

# Gemeinsame Stellungnahme

zum

## IDW EPS 340

– Finale Version: Abgabe am 14.01.2020 –

Autoren:

Prof. Niels Olaf Angermüller (Hochschule Harz, Wernigerode), Prof. Thomas B. Berger (Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart), Prof. Ulrich Blum (Fraunhofer-Center für Ökonomik der Werkstoffe CEM, Halle), Prof. Roland Franz Erben (Hochschule für Technik Stuttgart), Prof. Dietmar Ernst (Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen), Prof. Werner Gleißner<sup>1</sup> (TU Dresden), Prof. Thilo Grundmann (Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart), Prof. Reinhard Heyd (Universität Ulm), Prof. Kay H. Hofmann (Hochschule Osnabrück), Prof. Christoph Mayer (Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden), Prof. Matthias Meyer (Technische Universität Hamburg-Harburg), Prof. Robert Rieg (Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft), Prof. Ottmar Schneck (SRH Fernhochschule, Riedlingen), Prof. Patrick Ulrich (Hochschule Aalen – Technik und Wirtschaft), Prof. Ute Vanini (Fachhochschule Kiel)

### Summary

*Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems sollte einen klaren Fokus auf Vorgehensweisen und Methoden der Unternehmen setzen, die genutzt werden, um mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (§91 Abs. 2 AktG) rechtzeitig zu erkennen. Sie ergeben sich aus schwerwiegenden Einzelrisiken aber vor allem auch aus Kombinationseffekten von Risiken. Wir empfehlen insbesondere, die dadurch erforderlichen methodischen Anforderungen im Prüfungsstandard klarer als bisher zu formulieren, die Verwendung dieser Methoden eindeutig vorzuschreiben und den Einsatz offensichtlich ungeeigneter Verfahren*

---

<sup>1</sup> Korrespondierend via E-Mail: [w.gleissner@futurevalue.de](mailto:w.gleissner@futurevalue.de).

Herr Prof. Dr. Werner Gleißner ist Honorarprofessor an der Technischen Universität Dresden (Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risikomanagement) und Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen.

*konsequent als schwerwiegenden Mangel eines Risikofrüherkennungssystems darzustellen (z.B. Verfahren einer „qualitativen Risikoaggregation“ statt einer Monte-Carlo-Simulation). Eine Prüfung nach IDW PS 340 muss zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen beispielsweise untersuchen, ob die finanziellen Auswirkungen aller gravierenden Risiken quantifiziert wurden, Kombinationseffekte von Einzelrisiken mittels Monte-Carlo-Simulation und unter Bezug zur Unternehmensplanung (und damit dem Risikodeckungspotenzial) aggregiert wurden und die Möglichkeit bestandsgefährdender Entwicklungen umfassend untersucht wurde (z.B. speziell auch eine Bestandsgefährdung durch eine (drohende) Illiquidität, die durch das Verletzen der Regeln über Mindestanforderungen an das zukünftige Finanzrating oder von Covenants, die zu Kreditkündigungen führen können, ausgelöst werden). Um dies zu gewährleisten, muss speziell auch geprüft werden, inwieweit das Unternehmen den Begriff der „bestandsgefährdenden Entwicklung“ überhaupt adäquat und hinreichend umfassend definiert hat. Neben diesen Kernpunkten aus gesetzlicher Perspektive bietet die Stellungnahme eine Reihe weiterer Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen zur Anpassung der Formulierungen.*

### I. Überblick

Der seit September 2019 vorliegende Entwurf für die Überarbeitung des IDW PS 340 (IDW EPS 340) wird für das Risikomanagement in Deutschland, speziell die Risikofrüherkennungssysteme, große Bedeutung haben. Er ist erkennbar an vielen Stellen „aktueller“ als der Vorgänger und viele Veränderungen sind sehr positiv zu beurteilen (z.B. die deutlichere Betonung der Bedeutung von Risikoaggregation). Wie bei jedem Standard gibt es aber Schwächen und Verbesserungspotenziale, von denen nachfolgend einige aufgegriffen werden sollen. Es ist dabei erkennbar, dass

- einige speziell aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre erforderliche Klarstellungen unterblieben sind,
- Begriffe unklar bleiben und zu viel Interpretationsspielraum lassen und
- an einigen Stellen sogar der Eindruck eines „Rückschritts“ gegenüber dem alten IDW PS 340 entsteht (z.B. im Hinblick auf die klare Forderung nach einer Risikoquantifizierung).

Diese gemeinsame Stellungnahme erläutert aus der Perspektive der Autoren zunächst in Abschnitt 2 die besonders zentralen Gedanken der gesetzlichen Anforderungen (§91 Abs. 2 AktG), die im IDW PS 340 an manchen Stellen noch stärker betont werden sollten. Kapitel 3 geht dann auf einzelne Textstellen des IDW EPS 340 ein und bietet konkrete Empfehlungen (zum Teil auch mit Formulierungsvorschlägen). Das grundlegende – im rechtlichen und ökonomischen Schrifttum weitgehend einheitliche Verständnis der zentralen gesetzlichen Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem (entsprechend §91 AktG) – sei diesen Überlegungen vorangestellt:

Die gesetzlich geforderte Hauptaufgabe eines Risikofrüherkennungssystems – als Kern des Risikomanagements – besteht darin „*bestandsgefährdende Entwicklungen*“ früh zu erkennen (§91 Abs. 2 AktG). Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, ist es erforderlich, klar zu definieren, was eine solche „*bestandsgefährdende Entwicklung*“ ist. Im Allgemeinen ergeben sich bestandsgefährdende Entwicklungen heute meist nicht durch eine Überschuldung, sondern durch die drohende Illiquidität, z.B. auch ausgelöst durch (1) eine Verletzung von Covenants oder von (2) Mindestanforderungen an das Rating.<sup>2</sup> Bestandsgefährdende Entwicklungen sind sehr selten bestandsgefährdende Einzelrisiken, sondern im Allgemeinen Zukunftsszenarien, bei denen eine Kombination bestehender Risiken zur Verletzung von Covenants oder Mindestanforderungen an das Rating führt. Die Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen erfordert die Identifikation seltener Extremrisiken und aufgrund der Nichtaddierbarkeit von Risiken eine Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Gleißner, 2017c, S. 2754.

<sup>3</sup> Gleißner, 2017c, S. 2750-2751.

Der „alte“ IDW PS 340, Tz. 10, führt zur Risikoanalyse und Risikoaggregation aus:

*„Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko führen können.“<sup>4</sup>*

Im aktuell vorliegenden Entwurf wird in Tz. 10 ergänzend die Möglichkeit einer „qualitativen“ Aggregation genannt. Diese ist unter fachlichen Gesichtspunkten als nicht haltbar einzuschätzen, da es kein (bisher bekanntes) Verfahren zur konsistenten und systematischen Aggregation von qualitativen Risiken gibt. Aus qualitativen Risiken lässt sich demnach keine objektive, für Dritte nachvollziehbare Aussage über die Möglichkeit einer bestandsgefährdenden Entwicklung deduzieren (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt II. 3.).

---

<sup>4</sup> IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach §317 Abs. 4: HGB (IDW PS 340, Stand: 11.09.2000).

### II. Grundlegende Anmerkungen und Empfehlungen

#### 1. Operationalisierung des Begriffs „bestandsgefährdend“ mit Bezug auf Rating und Covenants

Um „bestandsgefährdende Entwicklungen“ nachvollziehbar identifizieren zu können, ist zunächst eine klare Definition und Operationalisierung des Begriffs „bestandsgefährdend“ notwendig. So wird im Allgemeinen der mögliche Verlust eines „Mindestratings“ (B-) oder die Verletzung von Covenants, die eine Kreditkündigung zur Konsequenz haben, als eine bestandsbedrohende Entwicklung aufzufassen sein. Spätestens seit den Erfahrungen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/2009 ist klar, dass der Grad der Bestandsbedrohung durch das (künftige) Rating als Ausdruck der Insolvenzwahrscheinlichkeit (oder Überlebenswahrscheinlichkeit) ausgedrückt werden kann.<sup>5</sup> Jedes Unternehmen weist immer ein, wenn auch möglicherweise sehr geringes, Insolvenzrisiko auf, so dass die Bestandsgefährdung niemals gleich Null ist. Daher ist die Aussage, es gäbe keine bestandsbedrohenden Entwicklungen, stets als unsachgemäß einzuschätzen. Was gemeint sein kann, ist Folgendes: Ein Unternehmen weist in seiner aktuellen Strategie und Planung (Risikodeckungspotenzial) eine Insolvenzwahrscheinlichkeit von  $p$  auf, die als geringer eingestuft wird als ein akzeptiertes  $p_{\max}$ .

Es ist eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung oder der Gesellschafter (bzw. ihrer Vertreter, z.B. im Aufsichtsrat) explizit festzulegen, welche maximale Insolvenzwahrscheinlichkeit – als Sicherheitsziel – akzeptiert wird. Es ist daher zu prüfen, ob solch eine Festlegung vorliegt. Nur so kann stringent auch beurteilt werden, was später über die Bestandsbedrohung des Unternehmens im Geschäftsbericht ausgedrückt wird. Es kann ermittelt werden, ob z.B. die gemessene Insolvenzwahrscheinlichkeit  $p$  unter der akzeptierten Insolvenzwahrscheinlichkeit  $p_{\max}$  liegt. Dieser Sachverhalt wird als Vorliegen keiner „relevanten“ Bestandsbedrohung interpretiert. Festzulegen ist allerdings genau die „kritische“ Insolvenzwahrscheinlichkeit  $p_{\max}$ , die sich über das akzeptierte Rating operationalisieren lässt. So entspricht ein „BBB-Rating“ (gemäß der Nomenklatur der Rating Agentur Standard & Poor's (S&P)) etwa einer Insolvenzwahrscheinlichkeit von 0,5 %; ein „BB-Rating“ einer von 1 % und ein „B-Rating“ einer von 5 %.<sup>6</sup> Transparenz bedingt die Notwendigkeit der Quantifizierung des Grads der Bestandsbedrohung; für diese Quantifizierung wird im Schrifttum insbesondere die Insolvenzwahrscheinlichkeit genannt.

Der Bezug zum Rating soll hier kurz erläutert werden. Rating wird hier als Maß für Bonität und Kreditwürdigkeit verstanden. Gerade viele kleine und mittlere Unternehmen betrachten das (Finanz-) Rating bisher wenig, obwohl dieses basierend auf wenigen Finanzkennzahlen (wie Eigenkapitalquote und Gesamtkapitalrendite) leicht abschätzbar ist und Kreditinstitute oder auch Kreditversicherer auch mittelständischen Unternehmen praktisch durchgängig Ratingnoten zuordnen. Spätestens, wenn ein Unternehmen z.B. zur Finanzierung risikobedingter Verluste zusätzliches Fremdkapital aufnehmen möchte, wird sein Rating

---

<sup>5</sup> Da Rating-Noten der Beurteilung der Angemessenheit von Fremdkapitalzinssätzen dienen, muss das Rating mit einer Insolvenzwahrscheinlichkeit verknüpft werden. Zur auch aufsichtsrechtlich notwendigen Zuordnung von Insolvenzwahrscheinlichkeiten zu Rating-Noten für einzelne Rating-Agenturen vgl. [www.eba.europa.eu](http://www.eba.europa.eu) (Abruf: 14.01.2020).

