Veröffentlicht in

GRC aktuell

Heft 4/2019

Gleißner, W. (2019):

„Business Judgement Rule – Das neue Paradigma eines entscheidungsorientierten Risikomanagements“, S. 148 – 153

Mit freundlicher Genehmigung der
Linde Verlag Ges.m.b.H., Wien

www.lindeverlag.at/grcaktuell

2. Jahrgang / November 2019 / Nr. 4

GRC aktuell

Governance – Risiko – Compliance – Management
Fachzeitschrift für nachhaltige Unternehmensführung

Markus Fally | Markus Hölzl | Eva Maria Schrittwieser

Governance
Ehrlichkeit – Eine Anleitung zur kritischen Selbstprüfung

Risiko
Risikomanagement ist mehr als Compliance
Strategische Krisenkommunikation bei Restrukturierungen

Case Study
Ökonometrisches Prognosemodell

Management
Business Judgement Rule
Agile Organisationsentwicklung

KISS ME
Komplexität und das Gefährliche der Phantasie

Toolbox
Reverse Thinking/Kopfstandmethodik

Interview
Tim-Benjamin Bohmfalk, Geschäftsführer bei CALPANA

Linde
www.lindeverlag.at

Business Judgement Rule

Das neue Paradigma eines entscheidungsorientierten Risikomanagements

Werner Gleißner

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

Es ist eine Verletzung der gesetzlichen Sorgfaltspflichten von Vorständen und Geschäftsführern, wenn diese bei *„unternehmerischen Entscheidungen"* nicht die dafür erforderlichen Informationen berücksichtigen. Infolge der unsicheren Auswirkung von Entscheidungen sind bei den geforderten *„angemessenen Informationen"* insbesondere Informationen über die mit einer Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) bereitzustellen. Dies erfordert eine Neuausrichtung vieler Risikomanagementsysteme hin zu einem *„entscheidungsorientierten Risikomanagement"*. Diese Weiterentwicklung des Risikomanagements ist von hoher Relevanz für Vorstände und Geschäftsführer. Defizite in den Entscheidungsvorlagen können gravierende persönliche Haftungsrisiken zur Folge haben.

1. Vorbereitung unternehmerischer Entscheidung: Anforderungen

Vielen Vorständen und Geschäftsführern ist nicht bewusst, dass – neben Compliance-Verstößen – insbesondere nicht adäquat vorbereitete *„unternehmerische Entscheidungen"* eine Sorgfaltspflichtverletzung darstellen. Erst durch die Präzisierung der Implikationen aus der Business Judgement Rule[1] wurden in den letzten Jahren die Anforderungen an die Vorbereitung *„unternehmerischer Entscheidungen"* (vgl § 84 Abs 1a AktG und § 25 Abs 1a GmbHG) deutlich. Der Gesetzgeber stellt klar, dass kein Vorstand und kein Geschäftsführer für *„Pech"* und *„unglückliche Umstände"* haftet. Unternehmertum ist unvermeidlich mit dem Eingehen unternehmerischer Risiken verbunden und diese können sich eben auch realisieren und zu negativen Planabweichungen, Verlusten oder schlimmstenfalls gar zu einer Insolvenz führen. Vorstand und Geschäftsführer können und sollen nicht sämtliche Risiken vermeiden. Von einer sorgfältigen Geschäftsführung wird allerdings verlangt, dass man schon vor einer unternehmerischen Entscheidung die mit dieser verbundenen Risiken betrachtet und die Entscheidung basierend auf *„angemessenen Informationen"* (§ 84 Abs 1a AktG und § 25 Abs 1a GmbHG) trifft.

Zur Vermeidung persönlicher Haftungsrisiken und der Prävention von Schadensersatzansprüchen ist es entsprechend erforderlich, adäquate Entscheidungsvorlagen zu erstellen, die alle aus betriebswirtschaftlicher Sicht erforderlichen *„angemessenen Informationen"* enthalten. Diese Anforderungen an Vorstände (respektive Geschäftsführer) gilt auch dann, wenn der Aufsichtsrat der Entscheidung zustimmt, und es gilt eine Beweislastumkehr:[2] Der Vorstand muss beweisen, dass ihm zum Zeitpunkt der unternehmerischen Entscheidung die für diese Entscheidung maßgeblichen Informationen vorlagen. Die Konsequenz sollte ein *„entscheidungsorientiertes Risikomanagement"* sein, das Ergebnisse der Risikoanalyse in die Entscheidungsvorbereitung einbringt.

