

GdW-Schulungsblock 9

Thema

“Risikomanagementsysteme
bei Wohnungsunternehmen“

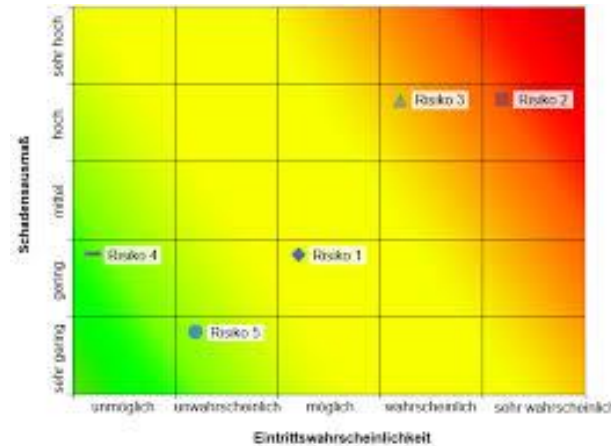
11.09.2026 / online

Referent:

Sebastian Pfeiffer

Wirtschaftsprüfer

VdW südwest (Frankfurt am Main)



Gliederung:

„RMS bei Wohnungsunternehmen“

1. **Warum** braucht man ein RMS?
2. **Was** ist ein RMS?
3. **Identifizierung und Management von Risiken** (Kernteil)
4. **IKS**
5. **Risikofrüherkennungssystem** (Kernteil)
6. **Compliance** (Kernteil)
7. **Tax Compliance** (kurz)
8. **Wie prüfe ich als WP ein RMS?** (kurz)
9. Wie erstatte ich als WP **Bericht über eine RMS-Prüfung?** (kurz)

Quellen:

„RMS bei Wohnungsunternehmen“

1. Risikomanagement in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Haufe, 1. Aufl. 2022
2. GdW Arbeitshilfe Nr. 78 „Compliance in der Wohnungswirtschaft“
3. Rechtliche Quellen:
 - a) § 1 StaRUG
 - b) § 91 II AktG,
 - c) § 289 HGB
 - d) IDW PS 340 n.F.
4. Geschäftsberichte von Wohnungsunternehmen
5. Bundesbank für Zins-, Refinanzierungs- und Immobilienmarktrisiken
6. Dena-Gebäudereport (Klima-/Transformationsrisiken)
7. BSI für Cyber- und IT-Risiken (an Bedeutung stark gewonnen)

Kap. 1: Warum braucht man ein RMS?

Gesetzliche Vorgaben zum frühzeitigen Erkennen von Risiken
(ab Ende 90iger nicht mehr freiwillig, KonTraG 1998 Risikofrühwarnsystem)

StaRUG § 1

fortlaufende Überwachung
bestandsgefährdender
Entwicklungen;
Gegenmaßnahmen; Bericht an
Überwachungsorgan

AktG § 91 Abs. 2/3

Überwachungssystem für
bestandsgefährdende
Entwicklungen; börsennotiert:
angemessenes IKS/RMS

IDW PS 340 n.F.

prüfbare Grundelemente:
Risikokultur, Ziele,
Organisation, Identifikation,
Bewertung, Steuerung,
Kommunikation, Überwachung