<sup>6</sup> Jeweils „pro Jahr“; vgl. die Rating-Tabelle von Standard & Poor's.

relevant (siehe Basel II/III). Damit ist die Betrachtung des (zukünftigen) Ratings auch bei mittelständischen Unternehmen notwendig, um mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ adäquat einschätzen zu können.

### **Empfehlung:**

Es muss grundsätzlich bei einer Prüfung nach IDW PS 340 untersucht werden, ob das Unternehmen eine adäquate Operationalisierung des Terminus „*bestandsgefährdende Entwicklungen*“ (§ 91 Abs. 2 AktG)<sup>7</sup> formuliert hat, bei der insbesondere auch bestandsgefährdende Entwicklungen infolge (drohender) Illiquidität berücksichtigt werden (insbesondere aus der Verletzung von Mindestanforderungen an das Rating oder der Verletzung von Kreditvereinbarungen (Covenants), die zur Kreditkündigung führen können). Zudem ist zu prüfen, ob im Risikofrüherkennungssystem (bei der Risikoaggregation) tatsächlich untersucht wird, ob Einzelrisiken oder Kombinationseffekte von Risiken solche „*bestandsgefährdenden Entwicklungen*“ auslösen können (vgl. Abschnitt II. 3).

## **2. Seltene, potenziell bestandsbedrohende Extremrisiken analysieren**

Die Analyse des Risikoinventars von Unternehmen zeigt, dass häufig vor allem Risiken mit sehr geringer Eintrittswahrscheinlichkeit – aber hohen Auswirkungen – nur rudimentär und nicht systematisch erfasst werden. Dies ist die typische Konsequenz eines (an sich sinnvollen) Risikomanagements, bei dem Fachexperten Risiken einschätzen und sich dabei am üblichen Erfahrungshorizont orientieren. Sehr seltene, noch nicht beobachtete oder gar nicht eingetretene, aber denkbare Extremrisiken werden damit tendenziell vernachlässigt.

Da Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 5 % oder 10 % i. d. R. nicht einzeln bestandsgefährdend sind,<sup>8</sup> muss das Risikomanagement als Instrument der Früherkennung von möglichen Krisen- oder Insolvenzzenarien auf Risiken ausgerichtet werden, die mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit hohe Wirkung haben. Die strukturierte Identifikation von Extremrisiken wird durch verschiedene kombinierbare Techniken, wie etwa die Skalierung, die Neukombination oder die Abhängigkeitsanalyse, ermöglicht.<sup>9</sup> Keinesfalls ausreichend ist die Festlegung von Eintrittswahrscheinlichkeit und einer (sicheren) erwarteten Schadenshöhe und die Verrechnung zu einem Schadenerwartungswert, da ansonsten die Gefahr besteht, Risiken mit einer sehr geringen Eintrittswahrscheinlichkeiten „klein“ zu rechnen, die aber bei einem Eintritt in voller Höhe wirksam werden.

Relevant ist ein „realistischer Extremschaden“, nicht der erwartete oder wahrscheinlichste Schaden.<sup>10</sup> Die unsichere Schadenshöhe ist dazu durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung zu beschreiben.

---

<sup>7</sup> Den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklung.

<sup>8</sup> Ereignisorientierte Risiken mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit  $> 0$  führen bei einer gemessen an der Finanzplanung erwarteten Schadenshöhe  $> 0$  zu einer nicht erwartungstreuen (sondern eher „ambitionierten“) Planung der finanziellen Entwicklung eines Unternehmens.

<sup>9</sup> Siehe Gleißner/Sassen/Behrmann, 2019, S. 17 f.

<sup>10</sup> Im Sinne eines Value at Risk zu einer niedrigen Eintrittswahrscheinlichkeit von z.B.  $p=0,5\%$  (abhängig vom Ziel-Rating).

### Empfehlung:

Es muss geprüft werden, ob im Unternehmen festgelegt ist, ab welcher (geschätzten) Eintrittswahrscheinlichkeit denkbare (Extrem-) Risiken identifiziert werden sollen, die möglicherweise (einzeln oder in Kombination mit anderen) zu „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ führen. Dabei ist zu untersuchen, ob die vorgegebene und festgelegte Mindest-Eintrittswahrscheinlichkeit näher zu betrachtender Risiken in Anbetracht der Sicherheitsziele des Unternehmens (z.B. bezogen auf das angestrebte Rating) sachgerecht ist. So können beispielsweise auch (ereignisorientierte) Risiken mit einer extrem kleinen Eintrittswahrscheinlichkeit in ihrem Zusammenwirken sehr bedeutsam werden. Zudem ist aufgrund des grundsätzlichen Zukunftsbezuges von Risikoinformationen niemals auszuschließen, dass Risiken nicht (angemessen) frühzeitig identifiziert werden (können) oder gemäß Knight und Keynes der Sachverhalt einer „fundamental uncertainty“ vorliegt.<sup>11</sup> Dies dürfte insbesondere für Unternehmen in Zukunft verstärkt zutreffen, die von transformativen und disruptiven Veränderungen betroffen sind („Complexity Economics“<sup>12</sup>). In diesen Fällen sollten *ergänzend* insbesondere auch die mit Blick auf die Möglichkeit eines angemessenen Umgangs mit Risiken adäquaten organisatorischen, prozessualen und anreiztechnischen Rahmenbedingungen (Stichwort: „Resiliente Organisation“<sup>13</sup>) in die Prüfung mit einbezogen werden (siehe hierzu ausführlicher Abschnitt III. 9. und 10.).

### 3. Auswertung der Kombinationseffekte von Risiken und Risikoaggregation

Der „alte“ IDW PS 340, Tz. 10, führt zur Risikoanalyse und Risikoaggregation aus:

*„Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko führen können.“<sup>14</sup>*

Gefordert wird also auch schon bisher eine Aggregation über alle (wesentlichen) quantifizierten Risiken und auch über die Zeit.<sup>15</sup> Da nur quantifizierte Risiken aggregiert werden können, ist das Gebot der Quantifizierung sämtlicher Risiken nur konsequent. Wohlgemerkt: Diese klare Forderung steht im „alten“ IDW PS 340. Im neuen IDW EPS 340 (TZ 10) wird dagegen die Möglichkeit einer „qualitativen“ Aggregation angesprochen. Es gibt allerdings keine „qualitativen Risikoaggregationsverfahren“, die in der Lage wären, die möglichen „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ aus einer prinzipiell beliebigen Kombination von Einzelrisiken zu erkennen. Damit stellt der IDW EPS 340 hier einen

---

<sup>11</sup> Vgl. hierzu Knight, 1921, Keynes, 1936 (hier insbesondere Kapitel 12) sowie Marzetti Dall’Aste Brandolini/Scazzieri, 2011; bezüglich einer möglicherweise eingeschränkten Erkennbarkeit von Risiken sei exemplarisch das von Taleb entwickelte Konzept des „Schwarzen Schwans“ genannt (Taleb, 2015).

<sup>12</sup> Siehe hierzu die grundlegenden und zukunftsweisenden Ausführungen von Arthur, 2014.

<sup>13</sup> Besonders hervorzuheben sind hierzu insbesondere die Ausarbeitungen von Müller-Seitz, 2014, S. 102-122.

<sup>14</sup> IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach §317 Abs. 4: HGB (IDW PS 340, Stand: 11.09.2000).

<sup>15</sup> Siehe dazu Füser/Gleißner/Meier, 1999.

„Rückschritt“ gegenüber dem schon erreichten Stand dar und spiegelt nicht einen aus wissenschaftlicher Sicht tragfähigen Stand wider.

Durch Aggregation der quantifizierten Risiken im Kontext der Planung – Chancen und Gefahren verstanden als Ursache möglicher Planabweichungen – muss untersucht werden, welche Auswirkungen diese z.B. auf den künftigen Ertrag, die wesentlichen Finanzkennzahlen, das Rating sowie Kreditvereinbarungen (Covenants) haben. So ist z.B. zu untersuchen, mit welcher Wahrscheinlichkeit der Eintritt von Risiken (z.B. Konjunkturreinbruch in Verbindung mit einem gescheiterten Investitionsprojekt) das in Finanzkennzahlen abschätzbare künftige Rating des Unternehmens unter ein für die Kapitaldienstfähigkeit notwendiges Niveau (B-Rating gemäß S&P) abfallen lassen könnte (vgl. Abschnitt II.4).

Der IDW EPS 340 stellt klar, was zu tun ist, um die Anforderung von § 91 AktG zu erfüllen, aber nicht, welche Methoden dazu erforderlich sind. Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung erfordert den Einsatz von Simulationsverfahren (Monte-Carlo-Simulation), weil Risiken – anders als Kosten oder Umsätze – nicht addierbar sind.<sup>16</sup> Mittels Simulation wird bei der Risikoaggregation eine große repräsentative Zahl möglicher Zukunftsszenarien analysiert. Auf diese Weise wird eine realistische Bandbreite der künftigen Erträge und Liquiditätsentwicklung erkennbar (Planungssicherheit bzw. Umfang möglicher negativer Planabweichungen). Unmittelbar ableiten lässt sich die Wahrscheinlichkeit, dass Covenants verletzt werden oder ein Ziel-Rating künftig nicht mehr erreicht wird.

Die Notwendigkeit der Aggregation der Risiken (im integrierten Planungsmodell) auch über mehrere Jahre hinweg lässt sich leicht erkennen. Schwerwiegende Krisen, „bestandsgefährdende Entwicklungen“ oder gar Insolvenzen entstehen nämlich meist nicht schon, wenn Risiken in einem einzelnen Jahr schwerwiegende negative Planabweichungen (Verluste) auslösen. In der Regel ist das Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital und Liquiditätsreserven) ausreichend, um ein sich dadurch ergebendes „temporäres Stressszenario“ zu überleben. Die Realisierung risikobedingter Verluste z.B. im Jahr 2020 führt aber dazu, dass sich das Risikodeckungspotenzial für das Jahr 2021 vermindert.