Auch internationale Normen, wie *COSO Enterprise Risk Management* (Version von 2017) verweisen auf die Bedeutung eines entscheidungsorientierten Risikomanagements.[3]

Dieser Beitrag erläutert die wesentlichen Sachverhalte. Abschnitt 2 benennt zunächst die Implikationen der Business Judgement Rule für Inhalt und Qualität von Entscheidungsvorlagen. Hier wird deutlich, dass insbesondere die Ergebnisse einer Risikoanalyse in den Unterlagen zur Vorbereitung einer *„unternehmerischen Entscheidung"* enthalten sein müssen. Abschnitt 3 skizziert die Implikationen für das Risikomanagement, speziell die erforderliche *„entscheidungsorientierte Ausrichtung"*. Abschnitt 4 erläutert, dass die Prüfung der Einbeziehung des Risikomanagements bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen in der Zwischenzeit als eine wesentliche Aufgabe für die interne Revision anzusehen ist (und dies im neuen deutschen DIIR Revisionsstandard Nr 2 von 2018 klargestellt wird). Abschnitt 5 fasst die wesentlichen Aussagen zusammen und nennt konkrete Empfehlungen für die Praxis.

2. Gesetzliche Grundlagen zum Risikomanagement: § 84 Abs 1a AktG und § 25 Abs 1a GmbHG

Die Business Judgement Rule – aus § 84 Abs 1a AktG und § 25 Abs 1a GmbHG abgeleitet – regelt schadensersatzträchtige Pflichtverletzungen des Vorstands. Grundsätzlich liegt eine Pflichtverletzung dann nicht vor, wenn ein Vorstandsmitglied *„bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln"*. Damit also die Business Judgement Rule greift, muss im

[1] Zunächst in der deutschen Rechtsprechung (dort § 93 AktG).

[2] Eindeutig in § 93 dAktG.

[3] *Hunziker,* Enterprise Risk Management. Modern Approaches to Balancing Risk and Reward (2019).

Rahmen einer unternehmerischen Entscheidung zwischen alternativen Handlungsmöglichkeiten gewählt werden und die Entscheidung bestimmte Eigenschaften aufweisen. Der Entscheidungsprozess muss sich zudem an geeigneten betriebswirtschaftlichen Methoden der Entscheidungslehre orientieren. *Graumann*[4] fordert die Beantwortung folgender Fragen bei der Entscheidungsvorbereitung:

- *„Welche Ziele werden bei der Entscheidung verfolgt?*
- *Welche Handlungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung?*
- *Wie wirken sich die Handlungsmöglichkeiten auf die Ziele aus?*
- *Wie sind die prognostizierten Wirkungen im Hinblick auf Nutzen und Risiko zu bewerten?“*

Bei einer Entscheidung unter Unsicherheit sind es insbesondere die Risikoinformationen, die bei der Entscheidungsvorbereitung wesentlich sind und Vorstand bzw Geschäftsführer zur Verfügung gestellt werden müssen, damit dieser über *„angemessene Informationen“* verfügt.

Die Konsequenz ist eine engere Verknüpfung von Controlling und Risikomanagement für die Entscheidungsvorbereitung (*„entscheidungsorientiertes Risikomanagement“*) und die Betrachtung der Risiken zu dem Zeitpunkt, bei dem man sie besonders beeinflussen kann: nämlich in der Entscheidungssituation.

Aus der Rechtsprechung[5] und den Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre (speziell zu Entscheidungsmethoden) lassen sich klare inhaltliche Anforderungen an die *„angemessenen Informationen“* nach den Gesetzen zur Business Judgement Rule ableiten. Die nachfolgend genannten inhaltlichen Anforderungen sind speziell komplett relevant für Entscheidungen über

- Änderungen der Unternehmensstrategie,
- Jahresplanung (Jahresbudget),
- Akquisitionen und größere Investitionen (wenn sie seitens der Geschäftsleitung entschieden werden),
- Änderung bei Versicherungsschutz oder wesentlichen Risikobewältigungsmaßnahmen (wie zB Hedging),
- Finanzierungsentscheidungen (speziell in Verbindung mit Kreditvereinbarungen/Covenants) und
- Großprojekte (mit Kunden oder auch im Bereich Forschung und Entwicklung).