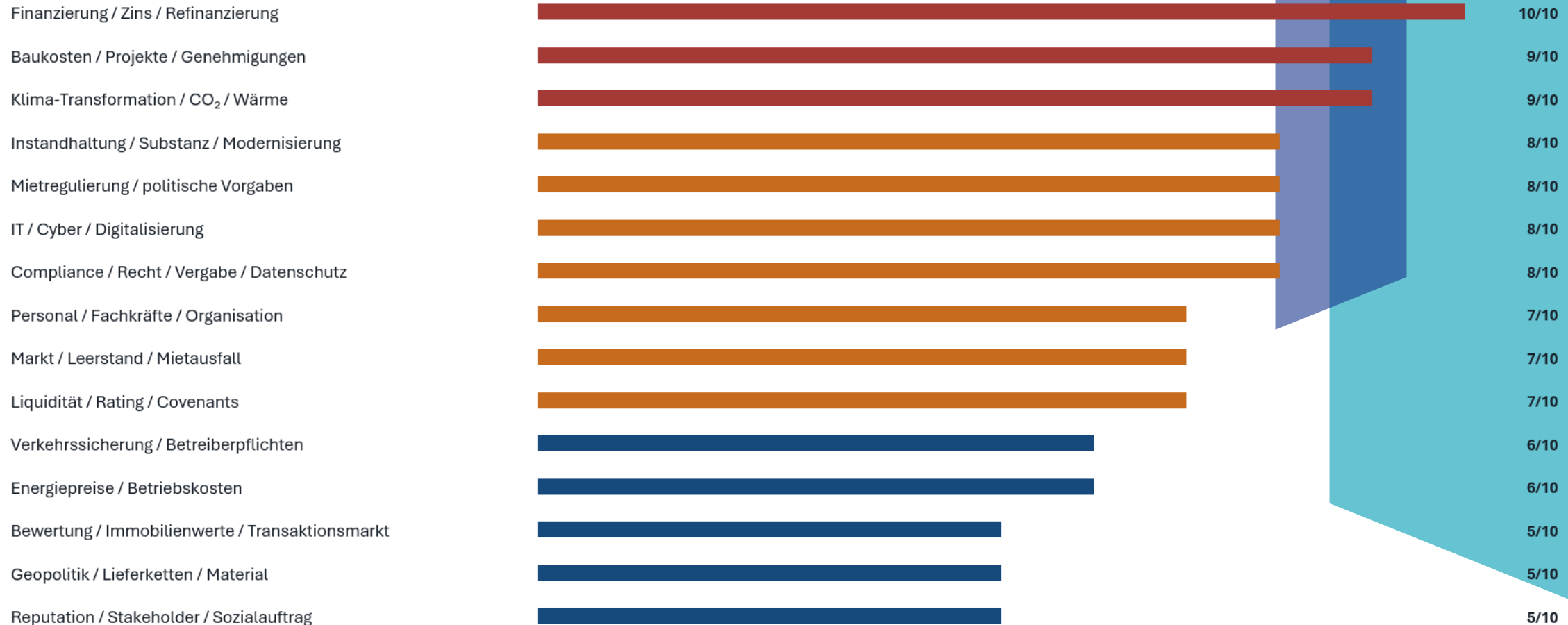
HGB-Lagebericht

wesentliche Chancen und
Risiken der voraussichtlichen
Entwicklung; Finanzrisiken bei
Finanzinstrumenten

Kernaussage für Aufsichtsräte: Entscheidend ist nicht die Existenz einer Risikoliste, sondern die rechtzeitige Eskalation einer belastbaren Gesamtrisikoposition.

Die 15 meistgenannten Risiken: Häufigkeit in der Stichprobe

(Analyse von 15 Geschäftsberichten mit chatgpt)



**Interpretation: Die Top-Risiken sind nicht einzelne Katastrophen, sondern dauerhafte Belastungstreiber mit hoher Korrelation:
Zinsen ↔ Baukosten ↔ Klimacapex ↔ Mietregulierung.**

Kap. 1: Warum braucht man ein RMS?

Stürmische Zeiten (Tipp: Youtube Dr. Andreas Beck, Portfoliomanager)

Risiken	Niedrig	Mittel	Hoch	Extrem
Baukosten				Höchststand
Zinsen	Vervierfachung seit Jan 2022 →			
Fachkräfte- mangel		→	- Boomer - Wenige Geburten	
Verfügbarkeit von Baustoffen		→	Lieferketten (Kriege)	
2. Miete (BK)		Ukraine-Krieg (Energiekrise) →		
Mietausfälle Mieter/Gewerbe		Konjunktur →		
Cyber-Sicherheit		→	Russland	

Kap. 1: Warum braucht man ein RMS?