Die Verluste reduzieren das Eigenkapital und vorhandene Liquiditätsreserven werden abgebaut. Noch gravierender ist meist, dass mit der Reduzierung der Ertragskraft in einem Jahr und der damit einhergehenden Verschlechterung des Ratings auch der Kreditrahmen des Folgejahres reduziert wird. Eingetretene Risiken führen damit potenziell nicht nur zu einem höheren Liquiditätsbedarf, sondern zugleich auch zu einer Abnahme der verfügbaren Liquiditätsreserve (einem Refinanzierungsrisiko). Bestandsgefährdende Entwicklungen und Insolvenzen sind in einer überwiegenden Anzahl der Fälle auf Illiquidität zurückzuführen, und diese tritt oft gerade dann ein, wenn bestehende Kreditlinien reduziert oder gekündigt werden bzw. Kredite oder emittierte Anleihen refinanziert werden müssen. Entsprechend der schon im alten IDW PS 340 geforderten Aggregation „über die Zeit“ und den Empfehlungen der Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) sollte auch im IDW PS 340 ein Mindestplanungs- bzw. Analysezeitraum von drei Jahren gefordert werden.

---

<sup>16</sup> Bereits der Titel des Gesetzes nennt „Transparenz“ als oberstes Prinzip; damit ist eine überschlägige Aggregation der Risiken nicht angemessen (und mit dem menschlichen Verstand ohnehin nicht zu leisten). Abgesehen von wenig realitätsnahen Spezialfällen (z.B. Normalverteilung aller Risiken) gibt es keine analytischen Formeln, um Risiken zu aggregieren. Damit wird im Schrifttum auch kein anderes Verfahren als die Monte-Carlo-Simulation vorgeschlagen, um künftige Risiken zu aggregieren und den Gesamtrisikoumfang zu bestimmen.



### **Empfehlung:**

Die Aggregation der quantifizierten Risiken im Kontext der Unternehmensplanung erfordert den Einsatz von Simulationsverfahren (z.B. Monte-Carlo-Simulation), weil Risiken – anders als Kosten oder Umsätze – nicht addierbar sind. Dabei sind Kombinationseffekte der einzelnen Risiken einzubeziehen, um ableiten zu können, welche Auswirkungen diese z.B. auf den künftigen Ertrag, das Rating, die wesentlichen Finanzkennzahlen sowie Kreditvereinbarungen (Covenants) haben. Die Aggregation sollte sich auf mindestens drei Jahre beziehen. Risikoaggregationsverfahren, also das Monte-Carlo-Simulationsmodell, müssen entsprechend Kernaspekt der Prüfung des Risikofrüherkennungssystems durch den Wirtschaftsprüfer sein

### 4. Die Insolvenzwahrscheinlichkeit als Maß für den „Grad der Bestandsgefährdung“

Nach Inkrafttreten des KonTraG (und z. T. sogar noch heute) war es üblich, in Geschäftsberichten anzugeben, dass es keine „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ gäbe. Tatsächlich ist eine derartige Aussage in einer solchen Absolutheit immer falsch, weil – wenn auch mit geringer Wahrscheinlichkeit – durch irgendeine Kombination von Risiken es immer zu einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“ kommen kann.<sup>17</sup> Notwendig ist entsprechend eine Angabe über die Wahrscheinlichkeit einer bestandsgefährdenden Entwicklung oder – etwas vereinfacht – die Insolvenzwahrscheinlichkeit. Heute kann man die durch eine Ratingnote ausdrückbare Insolvenzwahrscheinlichkeit als Spitzenkennzahl des Risikomanagements auffassen. Sie drückt genau die Bedrohungslage des Unternehmens, also den „Grad der Bestandsgefährdung“ aus.<sup>18 19</sup>

#### Empfehlung:

Es sollte geprüft werden, durch welche (Spitzen-)Kennzahlen des Risikofrüherkennungssystems der „Grad der Bestandsgefährdung“ gemessen wird (und klargestellt werden, dass Aussagen wie: „Es gibt keine bestandsgefährdenden Entwicklungen“, grundsätzlich nicht sachgerecht sind).

---

<sup>17</sup> Siehe dazu Gleißner, 2017b und 2017c.

<sup>18</sup> Es ist dabei allerdings zu beachten, dass die Insolvenzwahrscheinlichkeit unter Beachtung der Ergebnisse einer Risikoaggregation zu bestimmen ist und nicht lediglich basierend auf (historischen) Finanzkennzahlen, in denen sich nur die in der Vergangenheit realisierten Risiken widerspiegeln (siehe dazu Blum/Gleißner/Leibbrand, 2005 sowie Gleißner/Füser, 2014).

<sup>19</sup> Die Kenntnis der Insolvenzwahrscheinlichkeit ist notwendig für eine ordnungsgemäße Planung, da von der zukünftigen Insolvenzwahrscheinlichkeit die zukünftigen Zinskonditionen und damit der zukünftige Fremdkapitalaufwand abhängen. Da Änderungen der Insolvenzwahrscheinlichkeit z.B. infolge unternehmerischer Entscheidungen (wie Investitionen oder Akquisition mit Fremdfinanzierung) das Ertrag-Risiko-Profil eines Unternehmens und damit den Unternehmenswert erheblich beeinflussen können, gehört die Insolvenzwahrscheinlichkeit als Top-Kennzahl in jedes Kennzahlensystem (speziell auch in das des strategischen Kennzahlensystems einer Balanced Scorecard).

### 5. Von Risikoaggregation zu Risikotragfähigkeit und Risikotoleranz

Die Etablierung von Konzepten für Risikotragfähigkeit und Risikotoleranz ist die unmittelbare Weiterentwicklung der zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen aus § 91 AktG nötigen Risikoaggregationsmodelle. Sie erlauben es, durch eine geeignete Kennzahl (KPI) die Relation von Gesamtrisikoumfang und Risikodeckungspotenzial zu steuern und bei der Vorbereitung wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen den im Hinblick auf das Risikodeckungspotenzial bestehenden „*Handlungsspielraum*“ fundiert einzuschätzen.<sup>20</sup> Man kann mit Bezug auf den IDW PS 981 folgende (neue) Messkonzepte des Risikomanagements unterscheiden:<sup>21</sup>

1. Die Risikotragfähigkeit misst den Abstand des aktuellen „Status quo“ zu dem Punkt, der als „*bestandsgefährdende Entwicklung*“ i. S. d. § 91 Abs. 2 AktG angesehen werden muss, und die Wahrscheinlichkeit, dass eine solche Entwicklung eintritt, mit Hilfe von geeigneten Kennzahlen.<sup>22</sup>
2. Die Risikotoleranz misst entsprechend den Abstand von „Status quo“ zu (anspruchsvolleren) Anforderungen an ein von dem Unternehmen gewünschtes Mindestrating, z.B. „*Sicherung des Investmentgrade-Ratings*“ (BBB- gemäß S&P).

Der Risikoappetit kann als Anforderung an einen zusätzlichen Ertrag pro Einheit eines zusätzlichen Risikos (gemessen durch ein gewähltes Risikomaß) und damit Ausdruck von Mindestanforderungen an das Ertrag-Risiko-Profil von Investitionsmöglichkeiten oder Projekten interpretiert werden.

Ein Risikotragfähigkeitskonzept erfordert üblicherweise zwei Kennzahlen:<sup>23</sup>

- a) Risikotragfähigkeitswert: maximaler Umfang eines (liquiditätswirksamen) Verlusts, den das Unternehmen verkraften kann, ohne dass das Rating unter das Ziel-Rating sinkt.
- b) Wahrscheinlichkeit, dass bei den gegebenen Risiken in einem Zeitraum von bspw. bis zu drei Jahren der maximal verkraftbare Verlustumfang (siehe a) überschritten wird.

#### Empfehlung:

Es sollte bei einer Prüfung nach IDW PS 340 untersucht werden, ob die Risikotragfähigkeit durch geeignete Kennzahlen gemessen wird.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> In Anlehnung an Gleißner/Wolfrum, 2017.

<sup>21</sup> In Anlehnung an Gleißner/Wolfrum, 2017 S. 78 (siehe die ähnliche Anforderung in COSO ERM, z.B. Hunziker, 2018).

<sup>22</sup> Z.B. also bis zum Verlust eines B-Ratings (gem. S&P) oder der Verletzung von Covenants.

<sup>23</sup> Siehe Gleißner/Wolfrum, 2018.

<sup>24</sup> Eine Messung der Risikotragfähigkeit ist auch notwendig, um bei einem „entscheidungsorientierten Risikomanagement“ die Auswirkung einer „unternehmerischen Entscheidung“ (§93 AktG) auf das Risiko adäquat ausdrücken zu können.

### III. Empfehlungen zu speziellen Textstellen des IDW ESP 340

Ausgehend von den obigen grundlegenden Anmerkungen, die an verschiedenen Einzelstellen aufgegriffen werden können, seien nachfolgend noch einzelne Textpassagen kommentiert:

#### Zur allgemeinen Einführung

Es wird klargestellt, dass es sich hier um eine Prüfung in Bezug auf § 91 Abs. 2 AktG handelt. Wünschenswert wäre der ergänzende Hinweis, dass Implikationen aus § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG – im Hinblick auf ein sogenanntes entscheidungsorientiertes Risikomanagement – damit ungeprüft bleiben.<sup>25</sup> Dies ist insbesondere zu empfehlen, um keine falschen Erwartungen zu wecken (ein eigenständiger Prüfungsstandard basierend auf den Anforderungen nach § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG seitens des IDW ist empfehlenswert, oder eine zukünftige Erweiterung zur Abdeckung der Anforderungen aus den §§ 91 Abs. 2 und 93 Abs. 1 Satz 2 AktG, wie man dies im Risikomanagement-Standard des Deutschen Instituts für interne Revision, DIIR RS Nr. 2, umgesetzt hat).

Es ist sehr zu begrüßen, dass (gleich auf Seite 1) *„eine Fokussierung der Maßnahmen nach §91 Abs. 2 AktG auf die für das Unternehmen tatsächlich bestandsgefährdenden Entwicklungen“* erfolgen muss.

Dies ist genau die gesetzliche Kernanforderung. Folgerichtig ist, dass der IDW (auf gleicher Seite) auf die zentrale Bedeutung der Risikoaggregation hinweist und die Bedeutung der Risikotragfähigkeit betont.<sup>26</sup> Unklar bleibt allerdings, wie hier Risikotragfähigkeit verstanden wird, als Risikodeckungspotenzial insgesamt oder als Anteil des Risikodeckungspotenzials, der noch nicht durch (bestehende) Risiken beansprucht wird.<sup>27</sup>

Auch ganz auf Linie der gesetzlichen Anforderungen stellt IDW EPS 340 (Seite 2) eingangs klar:

*„Die Zielsetzung der Prüfung liegt als Systemprüfung dagegen nicht darin, eine Aussage darüber zu treffen, ob von den gesetzlichen Vertretern eingeleitete oder durchgeführte Risikosteuerungsmaßnahmen oder die eingeleiteten oder durchgeführten Risikosteuerungsmaßnahmen einzeln oder in ihrer Gesamtheit geeignet oder wirtschaftlich sinnvoll sind.“*

Richtigerweise wird betont, dass die Risikosteuerungsmaßnahmen (Risikobewältigungsmaßnahmen) bei der Bestimmung der Bestandsgefährdung des Unternehmens zu berücksichtigen sind (also letztlich die Netto-Risiken relevant im Risikofrüherkennungssystem sind).