Vorlagen zu den genannten Entscheidungen müssen insbesondere folgende Informationen enthalten: Ausgangssituation und Zielsetzung der Entscheidung, bestehende Handlungsoptionen, geplante Auswirkungen der Entscheidungen (Prognose), die der Prognose zugrundeliegenden Annahmen sowie die mit der Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken). Zu beachten ist, dass Prognosen *„erwartungstreu“* – also nicht ambitioniert – sein müssen, also *„im Mittel“* realisierbar erscheinen, was die Betrachtung von Chancen und Gefahren erfordert. Zudem sollte in der Entscheidungsvorlage gezeigt werden, wie die Wirkung der Entscheidung auf Ertrag und Risiko gegeneinander abgewogen werden (siehe dazu Abschnitt 3.4.).

3. Skizze eines entscheidungsorientierten Risikomanagements

3.1. Von Transparenz zum entscheidungsorientierten Risikomanagement[6]

Traditionell ist es die Kernaufgabe des Risikomanagements Transparenz zu schaffen über Einzelrisiken und den aggregierten Gesamtrisikoumfang, um so mögliche den Bestand des Unternehmens gefährdende Insolvenzrisiken[7] früh zu erkennen (um eben rechtzeitig Gegenmaßnahmen initiieren zu können).

Die Forderung zur Risikoaggregation ist die zentrale Anforderung an ein Risikomanagementsystem (RMS), das der Krisenprävention und Bestandssicherung dient. Die *„bestandsgefährdenden Entwicklungen“* ergeben sich nämlich meist aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken, die durch die Risikoaggregation analysiert werden. Da Risiken nicht addierbar sind, benötigt man für die Aggregation eine Monte-Carlo-Simulation.[8]

Bestandsgefährdende Entwicklungen entstehende heute primär durch (drohende) Illiquidität, womit die alleinige Betrachtung der Möglichkeit einer Überschuldung (und bilanzieller Verluste), wie vor Jahren noch üblich, unzureichend ist. Eine drohende Illiquidität ergibt sich in möglichen Zukunftsszenarien, die eine Verletzung von Mindestanforderungen an das Rating zeigen oder bei denen Covenants verletzt werden, die zu einer Kreditkündigung führen. Die Früherkennung möglicher Krisen und Insolvenzen impliziert also die Aggregation von Risiken mit Bezug auf die Unternehmensplanung unter Auswertung der Auswirkungen für Rating und Covenants (und nicht nur durch Überschuldung).

---

4 Vgl *Graumann,* Die angemessene Informationsgrundlage bei Entscheidungen. WISU 3/2014, 317 ff mit Bezug auf die weitgehend identische Rechtslage in Deutschland (siehe § 93 dAktG); siehe auch *Graumann/Linderhaus/Grundei,* Wann ist die Risikobereitschaft bei unternehmerischen Entscheidungen „in unzulässiger Weise überspannt”? BFuP 5/2009, 492 ff.

5 Siehe dazu ausführlicher *Risk Management Association e.V. (RMA)* (Hrsg), Managemententscheidungen unter Risiko. Haftung – Recht – Business Judgement Rule (2019).

6 In enger Anlehnung an *Gleißner*, Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG: Auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement, Der Betrieb 46/2018, 2769 ff.

7 Vgl. *Gleißner*, Insolvenzrisiko, Rating und Unternehmenswert, WISU 6/19, 692 ff.

8 Siehe *Gleißner,* Grundlagen des Risikomanagements[3] *(2017).*

Die Unsicherheit über die Zukunftsentwicklung ist die wesentliche Herausforderung der Unternehmensführung im Allgemeinen und der Entscheidungsfindung im Besonderen. Neben Krisenfrüherkennung soll die Risikoanalyse daher der Entscheidungsvorbereitung dienen. Notwendig sind dafür insbesondere leistungsfähige Verfahren für Risikoanalyse, simulationsbasierte Risikoaggregation und risikogerechte Bewertung von Handlungsoptionen (zB für eine Strategieentwicklung[9] und die Strategiebewertung).

Der wichtigste Treiber in vielen Unternehmen ist hier möglicherweise eher das Controlling als das Risikomanagement.[10] Dies liegt daran, dass das Controlling in vielen Unternehmen die zentrale Instanz für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen für Vorstand und Geschäftsführung ist. Und bei der Vorbereitung von unternehmerischen Entscheidungen, sind die mit diesen einhergehenden Chancen und Gefahren (Risiken) zu berücksichtigen. Ein Startpunkt für eine risikoadäquate Entscheidungsvorbereitung besteht entsprechend darin, zunächst die unternehmerischen Entscheidungen systematisch zu erfassen und dann herauszuarbeiten, mit welchen Methoden diese adäquat vorzubereiten sind – und speziell in welcher Weise in der Entscheidungsvorbereitung Chancen und Gefahren (Risiken) berücksichtigt werden sollen. Dies führt automatisch dazu, dass im Controlling Methoden für die Identifikation, Quantifizierung und Aggregation von Risiken bereitgestellt werden müssen. Ob die entsprechenden Fähigkeiten im Controlling aufgebaut werden, oder Controlling hier mit dem Risikomanagement zusammenarbeitet, ist zweitrangig.