Was hat der Aufsichtsrat zu beachten?

Konkretisierung der Sorgfaltsverpflichtungen an den Aufsichtsrat durch §107 Abs. 3 AktG bezüglich Wirksamkeitsüberwachung und Berichterstattung (BilMoG: Begriff des RMS vs. Risikofrüherkennungssystem)

- bestandsgefährdende Risiken
- wesentliche Risiken

Anwesenheitsbereich

- AG's (PS 340 n.F.! ab JA 2021)
- kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften
- mitbestimmte GmbHs

Risikobereich			
Strategie	Operativ	Finanzbericht- erstattung	Compliance
Bestandsgefährdende Risiken (KonTraG)			
Wesentliche Risiken (BilMoG)			

Darüber hinaus auf weitere Rechtsformen anwendbar (Ausstrahlung)

Kap. 1: Warum braucht man ein RMS?

Pflichten des Aufsichtsrats (§ 107 Abs. 3 AktG)

AR bzw. PA: Überprüfung hinsichtlich seiner Wirksamkeit von

- Rechnungslegungsprozess
- Risikomanagementsystem (RMS)
- Internen Kontrollsystems (IKS)
- Internen Revision
- Überprüfung der Einhaltung interner Richtlinien sowie gesetzlicher Vorgaben (bspw. **Compliance**)

Risikomanagement	Internes Kontrollsystem	Interne Revision	Compliance
Dokumentation • des Gesamtsystems • der wesentlichen Risiken • der beschlossenen Steuerungsmaßnahmen • des Risikoprofils des Unternehmens in Form eines Management-reports	Dokumentation • der strategierelevanten Kontrollaktivitäten (Managementkontrolle) • des Nachweises der Kontrolldurchführung	Dokumentation • der Konzeption der Internen Revision (Revisionshandbuch) • der Revisionsplanung • der Revisionsergebnisse in Form von Revisionsberichten	Dokumentation • der wesentlichen Compliance-Risiken • der Beschlossenen Steuerungsmaßnahmen

Kap.2 Was ist ein RMS?

Wie geht der Mensch mit Risiken um?

Quelle: Risikomanagement in der WoWi (Haufe, Sept. 22)

Grundsätzlich ist dies ein Thema für Mathematiker/Versicherungsgesellschaften

Individuelle Risikoneigung (persönliche Erfahrungen, Lebenseinstellung, Erziehung, Alter)

- Spiel: € 8.000 Wetteinsatz: 50 % Gewinnwahrscheinlichkeit
 - Variante a) Es geht für Sie um eine mögliche Urlaubsreise: ja / nein
 - Variante b) Bei Verlust müssen Sie Privatinsolvenz anmelden
- Wie entscheiden Sie?
- Wie müsste die Wette abgeändert werden, damit Sie mitmachen?

Begriff „Unsicherheit“

- Entscheidungstheorie: Mangelnde Kenntnis über zukünftige Ereignisse
- Beispiel: Wohnungsneubau in Berlin (Volksentscheid Wohnungsgesellschaften zu enteignen, an den der Senat nicht gebunden ist)

Begriffe „Unerwartet und unerwartbar“

- **Unerwartet:** Zeitpunkt unbekannt, aber nahezu sicher (Hochwasserereignis in Flussnähe)
- **Unerwartbar:** Mehrere wesentliche Mitarbeiter sterben im Betriebsausflug (Vorbereitung darauf wäre unwirtschaftlich, Restrisiko)

Kap.2 Was ist ein RMS?

Wie geht der Mensch mit Risiken um?