Wie bisher wird in der Einleitung (Seite 2) des IDW EPS 340 klargestellt, dass es erforderlich ist, *„dass das Risikofrüherkennungssystem seitens des Unternehmens angemessen dokumentiert wird.“*

---

<sup>25</sup> Siehe dazu z.B. RMA, 2019; Gleißner/Hunziker, 2019; Gleißner, 2019a und 2018a.

<sup>26</sup> Es wird klargestellt, dass die Pflicht des Vorstands zur Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen die Beurteilung der individuellen Risikotragfähigkeit des Unternehmens (Resilienzen) umfasst.

<sup>27</sup> Siehe Gleißner, 2018a und Gleißner/Wolfrum, 2017.

Eine bedeutende Weiterentwicklung gegenüber dem „alten“ IDW PS 340 stellt auch der folgende in der Präambel erläuterte Sachverhalt (Seite 3) dar:

*„Anders als bisher ist nunmehr auch vorgesehen, die Erklärung zum Risikofrüherkennungssystem im Prüfungsbericht mit einer Einschränkung zu versehen, wenn der Abschlussprüfer Mängel in Bezug auf die vom Vorstand getroffenen Maßnahmen nach §91 Abs. 2 AktG feststellt, die zwar wesentlich, aber nicht umfassend sind. Sind die festgestellten wesentlichen Mängel nicht auf bestimmte Teile der Maßnahmen nach §91 Abs. 2 AktG einzugrenzen, ist im Prüfungsbericht festzustellen, dass die vom Vorstand getroffenen Maßnahmen nach §91 Abs. 2 AktG insgesamt nicht dazu geeignet sind, die Fortführung der Unternehmenstätigkeit gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.“*

Diese Aussage ist von zentraler Bedeutung. Durch diese kann tendenziell vermieden werden, dass sich Unternehmen mit grundsätzlichen Schwächen ihres Risikofrüherkennungssystems – mangels klarer Stellungnahme des Wirtschaftsprüfers im Risikobericht – gar nicht adäquat befassen.

### Zu Abschnitt 2. Definitionen

Verschiedene der getroffenen Definitionen erscheinen zu „unpräzise“ oder unvollständig.

So wäre beispielsweise eine klarere Darlegung des Bezugs der Begriffe Risiko, Gefahr und Chance aus fachlicher Sicht angemessen (letzterer wird im IDW PS 981 angesprochen). Im IDW EPS 340 werden mögliche positive Planabweichungen (Chancen) erst spät und nur am Rande angesprochen (siehe Tz 32, A17, A32). Ihre Beachtung ist jedoch von grundlegender Bedeutung. Daher sollte im Standard schon eingangs klargestellt werden: Bei der Risikoanalyse sind Chancen und Gefahren (bzw. Risiken im engeren Sinn) – möglichst nach einem einheitlichen Verfahren – zu identifizieren und zu quantifizieren. Chancen sind – ebenso wie Gefahren – in der Risikoaggregation zu berücksichtigen, um eine realistische Beurteilung des Grads der Bestandsgefährdung bestimmen zu können. Das Vernachlässigen von Chancen würde dazu führen, dass möglicherweise bestandsgefährdende Entwicklungen (Szenarien) im Risikofrüherkennungssystem angezeigt werden, die bei einer gleichzeitigen Betrachtung vorhandener Chancen gar nicht existent sind.

Beim Begriff 2c „Risikotragfähigkeit“ bleibt weitgehend unklar, ob der Begriff hier als „Netto-Risikotragfähigkeit“ oder als Risikodeckungspotenzial aufgefasst wird.<sup>28</sup> Auch der hier notwendige Bezug zum Thema Rating und Ratinganforderungen fehlt. Empfehlenswert wäre eine Definition z.B. basierend auf derjenigen im DIIR RS Nr. 2, S. 7:

*„Es empfiehlt sich, Kennzahlen zu definieren, die den Gesamtrisikoumfang in Relation bringen zum Risikodeckungspotenzial des Unternehmens. Entsprechend der möglichen Ursachen für bestandsgefährdende Entwicklungen und Insolvenz ist das Risikodeckungspotenzial gegeben durch a) Eigenkapital zur Abdeckung möglicher Verluste und b) Liquiditätsreserven (inkl. freier und möglicher zusätzlicher Kreditlinien) zur Abdeckung risikobedingter Liquiditätsabflüsse. Beispielsweise können Kennzahlen für die Risikotragfähigkeit angegeben werden, die den Abstand des Status quo zu dem Punkt, der als bestandsgefährdende Entwicklung angesehen werden muss, und die Wahrscheinlichkeit, dass eine solche bestandsgefährdende Entwicklung auftritt, zeigen. Während sich die*

---

<sup>28</sup> Siehe dazu Gleißner/Wolfrum, 2017.

*Risikotragfähigkeit damit auf eine bestandsgefährdende Entwicklung bezieht, stellt die Risikotoleranz auf ein anspruchsvolleres, von der Unternehmensführung festgelegtes Sicherheitsziel ab.“*

Bei 2e empfiehlt es sich, bei der Aufzählung der „Maßnahmen“ zwischen Einzelrisiken und bestandsgefährdenden Entwicklungen zu unterscheiden. Hervorzuheben ist, dass es darum geht, (Einzel-) Risiken zu identifizieren, zu quantifizieren sowie systematisch und konsistent zu aggregieren.<sup>29,30</sup> Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Risiken dann auch aussagekräftig gesteuert und überwacht werden können.

Bei der Definition des Begriffs „Risikomanagementsystem“ in 2g sollte klargestellt werden, dass aus gesetzlicher Perspektive das Risikomanagement alle Managementsysteme umfasst, die sich mit Risiken befassen (also insbesondere auch Controlling, Treasury und Qualitätsmanagement). Ergänzend zu bisherigen Erwähnungen des Controllings (primär im Anhang) sollte schon eingangs – bei den grundlegenden Definitionen – klargestellt werden, was Prüfungsgegenstand ist, nämlich sämtliche Managementsysteme/ Überwachungssysteme, die sich mit Risiken befassen (insbesondere eben auch das Controlling). Die Praxis der Prüfung von Risikomanagementsystemen zeigt, dass diese Systeme oft nicht betrachtet werden (und ein entsprechender Hinweis kann dementsprechend unangemessene Einschränkungen der Prüfung verhindern). Auch hier bietet es sich an, klarzustellen, dass sich das Risikomanagementsystem eben nicht nur mit möglichen negativen Planabweichungen (Zielabweichungen) befassen, sondern insgesamt mit möglichen Plan- bzw. Zielabweichungen (also auch mit Chancen, analog IDW PS 981).

### **Zu Abschnitt 3. Die Maßnahmen nach § 91 Abs. 2 AktG als Prüfungsgegenstand**

Es ist zunächst sehr wesentlich, dass sich Abschnitt 3.1 explizit mit dem Begriff „Bestandsgefährdende Entwicklungen“ befasst. Hier sollte klargestellt werden, dass bestandsgefährdende Entwicklungen heute primär aus (drohender) Illiquidität resultieren. Ohne eine Klärung des Begriffs im Prüfungsstandard (und in den Unternehmen) muss davon ausgegangen werden, dass eine große Teilmenge der „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ gar nicht betrachtet werden (was die Praxis zeigt).

**Empfehlung:** Empfehlenswert wäre eine Klarstellung wie folgt:<sup>31</sup>

*„Von einer bestandsgefährdenden Entwicklung spricht man, wenn eine Situation der Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit droht. Letztere droht u. a., wenn Kreditvereinbarungen (Covenants) verletzt werden, die eine Kündigung von Krediten nach sich ziehen und/oder Mindestanforderungen der Fremdkapitalgeber an das Rating nicht mehr erfüllt sind und/oder Kreditvereinbarungen (Covenants) verletzt werden, die eine Kündigung von Krediten nach sich ziehen.“*

---

<sup>29</sup> Der Begriff Quantifizierung ist hier sinnvoller als Bewertung, der ein ganz anderes Begriffsverständnis hat, siehe z.B. Bewertung im Sinne IDW S1) zu steuern und zu überwachen.

<sup>30</sup> Dabei könnte man auf „Steuern“ verzichten, weil nur die Wirkung der Besteuerungsmaßnahmen, also Risikobewältigungsmaßnahmen, bei der Risikoquantifizierung berücksichtigt werden muss. Im IDW EPS 340 an anderer Stelle ausgeführt, sind Bewältigungsmaßnahmen darüber hinaus nicht Gegenstand der Prüfung. Bestandsgefährdende Entwicklungen ergeben sich aus solchen Einzelrisiken und Kombinationseffekten von Risiken (Risikoaggregation).

<sup>31</sup> Quelle: DIIR RS Nr. 2, S. 8 und entsprechend Gleißner, 2018a.

Es ist insbesondere notwendig, dass im Zusammenhang mit der „bestandsgefährdenden Entwicklung“ die Bezüge zu den Themen Illiquidität, Rating und Covenants hergestellt werden (vgl. Abschnitt II.). Viele Risikomanagementsysteme sind entsprechend der „alten Welt“ von 1998 noch darauf ausgerichtet, primär die EBIT- oder Gewinnauswirkungen von Risiken zu erfassen. Diese sind jedoch in der Zwischenzeit nach Basel II, Basel III und den jüngsten Anpassungen der Insolvenzordnung weitgehend irrelevant. Unternehmen erleben Krisen, bestandsgefährdende Entwicklungen oder gar eine Insolvenz, ohne dass je eine durch den Risikoeintritt bedingte Aufzehrung des Eigenkapitals vorliegt. Die Ursachen sind eben fast immer Illiquidität, insbesondere ausgelöst durch die Verletzung von Mindestanforderungen an das Rating und die Verletzung von Covenants, die zur Kreditkündigung führen. Wenn diese Sachverhalte durch ein Risikofrüherkennungssystem nicht betrachtet werden, kann die zentrale Anforderung aus §91 Abs. 2 AktG gar nicht erfüllt werden. Entsprechend muss genau dies zum Prüfungsgegenstand werden. Der Wirtschaftsprüfer hat als erstes zu klären, ob überhaupt eine adäquat umfassende Vorstellung von dem Begriff der „bestandsgefährdenden Entwicklung“ im Unternehmen existiert und die im Unternehmen implementierten Methoden (Maßnahmen) geeignet sind, diese bestandsgefährdenden Entwicklungen auch zu finden (früh zu erkennen).