In den nachfolgenden Unterabschnitten werden ergänzend drei wesentliche Charakteristika eines modernen entscheidungsorientierten Risikomanagements etwas vertiefend betrachtet: ein solches modernes Risikomanagement soll sich insbesondere mit strategisch besonders wesentlichen Risiken befassen (3.2.), auf eine Optimierung des Ertrag-Risiko-Profils ausgerichtet sein (3.3) und möglichst weitgehend mit anderen Managementsystemen in einem integrierten risiko- und wertorientierten Unternehmensführungsansatz verbunden werden (3.4.).[11]

3.2. Strategischer Fokus des Risikomanagements

Unsicherheit und Risiko wurden erst relativ spät im strategischen Management zu einem Hauptthema, was auch auf die recht späte Entwicklung von Methoden für Risikoanalyse, Risikoaggregation und risikogerechte Bewertung (im Rahmen des Risikomanagements) zurückzuführen ist. In der Literatur zum strategischen Management[12] wird das Thema Unsicherheit inzwischen als zentrale Herausforderung gesehen und *COSO Enterprise Risk Management*[13] betont die Notwendigkeit eines strategischen Fokus des Risikomanagements.[14]

Die Zukunftssicherung für Unternehmen erfordert die Identifikation strategischer Risiken sowie die Entwicklung und Umsetzung einer geeigneten risikobewussten und robusten Unternehmensstrategie. Das „*robuste Unternehmen*" ist zB schon seit über 20 Jahren ein Leitbild für die Verbindung von Strategie und Risikomanagement: die Steigerung der Resilienz ist ein Thema der Strategieentwicklung vieler Unternehmen. Jede Strategie, die auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet ist, muss sich mit dem Aufbau nachhaltig wirksamer Erfolgspotenziale befassen, um den jeweiligen Herausforderungen – wie zurzeit Digitalisierung und Industrie 4.0 – gerecht zu werden.

3.3. Optimale Risikobewältigung statt Risikominimierung

Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ist jede unternehmerische Tätigkeit immer mit Chancen und Gefahren (Risiken) verbunden. Möchte man die Risiken gegen null bewegen, steigen zudem die dafür notwendigen Kosten oft gegen unendlich. Wenn ein Unternehmen zB versuchen wollte, das Ausfallrisiko des erfolgskritischen Rechenzentrums auf null zu bekommen, würden selbst mehrere redundante Rechenzentren auf verschiedenen Kontinenten letztendlich nicht ausreichen. Es verbliebe ein kleines „Restrisiko".

Dies zeigt, dass man für die Risikobewältigung ein ökonomisch sinnvolles Ziel formulieren muss. Unternehmen mit primär an wirtschaftlichen (finanziellen) Zielen orientierten Eigentümern geht es um die Optimierung des Ertrag-Risiko-Profils (und damit des Unternehmenswerts). Man kann dabei als Nebenbedingung einen maximal akzeptierten Gesamtrisikoumfang vorschreiben, zB ausgedrückt in einer maximal akzeptierten Insolvenzwahrscheinlichkeit (oder Ratingnote). Auch die Insolvenzwahrscheinlichkeit kann allerdings nie null sein. In dem durch solche Vorgaben aufgesteckten Rahmen müssen bei der Beurteilung, zB von Risikobewältigungsmaßnahmen zur Reduzierung eines Risikos, die mit diesen verbundenen Kos-

[9] Vgl *Schwenker/Dauner-Lieb*, Gute Strategie (2017).

[10] Vgl *Wolfrum,* Risikomanagement und Controlling: Status quo und Weiterentwicklungspotenziale im Überblick, in: *Risk Management Association e.V./Internationaler Controller Verein e.V.* (Hrsg), Vernetzung von Risikomanagement und Controlling, Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA 3/2018, 15 ff.

[11] Siehe dazu auch *Gleißner*, Wertorientierte Unternehmensführung, Strategie und Risiko (2019).

[12] Vgl *Gleißner,* Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung. Der Betrieb 33/2000, 1625 ff sowie *Gleißner*, Robuste Unternehmen und strategisches Risikomanagement – Ein Blick in die Vergangenheit und Zukunft, Risiko Manager 2/2017, 20 ff.

[13] *Hunziker,* Enterprise Risk Management.

