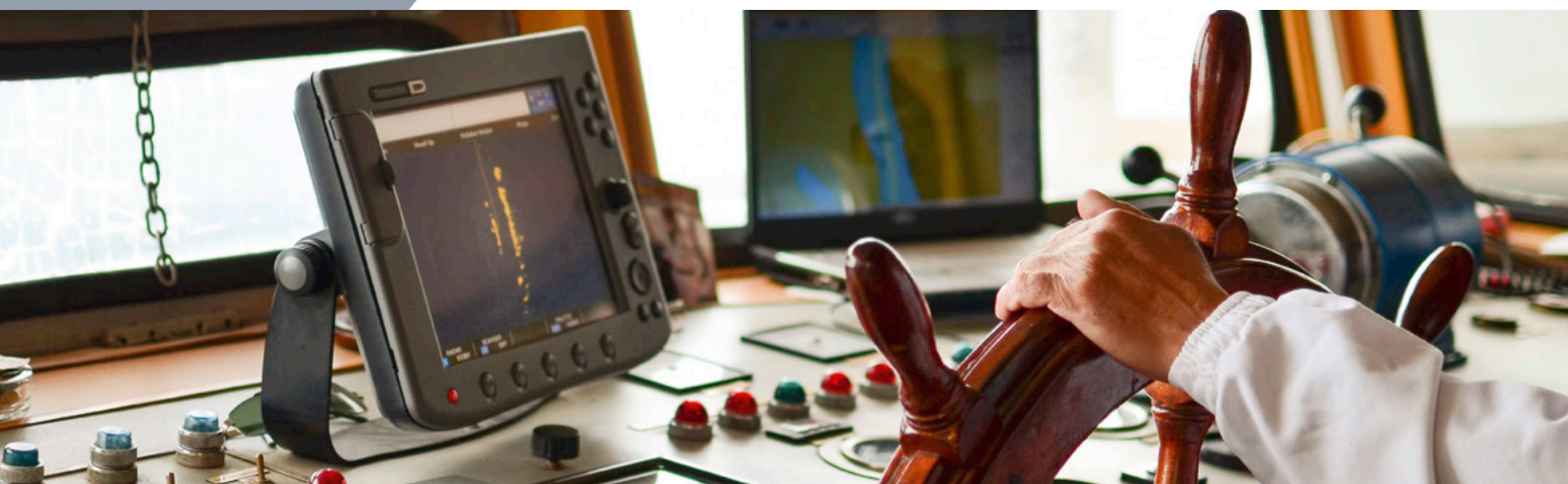
AktG hat der Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) am 9. September 2019 den Entwurf einer Neufassung des IDW

PS 340 verabschiedet. Laut IDW wurde eine Überarbeitung des IDW PS 340 erforderlich, um der seit der Einführung des §91 Abs. 2 AktG durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und der Fortentwicklung des Unternehmenspraxis im Bereich der Einrichtung und Prüfung von Corporate Governance Systemen Rechnung zu tragen.

Angesichts der vielschichtigen Rahmenbedingungen, denen Unternehmen heute ausgesetzt sind, berücksichtigt die Neufassung gemäß IDW die folgenden Aspekte:

- Konkretisierung der Grundelemente eines Risikofrüherkennungssystems in Anlehnung

*Get Ready
to Manage Risks!*



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)«
Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 22.04.2020

- 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

an die zur Einrichtung und Prüfung von Risiko-
management- und Compliance-Management-
Systemen entwickelten Grundelemente
(vgl. IDW PS 980 und IDW PS 981)

- Betonung der Pflichten eines Unternehmens
in Bezug auf die Risikotragfähigkeit und
Risikoaggregation
- Klarstellungen zur Ausgestaltung der Maß-
nahmen nach §91 Abs. 2 AktG bei Konzernen
- Klarstellungen zur Betrachtung von „Netto-
Risiken“ sowie zur Risikosteuerung als
Bestandteil der zu prüfenden Grundelemente
eines Risikofrüherkennungssystems
- Verdeutlichung der Dokumentationspflichten
des Unternehmens unter Berücksichtigung
der inzwischen ergangenen Rechtsprechung
- Konkretisierung und Betonung, dass die
Prüfung gemäß §317 Abs. 4 HGB durch den
Abschlussprüfer unter Berücksichtigung der
im Rahmen der Prüfung des Jahresabschlus-
ses und des Lageberichts gewonnenen
Erkenntnisse erfolgt

- Überarbeitung der Berichterstattung des
Abschlussprüfers:
 - Weitergehende Berichterstattung in Bezug
auf festgestellte Mängel
 - Ergänzende Anforderungen in Bezug auf
eine ggf. erforderliche Einschränkung oder
Versagung der Erklärung

Der Entwurf zur Neufassung des IDW Prüfungs-
standards 340 ist auf der Homepage des IDW
abrufbar. Erstmalsige Gültigkeit erlangt der Prü-
fungsstandard für Berichtszeiträume die nach
dem 31. Dezember 2020 beginnen, wobei eine
freiwillige frühere Anwendung dieses Prüfungs-
standards zulässig ist.

Im Rahmen der Veröffentlichung des IDW EPS
340 n.F. führt u. a. PwC ein Readiness und
Impact Assessment durch. //

*Bei Interesse an einer Mitwirkung, den
Ergebnissen oder weiteren Fragen zu diesem*

*Thema melden Sie sich bitte bei dem RMA
Arbeitskreisleiter „Risikomanagement &
Controlling“ Tobias Flath (tobias.flath@de.
pwc.com) oder dem RMA Arbeitskreisleiter
„Risikomanagement-Standards“
Jan Offerhaus (jan.offerhaus@rma-ev.org).*

TOPEVENT

29. November 2019 – 27. Treffen des
Arbeitskreises „Integriertes Risikomanagement“
bei der HARTING Stiftung in Espelkamp

9. Dezember 2019 – Treffen des Arbeits-
kreises „Supply Chain Risk Management“ bei
BMW in München

30. März 2020 – Treffen des Arbeitskreises
„Supply Chain Risk Management“ bei KUKA in
Augsburg

22. April 2020 – Start des nächsten Fort-
bildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

BIC CLOUD GRC

DAS INTUITIVE TOOL FÜR IHR RISIKOMANAGEMENT

*Egal ob Controller, Risikomanager oder
Compliance Beauftragter: in BIC Cloud GRC
digitalisieren Sie Ihre Aufgaben, von der
Angemessenheitsprüfung bis zur Kontrolle
von Maßnahmen. Die Zeit unübersichtlicher
Excel-Tabellen ist dank automatisierbaren
Workflows und interaktiven Heatmaps
vorbei. Erfassen Sie Risiken und Kontrollen
im System und informieren Sie alle
Beteiligten über Ereignisse. Bearbeiten
Sie Ereignisse mithilfe vordefinierter
Maßnahmen. Nutzen Sie umfassende
Reports für interne und externe Audits
- oder um die Geschäftsführung auf
dem Laufenden zu halten.*

Lernen Sie BIC Cloud GRC jetzt
kennen:



www.gbtec.de



Erfassung von Risiken
& Kontrollen



Automatisch
ablaufende Workflows



Überwachung &
Messung

Managemententscheidungen 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 Risk Management Association e.V. (RMA):

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. //

ISBN 978-3-503-17131-6,
Erscheinungstermin 28. August 2019
Weitere Publikationen der RMA finden Sie auf unserer Webseite: www.rma-ev.org



RMA Marketplace

Sie suchen ...

Sie bieten ...

Dienstleistungen & Softwarelösungen
zum Thema Risikomanagement / GRC

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