Richtig und wichtig ist hier die folgende Klarstellung (Rz 11):

*„Bestandsgefährdende Entwicklungen können auch aus dem Zusammenwirken mehrerer Risiken resultieren, die bei isolierter Betrachtung an sich nicht bestandsgefährdend sind. Bei der Beurteilung, ob eine bestandsgefährdende Entwicklung vorliegt, ist daher eine Aggregation der Risiken vorzunehmen (vgl. TZ. 18).“*

Sehr problematisch ist die „Öffnungsklausel“ in TZ 10:

*„Die Methoden zur Bestimmung der Risikotragfähigkeit liegen im Ermessen des Unternehmens und können sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgestaltet sein (vgl. TZ. 15, TZ. A4f.).“*

Dieser Aussage ist klar zu widersprechen. Es liegt nicht im Ermessen des Vorstands von seiner Seite einfach zu entscheiden, was er als „bestandsgefährdende Entwicklung“ ansieht (und welches Risikotragfähigkeitskonzept er aufbauend auf diesem Verständnis wünscht). Der Ermessensspielraum ist zumindest sehr gering. Eine bestandsgefährdende Entwicklung ist im Allgemeinen als eine Konstellation zu sehen, in der es die Unternehmensführung nicht mehr selbst in der Hand hat, eine Insolvenz abzuwenden (und entsprechend z.B. angewiesen ist auf die Zustimmung von Kreditgebern zu einer Kreditverlängerung oder auf die Bereitschaft der Eigenkapitalgeber, Eigenkapital zuzuführen). Unstrittig ist, dass zumindest eine in der Insolvenzordnung<sup>32</sup> klar erläuterte Insolvenz als eine bestandsgefährdende Entwicklung anzusehen ist. Das Risikofrüherkennungssystem muss damit mindestens in der Lage sein, Insolvenzszenarien vorherzusehen, also insbesondere zu zeigen, wann es durch Kombinationseffekte von Einzelrisiken zur Insolvenz kommen kann. Da sich eine solche Insolvenz in der Regel aus (drohender) Illiquidität ergibt, sind diese Bezugspunkte zwingend notwendig. Daneben kann insbesondere für anlagenintensive Unternehmen oder Unternehmen mit umfangreichen bilanziellen Geschäfts- oder Firmenwerten die Überschuldung durch den Eigenkapitalverzehr aufgrund außerplanmäßiger Abschreibungen ein relevanter

---

<sup>32</sup> Siehe auch Kommentierungen zu InsO.

Insolvenzgrund sein. Ob dies im Unternehmen tatsächlich der Fall ist, muss Prüfungsgegenstand sein. Ergänzend ist anzumerken, dass aus wissenschaftlicher Perspektive ein (modernes) Konzept zur Ermittlung der Risikotragfähigkeit (wie auch zur Bestimmung der Risikotoleranz) immer einen Bezug zum Rating aufweist (und nur unter Kenntnis von Ratingmethoden sinnvoll installiert werden kann).<sup>33</sup>

Schließlich ist klarzustellen, dass das Zulassen von qualitativen Verfahren für die Beurteilung möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“ und die Umsetzung des Risikotragfähigkeitskonzepts nicht akzeptabel ist. Es ist den Autoren bewusst, dass derartige Versuche einer qualitativen Abbildung in der Praxis üblich sind. Man kann jedoch wissenschaftlich leicht beweisen, dass diese keinesfalls funktionieren und an sich leicht vorhersehbare „bestandsgefährdende Entwicklungen“ beim Einsatz „qualitativer Methoden“ übersehen werden.<sup>34</sup>

Wir sehen diesen Hinweis auf qualitative Verfahren lediglich als „Öffnungsklausel“ des Wirtschaftsprüfers, um zu erwartende Konflikte mit Unternehmen zu vermeiden, die bisher die an sich notwendigen quantitativen Verfahren – bei Risikoquantifizierung und die Monte-Carlo-Simulation bei der Risikoaggregation – nicht nutzen. Es kann jedoch nicht akzeptabel sein, wenn unzureichende Methoden, die klar der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen entgegenstehen, nur deshalb mehr oder weniger toleriert werden, weil man den Fehler in der Praxis häufig vorfindet. Dass man den Fehler in der Praxis noch so häufig vorfindet, liegt schlicht daran, dass bisher das fachliche Kompetenzniveau bezüglich des Themas Risikomanagement in einigen Unternehmen noch als deutlich ausbaufähig und zum Teil als nicht ausreichend einzustufen ist.

**Empfehlung:** Tz. 15: Anfang streichen und klarstellen, dass hier kein größerer Ermessensspielraum besteht

In Abschnitt 3.2.4 (Risikoidentifikation) steht unter Tz. 17:

*„Eine wirksame Risikoidentifikation als Grundelement der Maßnahmen nach § 91 Abs. 2 AktG umfasst die regelmäßige und systematische Identifizierung von Risiken, die einzeln oder im Zusammenwirken mit anderen Risiken zu bestandsgefährdenden Entwicklungen führen können. Die identifizierten Risiken werden dokumentiert (Risikoinventar).“*

Der Aussage ist im Grundsatz zuzustimmen. Ergänzt werden sollte, dass eine Risikoidentifikation neben der Identifizierung auch die Quantifizierung von Risiken enthalten sollte. Ohne Risikoquantifizierung ist eine Risikoaggregation nicht möglich und damit eine Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben ausgeschlossen.

**Empfehlung:** Dies könnte durch folgenden Zusatz klargestellt werden:

*„Eine wirksame Risikoidentifikation als Grundelement .... umfasst die regelmäßige und systematische Identifizierung und Quantifizierung von Risiken, die ....“*

Weiter heißt es in TZ 17:

*„Die Maßnahmen der Risikoidentifikation erstrecken sich auf das gesamte Unternehmen (vgl. Abschn. 3.4.). Die Identifikation von bestandsgefährdenden Risiken erfordert unter*

---

<sup>33</sup> Siehe Gleißner/Wolfrum 2018 und 2019

<sup>34</sup> Siehe Gleißner, 2020.



*Berücksichtigung des wirtschaftlichen und rechtlichen Umfelds des Unternehmens eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmensbereiche und -prozesse unter Einbeziehung sämtlicher Zielkategorien des unternehmensweiten Risikomanagements (strategische und operative Risiken, Risiken der Berichterstattung sowie Compliance-Risiken) (vgl. Tz. A14ff.).“*

Der Aussage ist im Grundsatz zuzustimmen. Beseitigt werden sollte hier allerdings ein begrifflicher Fehler. Es geht nicht nur um die Identifikation von „bestandsgefährdenden Risiken“, sondern auch um die Identifikation von Risiken, die einzeln oder in Kombination mit anderen zu „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ führen könnten.

**Empfehlung:** Den Begriff „bestandsgefährdenden“ streichen.

Zudem sollte ausdrücklich betont werden, dass bei der Identifikation solcher Risiken alle Risiken zu berücksichtigen sind, die im Unternehmen an irgendwelchen Stellen (gegebenenfalls unter anderem Begriff) auftreten. Hier ist insbesondere auch an unsichere Planungsannahmen (aus dem Plan-Prämissen-Katalog) zu denken.

**Empfehlung:** Dies könnte durch folgenden Zusatz klargestellt werden:

*„Bei der Risikoidentifikation sind dabei insbesondere auch die der Unternehmensplanung zugrundeliegenden unsicheren Annahmen, die grundsätzlich das Vorliegen von Risiken anzeigen, zu berücksichtigen.“*

Dies ist von grundlegender Bedeutung, weil gerade oft unsichere Planannahmen sowie aus einer unangemessenen Modellierung der geplanten finanziellen Entwicklung („Metarisiken“, wie beispielsweise nicht berücksichtigte Abhängigkeiten zwischen der Entwicklung unterschiedlicher Variablen des Planungsmodells oder der Veränderung von Variablen im Zeitablauf) im Controlling z. B. bei der Erstellung von Prognoserechnungen nicht berücksichtigt werden (mangels adäquater Kommunikation zwischen Controlling und Risikomanagement). Und genau dieses Defizit ist bei der Risikoidentifikation später bei einer Suche nach grundlegenden Schwächen im Risikofrüherkennungssystem leicht beweisbar. Es ist zu beachten, dass die identifizierten und quantifizierten Risiken auch für andere Bereiche der Unternehmenssteuerung relevant sind und dort konsistent zur Quantifizierung im Risikomanagement erfasst werden sollten (speziell bei den Planungsrechnungen im Controlling, dort insbesondere zur Ableitung von Erwartungswerten bei der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ im Sinne § 93 AktG).

In Abschnitt 3.2.5 (Risikobewertung) ist zu lesen:

*„Identifizierte Risiken werden vor dem Hintergrund der Risikotragfähigkeit des Unternehmens im Hinblick auf deren Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Auswirkungen systematisch bewertet. Bewertungsverfahren und -kriterien sind (auch für nicht quantifizierbare Risiken) eindeutig definiert. Einzelne Risiken werden systematisch aggregiert. Interdependenzen werden analysiert und berücksichtigt (vgl. TZ. A17ff.).“*

Zunächst einmal empfiehlt es sich, anstelle des Begriffs der Bewertung den der Risikoquantifizierung (bzw. Quantifizierung) zu verwenden. Unter der Quantifizierung eines Risikos versteht man die quantitative Beschreibung eines Risikos durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung (oder einen stochastischen Prozess).<sup>35</sup> Im eigentlichen Sinne ist unter Bewertung eines Risikos das Aufzeigen der Wirkung eines Risikos auf den (Unternehmens-) Wert zu verstehen.<sup>36</sup> Dabei sollten Verteilungsrisiken, wie z. B. Preisänderungen auf relevanten Märkten, und Ereignisrisiken, wie z.B. Extremrisiken, unterschieden werden. Verteilungsrisiken können in verschiedenem Ausmaß und mit unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit eintreten. Sie werden durch eine geeignete statistische Verteilung beschrieben und umfassen i. d. R. auch eine Chance, d. h. eine für das Unternehmen positive Planabweichung. Ereignisrisiken sind selten, umfassen i. d. R. nur negative Planabweichungen und lassen sich durch ausgewählte diskrete Verteilungen abbilden.

Ferner ist anzumerken, dass das Hauptaugenmerk der Risikobewertung nicht auf der Ebene der Einzelrisiken liegt. Das durch Aggregation ermittelte Gesamtrisiko ist für die Bestandsgefährdung eines Unternehmens relevanter. In der obigen Aussage wird der Eindruck erweckt, dass die Aggregation ein Nebenprodukt der Risikoanalyse auf Einzelrisikoebene ist.