[14] Vgl auch die ähnliche Aussage in IDW PS 981.

ten gegen die Vorteile einer Reduzierung des Risikoumfangs (und damit zB des Eigenkapitalbedarfs zur Risikodeckung) abgewogen werden. Dieses Abwägen von Ertrag und Risiko nennt man eine risikogerechte Bewertung, die speziell bei der Beurteilung von Risikobewältigungsstrategien (wie Versicherungspolicen) in den sogenannten Risikokosten-Modellen (*Total Cost of Risk*) zum Tragen kommt.[15] Dieses Vorgehen trägt dem Sachverhalt Rechnung, dass auch Unternehmen mit knappen Ressourcen – Geld und auch Managementkapazität – ausgestattet sind und entsprechend immer ein Abwägen im Hinblick auf den sachgerechten Einsatz dieser Ressourcen erforderlich ist.

3.4. Integriertes Risikomanagement: Enterprise Risk Management, GRC und Risk Governance

Risikomanagement wird heute als Teil der *„Second line of Defense"*[16] und Komponente eines integrierten risikoorientierten Managements gesehen und nicht mehr als quasi eigenständiges Managementsystem. Eine Verknüpfung ist mit allen anderen Managementsystemen wichtig, die sich mit Risiko befassen, wie Controlling, Treasury, Compliance und Qualitätsmanagement. *COSO Enterprise Risk Management* (2017), *ISO 9001* (2015) und *ISO 31000* (2018) betonen die Bedeutung von Risiken und die Intention der Schaffung integrierter Managementsysteme. Diese Intention wird durch die Idee von *Enterprise Risk Management, GRC* und *Risk Governance*[17] aufgegriffen. Vielen GRC-Ansätzen – Governance, Risk & Compliance – fehlt bisher aber noch die Entscheidungsorientierung und die Verknüpfung mit Controlling und wertorientierter Unternehmensführung. Dafür sieht man oft einen Schwerpunkt im Bereich Compliance, dh einen Fokus auf die Einhaltung von Gesetzen und internen Regelungen sowie Risikovermeidung. Eine zentrale Herausforderung eines integrierten und entscheidungsorientierten Risikomanagements ist die Verknüpfung mit Controlling und Unternehmensplanung,[18] um *„erwartungstreue"* Planwerte zu erhalten und Ertrag und Risiko bei Entscheidungen konsistent abwägen zu können (vgl 3.5.). So sollten zB bei der Planung und Budgetierung unsichere Annahmen als Risiken erfasst und quantifiziert werden.

3.5. Risikomanagement steuert die Werttreiber Kapitalkosten und Insolvenzrisiko

Risikomanagement sollte heute als integraler und zentraler Baustein einer wertorientierten Unternehmenssteuerung verstanden werden.[19] In Anbetracht vielfältiger Chancen und Gefahren (Risiken) einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft benötigt der Entscheider Transparenz über die bestehenden Einzelrisiken und den aggregierten Gesamtrisikoumfang. Das Abwägen von Ertrag und Risiko, dh die Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profils, erfordert die Methoden einer risikogerechten Bewertung (zB Strategie- oder Investitionsbewertung). Traditionelle kapitalmarktorientierte Bewertungsverfahren sind ungeeignet, weil sie die Implikationen der Ertragsrisiken und auch des Insolvenzrisikos nicht adäquat erfassen.[20] Für eine gezielte Verbesserung des Ertrag-Risiko-Profils können – im Zusammenspiel zwischen Controlling und Risikomanagement – moderne Verfahren einer risikogerechten Bewertung mit einer klaren Ausrichtung auf die Entscheidungsvorbereitung implementiert werden. Bewertung heißt Ertrag und Risiko abzuwägen, also risikogerecht zu bewerten.[21]

Die Grundidee ist einfach: Mehr Risiko führt zu potenziell höheren Planabweichungen und einem höheren Bedarf an Eigenkapital (zur Abdeckung risikobedingt möglicher Verluste), was höhere Kapitalkosten impliziert (also höhere Anforderungen an die risikogerechte Rendite).[22]

Die durch das Rating ausdrückbare Insolvenzwahrscheinlichkeit wird zudem als risikoabhängiger Werttreiber verstanden, der langfristig etwa wie eine *„negative Wachstumsrate"* auf den Unternehmenswert wirkt *(„Insolvenzrisiko").*[23]

---

15 Vgl *Gleißner,* Risikomanagement: Nutzen, Perspektiven und Implikationen für das Versicherungsmanagement. VersicherungsPraxis 1/2017, 3 ff.