**Empfehlung:** Dies könnte durch folgenden Zusatz klargestellt werden:

*„Einzelne Risiken werden systematisch quantifiziert, aggregiert und auf eine mögliche Bestandsgefährdung des Unternehmens geprüft.“*

Zudem ist festzuhalten, dass bei der Quantifizierung von Risiken zunächst die Risikotragfähigkeit (bzw. das Risikodeckungspotenzial) des Unternehmens völlig unerheblich ist. Zu berücksichtigen sind lediglich bestehende Risikobewältigungsmaßnahmen (Maßnahmen der Risikosteuerung), da es letztlich bei der Beurteilung möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen um die vorhandenen „Netto-Risiken“ geht (was eine Dokumentation der Berücksichtigung der Risikodeckungsmaßnahmen erfordert). Die Größe eines Risikos ist zunächst einmal unabhängig von der Größe des Unternehmens bzw. seines Risikodeckungspotenzials. Eine relative Quantifizierung – also die Beschreibung des Risikos in Prozent des Risikodeckungspotenzials – ist nicht sinnvoll (weil die entsprechenden Werte für das Risiko dann bei einer Änderung des Risikodeckungspotenzials immer mit angepasst werden müssen).<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Siehe dazu statt vieler Gleißner, 2017a; Vanini, 2012; Romeike/Hager, 2013.

<sup>36</sup> Siehe zu den Grundlagen Dorfleitner/Gleißner, 2018 und Gleißner/Ernst, 2019.

<sup>37</sup> In der Praxis auch nicht vorzufinden.

**Empfehlung:** Der Bezug von Risikobewertung zu Risikotragfähigkeit ist hier also zu streichen.

Darüber hinaus ist festzustellen, dass die hier abgegebene Formulierung sogar hinter der alten des IDW PS 340 zurückbleibt. Dort ist bisher zu lesen:

Der „alte“ IDW PS 340, Tz. 10, führt zur Risikoanalyse und Risikoaggregation aus:

*„Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko führen können.“<sup>38</sup>*

Natürlich muss – wie bisher – betont werden, dass es um die quantitativen Auswirkungen von Risiken geht. Wie bereits oben erläutert, ist es grundsätzlich nicht akzeptabel, wenn Risiken, die quantitative Auswirkungen z.B. auf Ertrag und Liquidität haben, einfach nicht quantifiziert werden. Hier besteht kein Wahlrecht. Wenn ein Risiko eine quantitative Auswirkung im Sinne eines Verlusts oder Liquiditätsabflusses zur Folge hat, der durch einen nichtquantitativen Ansatz nicht betrachtet wird, können mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen (z.B. durch die Verletzung von Ratinganforderungen oder Covenants) schlicht übersehen werden. Es ist zudem noch einmal zu betonen, dass die Möglichkeit einer Nichtquantifizierung von Risiken gar nicht existiert.<sup>39</sup> Ein sogenanntes „nichtquantifiziertes Risiko“, das in die weiteren Berechnungen nicht einbezogen wird, wird faktisch mit Null quantifiziert (Null Eintrittswahrscheinlichkeit oder Null Schadenshöhe). Die Mathematik sieht die Möglichkeit einer Nichtquantifizierung von Risiken gar nicht vor. Nicht ausgeschlossen wird damit, dass auch eigenständige „nicht-finanzielle“ Wirkungen von Risiken betrachtet werden (z.B. Wirkung auf die Umwelt, siehe CSR-Berichterstattung). Bei Risiken, wie z.B. Reputationsschäden und möglichen Umweltschäden, sind also entsprechend gegebenenfalls (1) finanzielle Auswirkungen und (2) sonstige Auswirkungen separat zu beurteilen. Zur Bewertung der sonstigen Auswirkungen müssen entsprechende Modelle und Ansätze entwickelt und ggf. in ein gesamthafes, alle identifizierten und quantifizierten Risiken berücksichtigendes Meta-Modell integriert werden.

**Empfehlung:**

Präzisierend zum alten Stand des IDW PS 340 wäre es sinnvoll zu betonen, dass man „*mögliche unsichere Auswirkungen eines Risikos quantifizieren*“ soll. Man sieht in der Praxis regelmäßig das Problem, dass Auswirkungen als sichere Größe (z.B. erwarteter Schaden) angegeben werden. Dies ist erfahrungsgemäß in den meisten Fällen nicht sachgerecht.

**Empfehlung:**

Insbesondere empfiehlt sich hier zudem folgende neue Formulierung zu Inhalt und Stellung der Risikoaggregation (in Anlehnung an Tz. 10 des „alten“ IDW PS 340):

---

<sup>38</sup> IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach §317 Abs. 4: HGB (IDW PS 340, Stand: 11.09.2000).

<sup>39</sup> Gleißner, 2017a.

*„Die Risikoanalyse beinhaltet eine Quantifizierung der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und die meist unsicheren quantitativen finanziellen Auswirkungen (Gewinn und Liquidität). Die Unsicherheit der Auswirkungen ist durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung zu beschreiben (z.B. durch Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert einer Dreiecksverteilung). Ergänzend ist durch eine Risikoaggregation zu untersuchen, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, in ihrem Zusammenwirken durch Kombinationseffekte zu „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ führen können. Die Aggregation der Risiken muss Bezug nehmen auf die Unternehmensplanung, um eine Berücksichtigung des heutigen und zukünftig geplanten Risikodeckungspotenzials (und damit der Risikotragfähigkeit) zu gewährleisten. Durch die Aggregation der Risiken über die nächsten Geschäftsjahre sollen bestandsgefährdende Entwicklungen durch Überschuldung und eine (drohende) Illiquidität aufgedeckt werden. Eine solche Risikoaggregation mit Bezug auf die Unternehmensplanung erfordert eine Monte-Carlo-Simulation und die Betrachtung aller potenziellen Ursachen für bestandsgefährdende Entwicklungen (wie z.B. die Verletzung von Mindestanforderungen an die Bonität/Rating oder die Verletzung von Covenants, die zur Kreditkündigung führen können).“*

### **Empfehlung:**

Zwischen den bisherigen Abschnitten 3.2.5 und 3.2.6 empfiehlt es sich zudem einen eigenständigen Unterpunkt „Risikoaggregation“ einzufügen. In der Praxis und im Schrifttum sind Risikoidentifikation, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation drei aufeinanderfolgende Schritte.<sup>40</sup>

Hier könnte man ergänzend folgendes formulieren (ggf. z.T. im Anhang):

*„Risikoaggregation ist die Methode zur Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs, der sich aus quantifizierten Einzelrisiken unter Beachtung möglicher Kombinationseffekte und Abhängigkeiten (wie Korrelationen) ergibt. Im Risikomanagement ist die Risikoaggregation der Risikoanalyse nachgelagert und erforderlich, um mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen (§ 91 Abs. 2 AktG) zu erkennen, die sich im Allgemeinen aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken ergeben.*

*Die Risikoaggregation erlaubt die Berechnung von Kennzahlen für den Gesamtrisikoumfang (Value-at-Risk oder Eigenkapitalbedarf) und daraus ableitbaren Größen (wie Insolvenzwahrscheinlichkeit oder risikogerechte Kapitalkosten). Einzelrisiken sind nicht einfach addierbar. Insbesondere durch die Monte-Carlo-Simulation ist es möglich, unterschiedliche Risikotypen (beschrieben durch unterschiedliche Wahrscheinlichkeitsverteilungen) bezogen auf die Unternehmensplanung zu aggregieren.“<sup>41</sup>*

---

<sup>40</sup> Genaugenommen kann man zwischen der Identifikation von Einzelrisiken und der Risikoquantifizierung noch eine Neustrukturierung von Risiken vorsehen, um z.B. Überschneidungen von Risiken zu beseitigen, siehe dazu Gleißner, 2017a, Seite 227ff.

<sup>41</sup> Quelle: DIIR RS Nr.2, S. 7.

### Zu Abschnitt „Anwendungshinweise und Erläuterungen“

In A2 wird ausgeführt:

*„IDW PS 270 n.FF. verpflichtet den Abschlussprüfer festzustellen, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit identifizierten Ereignissen oder Gegebenheiten bestehen, die einzeln oder insgesamt bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Unternehmens zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit (bestandsgefährdendes Risiko; vgl. TZ. 8b.) aufwerfen können (im IDW PS 270 n.FF. als „wesentliche Unsicherheit“ bezeichnet). Eine wesentliche Unsicherheit liegt vor, wenn das Unternehmen möglicherweise nicht in der Lage ist, im gewöhnlichen Geschäftsverlauf seine Vermögenswerte zu realisieren sowie seine Schulden zu begleichen. Eine wesentliche Unsicherheit besteht insb. dann, wenn ihre möglichen Auswirkungen und die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens so groß sind, dass nach der Beurteilung des Abschlussprüfers eine angemessene Angabe von Art und Auswirkungen im Abschluss für ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage notwendig ist.“*

Auch wenn hier im Wesentlichen auf IDW PS 270 Bezug genommen wird, sind an dieser Stelle (und sicherlich auch dort) einige Präzisierungen sinnvoll. Auch hier taucht wieder der Begriff des „bestandsgefährdenden Risikos“ auf. Der Gesetzgeber redet richtigerweise von „bestandsgefährdenden Entwicklungen“, die sich aus bestandsgefährdenden Einzelrisiken oder Kombinationseffekten von anderen Risiken ergeben können. Dies ist zu berichtigen. In Anbetracht von Basel II und Basel III sowie dem letzten Stand der Insolvenzordnung sollte der Hinweis auf „Vermögenswerte zu realisieren sowie seine Schulden zu begleichen“ präzisiert werden. Im Kern geht es heute vor allem um (drohende) Illiquidität. Die Illiquidität ist wiederum – wie erwähnt – das Resultat der Verletzung von Covenants, die zu Kreditkündigungen führen, sowie der Verletzung von Mindestanforderungen an das Rating, die den Zugang zu Bankkrediten oder einer Kapitalmarktfinanzierung unmöglich machen (also Ratings von B (gem. S&P) oder schlechter). Diese Betrachtung der Liquiditätsentwicklung mit Bezug auf das Rating sollte betont werden.

Außerdem ist die Formulierung „Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens so groß“ völlig nebulös und keine adäquate Grundlage für die Going-Concern-Prämisse. Hier sind eine klare Bezugnahme auf das Rating und ein klarer Schwellenwert erforderlich. Schon seit langem wird im Schrifttum betont, dass die Going-Concern-Prämisse abhängig ist vom (zukünftigen) Rating. Wenn ein Unternehmen nicht mindestens im Planungszeitraum ein B-Rating erhält (und auch in risikobedingt möglichen Stressszenarien), ist von einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“ auszugehen.<sup>42</sup> Nimmt man das B-Rating als Orientierungspunkt, ist bei einer Insolvenzwahrscheinlichkeit spätestens ab etwa 5-10 % p.a. der Fortbestand des Unternehmens nicht mehr gewährleistet (die Insolvenzwahrscheinlichkeit „springt“ im Bereich des C-Ratings quasi unmittelbar auf nahezu 100 %). Entsprechend den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung (GoP) ist deshalb für die Beurteilung des Fortbestands eine Ratingprognose bezogen auf Planung (und Risiken, die Planabweichungen auslösen können) erforderlich.

---

<sup>42</sup> Siehe dazu Gleißner, 2017d sowie 2018b.

In A3 werden z.B. der „Verlust notwendiger Lizenzen oder Konzessionen“ oder „Fehlinvestitionen“ als strategische Risiken aufgeführt. Das sind Beispiele, die auch dem operativen Bereich zugeordnet werden können und die Dimension strategischer Risiken nicht widerspiegeln. Strategische Risiken, die bestandsgefährdend sind, wären beispielsweise die „Gefährdung des Geschäftsmodells durch neue Technologien, z.B. Elektromobilität, Digitalisierung usw.“, ein „Markteintritt bislang nicht wahrgenommener Wettbewerber“ sowie „Risiken durch makroökonomische Faktoren wie Zölle, Kündigung von Handelsverträgen usw.“)

Bei den operativen Risiken sollten „Risiken durch Abschreibungen hoher Goodwills aus Unternehmensakquisitionen, die das Eigenkapital des Unternehmens reduzieren und bestandsgefährdend sind, ergänzt werden. (Überschuldung).

Weiter ist in A3 ist zu lesen:

*„Bestandsgefährdend i.S. des §91 Abs. 2 AktG ist eine Entwicklung, die sich in wesentlicher Weise nachteilig auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft auswirken kann. Hierzu gehören insb. solche Entwicklungen, die eine Insolvenz zur Folge haben können (Überschuldung, (drohende) Zahlungsunfähigkeit)“.*

Hier ist der notwendige Bezug zu einer (drohenden) Zahlungsunfähigkeit, also dem Insolvenzrisiko, gut zu erkennen.<sup>43</sup> Auch an dieser Stelle ist zu betonen, dass die drohende Illiquidität regelmäßig aus der Verletzung von Mindestanforderungen an das Rating und die Verletzung von Covenants, die zu Kreditkündigungen führen, resultiert. Ohne diese Klarstellung ist (wie bisher) zu befürchten, dass Unternehmen den entsprechenden Bezug nicht herstellen (und der Wirtschaftsprüfer den fehlenden Bezug gar nicht untersucht).

### **Empfehlung:**

In der in A3 genannten Liste der Risiken sollte als eigenständiger Punkt Bezug genommen werden auf unsichere Planannahmen (unsichere Planungsprämissen), also z.B. in folgender Form:

- *„Planungsrisiken*
- *Unsichere Planungsannahmen (unsichere Prämissen der operativen Planung, wie z.B. Wechselkurse, Rohstoff-Preise, Nachfrage etc.)“*

---

<sup>43</sup> Siehe zur Bedeutung und Verknüpfung mit der Unternehmensbewertung Gleißner, 2019b.

In A4 liest man zunächst:

*„Die Risikotragfähigkeit (vgl. TZ. 8c) des Unternehmens hängt u.a. von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, seiner Größe und seinen Möglichkeiten zur Kapitalaufbringung ab. Bei der Bestimmung der Risikotragfähigkeit berücksichtigen Unternehmen, dass bestandsgefährdende Entwicklungen in der wirtschaftlichen Lage (insb. Überschuldung, (drohende) Zahlungsunfähigkeit) oder in regulatorischen und gesellschaftlichen Gegebenheiten begründet sein können [...]“.*

Auch hier bleibt der Begriff der Risikotragfähigkeit „diffus“. Es sollte klargestellt werden (siehe oben), ob Risikotragfähigkeit netto oder brutto verstanden wird. Es ist außerdem zu betonen, dass das Risikodeckungspotenzial (bzw. die Risikotragfähigkeit) zunächst einmal im Wesentlichen bestimmt ist durch die Ertragskraft und insbesondere die Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung. Im engeren Sinn wird als Risikodeckungspotenzial oft die Eigenkapital- und die Liquiditätsausstattung des Unternehmens gesehen. Eine Messung der Risikotragfähigkeit erfordert den Bezug zum Thema Rating (vgl. Abschnitt II. 1.).

### **Empfehlung:**

Es ist eine klare Messgröße für den „Grad der Bestandsgefährdung“ zu fordern, wie z.B. die Insolvenzwahrscheinlichkeit, die dann aus Risikoanalyse und Risikoaggregation (mit Bezug auf die Unternehmensplanung) transparent abzuleiten ist.

Die oben gemachten Erläuterungen gelten sinngemäß für A14, A15 und A16 (Risikoidentifikation, siehe TZ.17).

Darüber hinaus sollte nicht das gesamte Risikodeckungspotenzial ins Risiko gestellt werden, um die Resilienz des Unternehmens auch dann zu gewährleisten, wenn überraschend/überraschend weitere, noch nicht quantifizierte Risiken eintreten. *Ergänzend* zu den rein finanziellen Rahmenbedingungen sollte im Rahmen der Prüfung auch auf organisatorische, prozessuale, kulturelle sowie anreiztechnische Möglichkeiten zur Erhöhung der Resilienz von Unternehmen eingegangen werden.<sup>44</sup>

Zu A8 und A9:

In A8 wird ausgeführt, dass die Risikokultur u.a. von den grundsätzlichen Einstellungen der Unternehmensleitung abhängt. Hier ist es wichtig, Transparenz über die Risikoneigung wesentlicher Führungspersonen zu erhalten und diese auch bei Personalentscheidungen, wie z.B. im Rahmen des Recruiting bzw. der Besetzung wesentlicher Positionen im Unternehmen („Executive Assessment“<sup>45</sup>), zu verankern. So sollte es z.B. klar sein, dass ein Revisionsleiter eher risikoavers sein sollte. Es gibt valide Verfahren zur Messung der individuellen Risikoneigung.<sup>46</sup> Dabei geht es nicht darum, nur risikoaverse Manager einzustellen. Vielmehr setzt eine effektive Risikosteuerung und -überwachung eine wechselseitige Kontrolle und damit die Einschränkung eines sogenannten „Excessive Risk-taking“ voraus.<sup>47</sup> Dazu gehört auch die Überprüfung der Anreizsysteme für

---

<sup>44</sup> Zu entsprechenden Gestaltungsansätzen siehe beispielsweise Heller, 2019 sowie Vanini, 2018.

<sup>45</sup> Siehe hierzu beispielsweise Weinert/Stulle, 2015.

<sup>46</sup> Vgl. hierzu exemplarisch mit Blick auf das Anlageverhalten Everling/Müller, 2018 sowie im Hinblick auf die im Rahmen der SREP-Prüfung zu analysierende Risikokultur in Finanzinstituten Zeranski/Nocke, 2018.

<sup>47</sup> Vgl. hierzu entsprechende Ausführung von Schwarcz/Peihani, 2018 mit Blick auf den Finanzsektor.

Führungskräfte, ob diese eine übermäßige Risikoübernahme verursachen oder begünstigen könnten.<sup>48</sup>

### **Empfehlungen:**

Die Risikoneigung ist als wesentliches Kriterium bei der Besetzung ausgewählter Führungspositionen im Rahmen der Unternehmenssteuerung zu definieren und bei der Stellenbesetzung zu berücksichtigen. Zudem ist zu überprüfen, ob die Incentive- und Vergütungssysteme Anreize für eine Übernahme übermäßiger Risiken bieten, indem beispielsweise eine sehr kurzfristige Renditeorientierung honoriert wird, nur wenige (Finanz-) Kennzahlen zur Leistungsbeurteilung<sup>49</sup> herangezogen werden und die variablen Gehaltsbestandteile im Vergleich zum Fixgehalt sehr hoch sind. Zudem sollten die Anreizsysteme in der Lage sein sicherzustellen, dass erforderliche Investitionen in innovative Technologien, in die Entwicklung und Implementierung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle sowie in das Humankapital (insbesondere in das erforderliche Orientierungswissen, welches eine Voraussetzung für angemessene Entscheidungs- und Handlungskompetenz ist<sup>50</sup>) durchgeführt werden. Insgesamt sollte somit auch die Prüfung der Risikowirkungen des Anreiz- und Vergütungssystems Gegenstand einer Prüfung nach IDW 340 sein (vgl. vorherige Erläuterung zu Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz und Risikoappetit).

Zu A19:

Entsprechend der Erläuterungen oben ist auch den Erläuterungen in A18 klar zu widersprechen:

*„Als Methode der Risikoaggregation kommen einfache Szenarioanalysen bis hin zu IT-gestützten Simulationsverfahren in Betracht, bei denen potenziell bestandsgefährdende Szenarien aufgrund von Zusammenhängen verschiedener Risiken ermittelt werden.“*

Wie schon oben dargestellt, ist eine Risikoaggregation mittels quantitativer Verfahren und Monte-Carlo-Simulation alternativlos. Dies sei hier noch einmal klar erläutert (vgl. oben in Kapitel 3).

Wer einfach willkürliche Szenarien betrachtet (die sich aus Kombination von Risiken ergeben), sieht sich immer der Gefahr ausgesetzt, dass die willkürlich ausgewählten (und oft sehr wenigen) Szenarien eben gerade nicht diejenigen sind, die bestandsgefährdend sind. Unumgänglich notwendig ist es eine große repräsentative Anzahl von Zukunftsszenarien zu analysieren, die sich aus Risiken ergeben, und zwar mit Bezug auf die Unternehmensplanung. Diese kombinierte Anforderung erfüllt schlicht nur die Monte-Carlo-Simulation. Sie ist damit notwendig für die Risikoaggregation. Eine Umsetzung ist ohne allzu großen Aufwand auch bei kleineren und mittleren Unternehmen möglich, so dass die „Nicht-Umsetzung“ keinesfalls geboten ist.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. hierzu auch Vanini, 2018.

<sup>49</sup> Siehe hierzu die von Harris/Taylor am Beispiel des Wells-Fargo-Skandals dargestellten Risiken (Harris/Taylor, 2019).

<sup>50</sup> Einen guten Überblick zu den erforderlichen Voraussetzungen, Kenntnissen, Kompetenzen von Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung geben Groß/Müller-Wiegand/Pinnow, 2019, Fortmann/Kolocek, 2018 sowie Bruch/Jochmann/München/Stein, 2019.

<sup>51</sup> Siehe z.B. Blum/Gleißner/Leibbrand, 2005 für die Umsetzung der Monte-Carlo-Simulation bei KMUs sowie weiterführend zu den methodischen Anforderungen – auch zur Aggregation über die Zeit – Gleißner, 2016.





### Literaturverzeichnis

Angermüller, N.O./Berger, T. (2010): Risikosituation der Unternehmen im HDAX, in: Risiko Manager. Ausgabe 24, S. 16-24.

Arthur, W.B. (2014): Complexity and the Economy, Oxford University Press, New York.

Berger, Th./Gleißner, W. (2007): Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Geschäftsberichterstattung, in: ZCG – Zeitschrift für Corporate Governance, S. 62-68.

Bier, S./Thiele, Ph./Esch, M./Unger, O. (2018): Integriertes Risikomanagement von mittelständischen Industriebetrieben - Ein Beispiel der WITTENSTEIN SE, in: Controller Magazin, Heft 5 (September/Oktober 2018), S. 80–84.