16 Vgl *Bantleon/d'Arcy/Eulerich/Hucke/Knoll/Köhler/Pedell* (Wissenschaftlicher Beirat des DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (2017) Das Three-Lines-of-Defence-Modell: ein Beitrag zu einer besseren Corporate Governance? – Entstehung und Rezeption durch Standardsetzer und Regulatoren. WPg 12/2017, 682 ff.

17 *Stein/Wiedermann,* Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, Journal of Business Economics, Vol 86, No 8, 2016, 813 ff.

18 Vgl *Behringer/Gleißner,* Die Unternehmensplanung als Grundlage für die Unternehmensbewertung. WPg, 5/2018, 312 ff, die in einer Studie auf die schwerwiegenden Probleme durch die fehlende Berücksichtigung von Risiken bei der Unternehmensplanung verweisen (zB bei Unternehmensbewertung und wertorientierter Unternehmensführung).

19 Vgl *Gleißner*, Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen – Von der Optimierung der Risikobewältigungsmaßnahmen zur Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profils aller Maßnahmen. Controller Magazin 4/2015, 4 ff.

20 Vgl *Dempsey,* The Capital Asset Pricing Model (CAPM): The History of a Failed Revolutionary Idea in Finance? Abacus, Vol 49, 7 ff und *Gleißner,* Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung: Erkenntnisse der empirischen Kapitalmarktforschung und alternative Bewertungsmethoden. Corporate Finance 4/2014, 151 ff, mit einer Übersicht zu empirischen Studien.

21 Vgl. *Dorfleitner/Gleißner,* Valuing streams of risky cashflows with risk-value models. Journal of Risk, Vol. 20, No. 3 (2018) 1 ff.

22 *Gleißner,* Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung. WiSt 7/2011, 345 ff.

23 *Gleißner,* Unternehmenswert, Rating und Risiko. WPg 14/2010, 735 ff und *Gleißner*, Das Insolvenzrisiko beeinflusst den Unternehmenswert: Eine Klarstellung in 10 Punkten. BewertungsPraktiker 2/2017, 42 ff sowie *Knabe,* Die Berücksichtigung von Insolvenzrisiken in der Unternehmensbewertung *(*2012).

4. Verbesserungspotentiale im Risikomanagement identifizieren

Studien zeigen, dass in vielen Unternehmen noch gravierende Defizite im Reifegrad des Risikomanagements bestehen.[24] Geschäftsführer und Vorstände sollten durch eine strukturierte (checklistenbasierte) Analyse bestehende Defizite aufdecken und Verbesserungspotenziale priorisiert erschließen. Bei größeren Unternehmen, die eine interne Revision aufweisen, kann diese hier wesentlich unterstützen.

Um den Weiterentwicklungsbedarf des Risikomanagements und andere Managementsysteme (wie dem Controlling) zu zeigen und zu priorisieren, ist eine Prüfung des Status quo erforderlich. Bei der Prüfung durch die eigene interne Revision oder spezialisierte Berater kann dabei der Ende 2018 veröffentlichte Standard des Deutschen Instituts für Interne Revision (DIIR RS Nr 2) hilfreich sein, da er erstmalig auch die Implikationen der Business Judgement Rule berücksichtigt (und hier durch die quasi identische Rechtslage auch für österreichische Unternehmen nützlich ist).[25]

Hervorzuheben ist zunächst, dass der neue deutsche DIIR Revisionsstandard Nr 2 nun erstmals zwei große Prüfungsfelder deutlich getrennt aufzeigt:

1. Die Prüfung von Organisation und Prozessen im Risikomanagement.
2. Die Prüfung der im Risikomanagement eingesetzten betriebswirtschaftlichen Methoden (zB zur Risikoquantifizierung und Risikoaggregation).

Ein in vielen Studien zum Risikomanagement aufgezeigtes Problem besteht bisher darin, dass die Prüfung des Risikomanagements bisher primär auf Organisation und Prozesse ausgerichtet war (zB die Prozesse zur Risikoanalyse, Risikoüberwachung oder Risikoreporting).

Die Interne Revision muss zunächst untersuchen, ob bestandsgefährdenden Entwicklungen, die sich im Allgemeinen aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken ergeben, tatsächlich durch das Risikomanagement erkannt werden können. Entsprechend müssen insbesondere die Methoden für die Risikoaggregation betrachtet werden, die für die Analyse von Kombinationseffekten der Einzelrisiken und zur Beurteilung des Gesamtrisikoumfangs (Eigenkapitalbedarfs) erforderlich sind.

Von grundlegender Bedeutung ist es, dass bei der Prüfung des Risikomanagements nun die Implikationen aus der Business Judgement Rule[26] im Hinblick auf ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagement" berücksichtigt werden. Entsprechend klar wird zu den Aufgaben des Risikomanagements ausgeführt (siehe Rz 16):

„Es gehört auch zu den Aufgaben des Risikomanagements sicherzustellen, dass schon bei der Vorbereitung wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen deren Implikationen für den zukünftigen Risikoumfang nachvollziehbar aufgezeigt werden, um zumindest eine mit solchen Entscheidungen möglicherweise einhergehende bestandsgefährdende Entwicklung früh zu erkennen. Neben bereits vorhandenen Risiken sind damit durch das Risikomanagement insbesondere auch geplante Maßnahmen und Entscheidungen zu betrachten, speziell im Hinblick auf durch diese möglicherweise verursachten zukünftigen Risiken."

Ergänzend liest man in Rz 25:

„Zu einer erfolgreichen und wertorientierten Führung einer Organisation im Sinne einer guten Corporate Governance gehört ein auf die Risikolage fokussierendes Überwachungssystem. Neben der Überwachung vorhandener Risiken ist das System der Vorbereitung von Managemententscheidungen einzubeziehen, um die Auswirkungen von Entscheidungen auf die Risikolage zu erfassen."

Eine Prüfung des Risikomanagements orientiert an dem neuen deutschen Prüfungsstandard DIIR Revisionsstandard Nr. 2 ist zur Status Quo Beurteilung des Risikomanagements zu empfehlen. Dieser kann auch für österreichische Unternehmen nützlich sein, um den Weiterentwicklungsbedarf für das Risikomanagement auf dem Weg zu einem „entscheidungsorientierten Risikomanagement", und konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen, aufzuzeigen.

5. Fazit, Implikationen, Empfehlungen

Die Qualität unternehmerischer Entscheidungen ist abhängig von der Qualität der diesen zugrundeliegenden Informationen. Zur Vermeidung von Sorgfaltspflichtverletzungen ist es gesetzlich geboten, sich bei der Vorbereitung *„unternehmerischer Entscheidungen"* auf angemessen Informationen zu stützen, das schließt insbesondere Aussagen über die mit der Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) ein. Entsprechend ist es notwendig, ein *„entscheidungsorientiertes Risikomanagement"* aufzubauen, das bei der Vorbereitung von Entscheidungen durch Risikoanalysen mitwirkt. Um die Managementsysteme effizient und unbürokratisch im Hinblick auf die Fähigkeit der Vorbereitung von Entscheidungen durch Vorstände und Geschäftsführer zu verbessern – und dabei auch das Risikomanagement entscheidungsorientiert auszurichten –, sind folgende Ansatzpunkte hilfreich:

---

[24] Siehe zu einem Reifegrad-Modell mit Checkliste *Gleißner*, Prüfung des Risikomanagements – Ein Reifegradmodell, Der Aufsichtsrat, 2/2018, 18 ff.

[25] Vgl *Gleißner/Kimpel*, Prüfung des Risikomanagements und der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2, ZIR 4/2019 und *Gleißner/Sassen/Behrmann*, Prüfung und Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen. Essentials (2019).

[26] In Deutschland ist diese in § 93 dAktG geregelt, der inhaltlich weitestgehend die österreichische Rechtslage widerspiegelt.

- Ein bereits vorhandenes Risikomanagementsystem sollte im Hinblick auf die Anforderungen auch aus der Business Judgement Rule geprüft werden, wofür die Prüfkriterien nach dem neuen deutschen Risikomanagement-Standard DIIR Revisionsstandard Nr 2 hilfreich sein können.
- Unternehmen sollten klar definieren, welche *„unternehmerischen Entscheidungen"* in Vorstand und Geschäftsführung getroffen werden, um mindestens bei diesen jeweils eine angemessene Entscheidungsgrundlage (mit angemessenen Informationen) sicherzustellen.
- Es sollte klar geregelt sein, welche Informationen grundsätzlich (und belegbar) bei unternehmerischen Entscheidungen in den Entscheidungsvorlagen enthalten sein müssen, wobei insbesondere die zentrale Bedeutung von Informationen über die mit der Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) zu beachten ist.
- Die internen Prozesse sollten so ausgerichtet werden, dass möglichst effizient adäquate Entscheidungsvorlagen erstellt werden, was insbesondere eine *„entscheidungsorientierte Ausrichtung"* des Risikomanagements erfordert.