Blum, U./Gleißner, W./Leibbrand, F. (2005): Stochastische Unternehmensmodelle als Kern innovativer Ratingsysteme, in: IWH-Diskussionspapiere, Nr. 6, November 2005.

Bruch, H./Jochmann, W./ München, A.-P./Stein, F. (2019): Auf digitaler Mission, in: Harvard Business Manager, April, S. 20-27.

Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (2018): DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision, Version 2.0, 2018, Download unter: [https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/DIIR\\_Revisionsstandard\\_Nr.\\_2\\_Version\\_2.0.pdf](https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/DIIR_Revisionsstandard_Nr._2_Version_2.0.pdf) (abgerufen am 22.11.19).

Everling, O./Müller, M. (Hrsg.) (2018): Risikoprofilung mit Anlegern – Kundenprofile treffend analysieren und in der Beratung nutzen, bank-verlag, Köln.

Fortmann, H.R./Kolocek, B. (Hrsg.) (2018): Arbeitswelt der Zukunft, Springer Verlag, Wiesbaden.

Fuchs, J. (2018): Quantifizierung von schwankungsbehafteten Sachverhalten im Risikomanagement – Risiken, Chancen, Grundlagen und Umsetzung, in: Controller Magazin, Heft März/April 2018, S. 66-73.

Füser, K./Gleißner, W./Meier, G. (1999): Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: Der Betrieb. Ausgabe 15, 52. Jahrgang, S. 753-758.

Gebauer, A. (2017): Kollektive Achtsamkeit organisieren – Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.

Gleißner, W. (2001): Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken, in: Gleißner/Meier (Hrsg.): Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, S. 111-137.

Gleißner, W. (2010): Unternehmenswert, Rating und Risiko, in: WPg, Heft 14, S. 735-743.

Gleißner, W. (2015): Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen, in: Controller Magazin. Ausgabe 4, S. 4-12.

Gleißner, W. (2016): Bandbreitenplanung, Planungssicherheit und Monte-Carlo-Simulation mehrerer Planjahre, in: Controller Magazin. Ausgabe 6, S. 31-36.

## Gemeinsame Stellungnahme zum IDW EPS 340

---

Gleißner, W. (2017a): Grundlagen des Risikomanagements. 3. Auflage, Vahlen Verlag München.

Gleißner, W. (2017b): Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340, in: WPg, Heft 3, S. 158-164.

Gleißner, W. (2017c): Was ist eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ i.S. des § 91 Abs. 2 AktG (KonTraG)?, in: Der Betrieb. Ausgabe 47, S. 2749-2754.

Gleißner, W. (2017d): Risikoanalyse, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation, in: WiSt, Heft 9, S. 4-11.

Gleißner, W. (2018a): Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG – auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement, in: Der Betrieb, Heft 46, S. 2769-2774.

Gleißner, W. (2018b): Insolvenzrisiko – Top-Kennzahl für Controlling, Balanced Scorecard und Risikomanagement, in: Controller Magazin, Heft 7/8, S. 10-15

Gleißner, W. (2019a): DIIR RS Nr. 2: Das neue Paradigma des „entscheidungsorientierten Risikomanagements“, in: Risiko Manager, Heft 9, S. 28-33.

Gleißner, W. (2019b): Insolvenzrisiko, Rating und Unternehmenswert, in: WISU, Heft 9, S. 692-698.

Gleißner, W. (2019c): Risikoanalyse: Ein strukturierter Leitfaden zur Risikoquantifizierung (Teil 2), in: Controller Magazin, Heft 3, Mai/Juni 2019, S. 31-35.

Gleißner, W. (2020): Stellungnahme IDW Praxishinweis 2/2018 - Bewertung hochverschuldeter Unternehmen, in: Corporate Finance (erscheint in Kürze).

Gleißner, W./Ernst, D. (2019): Company valuation as result of risk analysis – replication approach as an alternative to the CAPM, in: Business Valuation OIV Journal, Ausgabe 1, S. 3-18.

Gleißner, W./Sassen, R./Behrmann, M. (2019): Prüfung und Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen – Ökonomische und aktienrechtliche Anforderungen, Springer Verlag, Wiesbaden.

Gleißner, W./Füser, K. (2014): Praxishandbuch Rating und Finanzierung – Strategien für den Mittelstand. 3. Aufl., Vahlen Verlag München.

Gleißner, W./Hunziker, S. (2019): Mit Enterprise Risk Management die Entscheidungsqualität erhöhen, in: Expert Focus. S. 745-749.

Gleißner, W./Kimpel, R. (2019): Prüfung des Risikomanagements und der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2, in: ZIR, Heft 4/2019, S. 148-159.

Gleißner, W./Sassen, R./Behrmann, M. (2019): Prüfung und Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen (Springer Essentials), Springer Gabler Wiesbaden.

Gleißner, W./Wolfrum, M. (2017): Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz, Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial, in: Controller Magazin, Heft 6, S. 77-84.

Gleißner, W./Wolfrum, M. (2018): Risikotragfähigkeit unter Rating- und Covenants-Gesichtspunkten, in: Risk Management Association e.V./Internationaler Controller Verein e.V. (Hrsg.): Vernetzung von Risikomanagement und Controlling, Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA, Band 3, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 101-115.

Gleißner, W./Wolfrum, M. (2019): Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation. Schlüsseltechnologie für Risikomanagement und Controlling, in der Reihe essentials erschienen, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden.

Graumann, M. (2014): Die angemessene Informationsgrundlage bei Entscheidung, in: WISU, Heft 3/2014, S. 317-320.

Graumann, M./Linderhaus, H./Grundeis, J. (2009): Wann ist die Risikobereitschaft bei unternehmerischen Entscheidungen „in unzulässiger Weise überspannt“?. in: BFuP, Heft 5/2009, S. 492–505.

Grisar, C./Meyer, M. (2015): Use of Monte-Carlo-simulation – an empirical study of German, Austrian and Swiss controlling departments, in: Journal of Management Control, Heft 26, S. 249-273.

Grisar, C./Meyer, M. (2016): Use of simulation in controlling research – a systematic literature review for German-speaking countries, in: Management Review Quarterly, Heft 2, S. 117-157.

Groß, M./Müller-Wiegand, M./Pinnow, D.F. (2019): Zukunftsfähige Unternehmensführung – Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele, Springer Verlag, Berlin.

Harris, M./Tayler, B. (2019): Die Tyrannei der Zahlen, in: Harvard Business Manager, Dezember, S. 34-41.

Heller, J. (Hrsg.) (2019): Resilienz für die VUCA-Welt – Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln, Springer Verlag, Wiesbaden.

Hempel, M./Offerhaus, J. (2008): Risikoaggregation als wichtiger Aspekt des Risikomanagements, in: Deutsche Gesellschaft für Risikomanagement (Hrsg.): Risikoaggregation in der Praxis, S. 3-13.

Hunziker, S. (2018): Das neue COSO ERM Framework auf dem Prüfstand, in: Expert Focus, Heft 3/18, S. 163-168.

Kamarás, E./Wolfrum M (2017): Software für Risikoaggregation: Gängige Lösungen und Fallbeispiel, in: Gleißner/Klein (Hrsg.): Risikomanagement und Controlling, 2. Auflage, Haufe Gruppe, Freiburg, S. 289-314.

Keynes, J.M. (1936): The General Theory of Employment, Interest and Money, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Knight, F. (1921): Risk, Uncertainty, and Profit, Houghton Mifflin Company, Boston/New York.

Köhlbrandt, J./Gleißner, W./Günther, Th. (2019): Wie leistungsfähig sind die Risikomanagementsysteme der DAX- und MDAX-Unternehmen? Eine Analyse von Umfrageergebnissen und der Risikoberichterstattung im Geschäftsbericht (noch nicht erschienen).

Müller-Seitz, G. (2014): Von Risiko zu Resilienz – Zum Umgang mit Unerwartetem aus Organisationsperspektive, in: zfbf, Sonderheft 68/14, S. 102-122.

Link, M./Scheffler, R./Oehlmann, D. (2018): Quo vadis Risikomanagement?, in: Controller Magazin, Heft 1, S. 72-78.

Marzetti Dall'Aste Brandolini, S./ Scazzieri, R. (2011): Fundamental Uncertainty – Rationality and Plausible Reasoning, New York.

Nickert, C./Nickert, A.-G./Kühne, M. (2019): Prognosen im Insolvenzrecht, in: KTS, Heft 1/2019, S. 29-65.

Risk Management Association (Hrsg.) (2019): Managemententscheidungen unter Risiko. Jahrband Risikomanagement 2019, Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA e.V. Band 2, erarbeitet von Werner Gleißner, Ralf Kimpel, Matthias Kühne, Frank Lienhard, Anne-Gret Nickert und Cornelius Nickert, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Romeike, F. (2008): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Romeike, F. (2019): Neufassung des IDW Prüfungsstandards 340 (PS 340) - Risikoaggregation wird zur Pflicht, Download unter: <https://www.risknet.de/themen/risknews/risikoaggregation-wird-zur-pflicht/> (abgerufen am 17.09.19).

Romeike, F./Hager, P. (2020): Erfolgsfaktor Risikomanagement 4.0: Methoden, Prozess, Organisation und Risikokultur, Springer Verlag, Wiesbaden.

Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.) (2019): Gabler Wirtschaftslexikon, 19. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.

Schwarcz, S.L./Peihani, M. (2018): Addressing Excessive Risk Taking in the Financial Sector – A Corporate Governance Approach, in: Centre for International Governance Innovation, Policy Brief No. 139, September.

Taleb, N.N. (2015): Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, Knaus Verlag, München.

Ulrich, P. (2019): Risikomanagement im Mittelstand. Empirische Implikationen für Aufsichtsräte und Beiräte, in: Der Aufsichtsrat, Heft 12/2019, S. 173-175.

Ulrich, P./Barth, J./Lehmann, S. (2018): Stand des Risikomanagements in der Praxis, in: KSI, Heft 4, S. 154-160.

Ulrich, P./Scheuermann, I./Spitzenpfeil, T. (2018): Status Quo von Risikomanagement und Risikocontrolling – Empirische Erkenntnisse und Implikationen für die Controllingpraxis, in: Controller Magazin, Heft 6/2018, S. 62-68.

Vanini, U. (2018): Manager an ihren Risiken beteiligen, in: Controlling & Management Review, Nr. 4, S. 50-55.

Vanini, U. (2012): Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

v. Metzler, L. (2004): Risikoaggregation im industriellen Controlling, Josef Eul Verlag, Siegburg.

Weinert, S./Stulle, K. P. (Hrsg.) (2015): Executive Assessment – Instrumente, Trends, Herausforderungen, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

Zeranski, S./Nocke, (2018): Prüfung der Risikokultur und der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in Banken im SREP, in: Michalke, A./Rambke, M./ Zeranski, S. (Hrsg.): Vernetztes Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement – Erfolgreiche Navigation durch die Komplexität und Dynamik des Risikos, Springer Verlag, Wiesbaden, S. 253-275.