Im Ergebnis wird aus der Business Judgement Rule ein Sachverhalt klar: Unternehmerische Entscheidungen sind mit Risiko verbunden. Kein Geschäftsführer oder Vorstand haftet für das Pech, das die mit seinen Entscheidungen – zB bezüglich Investitionen oder Produktneuentwicklungen – verbundenen Risiken sich auch einmal realisieren können (und Verluste zur Konsequenz haben können). Sorgfaltspflichtverletzungen liegen aber dann vor, wenn *„unternehmerische Entscheidungen"* nicht auf angemessenen Informationen basieren, also insbesondere in den Entscheidungsvorlagen nicht klargestellt wird, welche Chancen und Gefahren mit der Entscheidung verbunden sind.

Auf den Punkt gebracht

Es ist grundsätzlich eine Verletzung der gesetzlichen Sorgfaltspflichten von Vorständen und Geschäftsführern, wenn diese bei *„unternehmerischen Entscheidungen"* nicht die dafür erforderlichen Informationen berücksichtigen. Infolge der unsicheren Auswirkung von Entscheidungen sind bei den geforderten *„angemessenen Informationen"* insbesondere Informationen über die mit einer Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) bereitzustellen. Dies erfordert eine Neuausrichtung vieler Risikomanagementsysteme hin zu einem *„entscheidungsorientierten Risikomanagement"*. Notwendig ist es, insbesondere sicherzustellen, dass das Risikomanagement bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen unterstützt und aufzeigt, welche Veränderungen des Risikoumfangs eine bestimmte Handlungsoption zur Folge hätte. Diese Weiterentwicklung des Risikomanagements ist von hoher Relevanz für Vorstände und Geschäftsführer. Defizite in den Entscheidungsvorlagen können gravierende persönliche Haftungsrisiken zur Folge haben.

Save the Date!

40. Österreichischer Controllertag – Jahresforum für Controlling und Financial Leadership

40 ist das neue 20 – dies gilt auch für den 40. Controllertag! Erleben Sie als Teil der Controlling-Community mit, wie sich Controlling durch Innovationskraft, Start-up-Spirit und Offenheit gegenüber neuen Technologien konsequent erneuert und seinen Anspruch als Steuerungsfunktion im Unternehmen erfüllt.

Am Controllertag 2020 bitten wir wieder zahlreiche Unternehmen vor den Vorhang, um mit Ihnen diese Erfolgsstories zu teilen:

- Digitalisierung als Hebel zur strategischen Neuausrichtung
- Leistungssteigerung durch Intelligent Automation, Analytics und Artificial Intelligence
- Faktor Mensch als Garant für nachhaltigen Erfolg

Auf einen Blick:

- **Termin:** 12.–13. 3. 2020.
- **Ort:** Schloss Schönbrunn, Apothekertrakt – Schönbrunner Schloßstraße, 1130 Wien.
- **Frühbucherbonus -10 %** bei Buchungen bis 10. 1. 2020!
- **Informationen/Anmeldung:** https://www.controller-institut.at/de/konferenzen/details/40-oesterreichischer-controllertag/.

Linde
Zeitschriften

Linde

Auch online verfügbar: lindedigital.at

Starten Sie gut ins neue Jahr!

GRC *aktuell*-Jahresabo 2020
(3. Jahrgang, Heft 1–4)

€ 168,–*
statt € 210,–*

Jetzt Jahresabo 2020 bestellen und 20 % sparen!

Bestellformular
Ja, ich bestelle

GRC *aktuell*-Jahresabo 2020
(3. Jahrgang 2020, Heft 1-4)

EUR 168,–
statt EUR 210,–

Name/Firma

Kundennummer

Straße/Hausnr.

PLZ/Ort

E-Mail/Telefon

Datum/Unterschrift

○ Ich stimme zu, dass die Linde Verlag GmbH meine angegebenen Daten für den Versand von Newslettern verwendet. Diese Einwilligung kann jederzeit durch Klick des Abbestelllinks in jedem zugesendeten Newsletter widerrufen werden.

Mit meiner Unterschrift erkläre ich mich mit den AGB und der Datenschutzbestimmung einverstanden. AGB: lindeverlag.at/agb | Datenschutzbestimmungen: lindeverlag.at/datenschutz.
Preise Zeitschriften inkl. MwSt, zzgl. Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderungen und Irrtum vorbehalten.

Linde Verlag Ges.m.b.H
Scheydgasse 24, 1210 Wien
Handelsgericht Wien
FB-Nr: 102235X, ATU 14910701
DVR: 000 2356

Jetzt bestellen! lindeverlag.at, office@lindeverlag.at, T 01 24 630, F 01 24 630-23