Quelle: Risikomanagement in der WoWi (Haufe, Sept. 22)

Typisches Verhalten von Entscheidern / Subjektiver Faktor

- Entscheidungen in Gremien (z.B. Aufsichtsrat einer eG)
- Ausgangslage:
 - Entscheidung über ein Neubauprojekt steht an (alternativ: Entscheidung über Geldanlage)
 - 9 Aufsichtsratsmitglieder (50+), die selbst Mieter sind

Mögliche Gefahren/Risiken

- Der Vorstand verbraucht „unser“ Geld für andere
- Während der Bauphase ist er für „normale“ Anliegen **für uns** nicht verfügbar
- Kosten könnten unerwartet steigen (Unsicherheit, Haftung)
- Er nimmt neue Schulden auf, die **wir** zurückzahlen müssen

Alternative zum Neubau

- Neubau unterlassen und Bestandsimmobilien ohne entsprechende Mieterhöhung modernisieren
- Das Geld zinsbringend anlegen (Sicherheit)

Ergebnis: Die „risikoaverse Fraktion“ setzt sich üblicherweise durch. Warum?

Kap.2 Was ist ein RMS?

Überblick und Vorstellung der Komponenten

Ein Risikomanagement stellt die **Gesamtheit aller Maßnahmen** dar, die der Erkennung, Bewertung, Überwachung und Steuerung von Risiken dienen.

Ziele des RMS

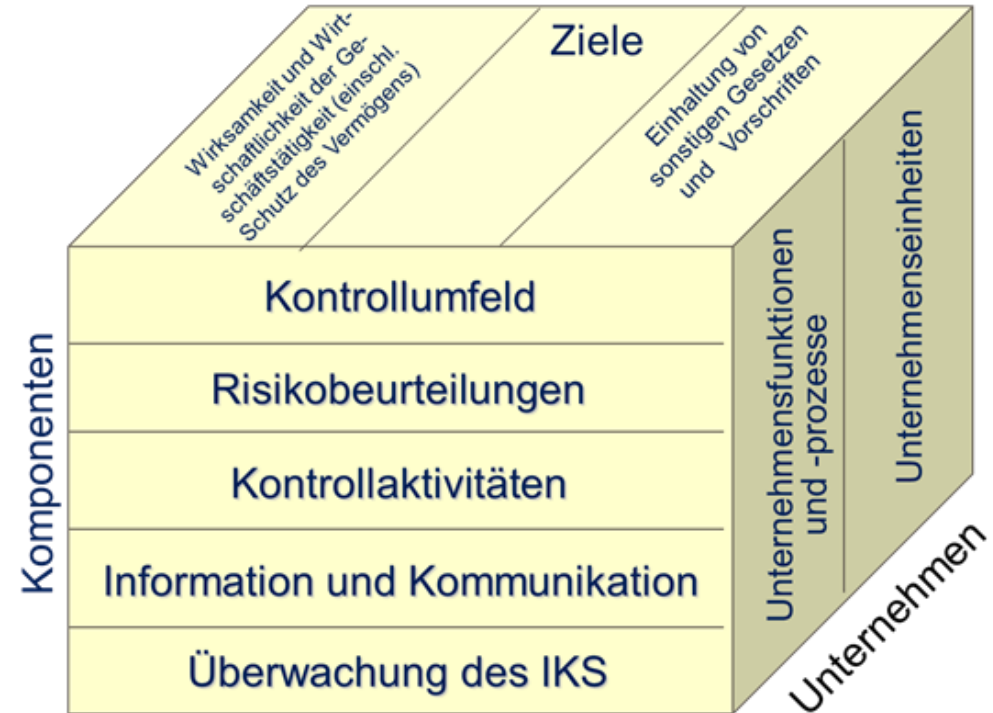
- Erfüllung des wirtschaftlichen Erfolges des Unternehmens
- Erfüllung des Auftrages der Shareholder

Themen des RMS

- Das RMS beschäftigt sich grundsätzlich mit **allen wesentlichen Risiken**, nicht nur Bestandsgefährdung
- Betrachtung negativer und positiver Abweichungen von dem erwarteten Ergebnis

Ausgestaltung in Abhängigkeit von:

- Größe und Gestalt des Unternehmens
- unternehmensspezifischen Anforderungen
- Präferenzen der Unternehmensführung



Kap.2 Was ist ein RMS?

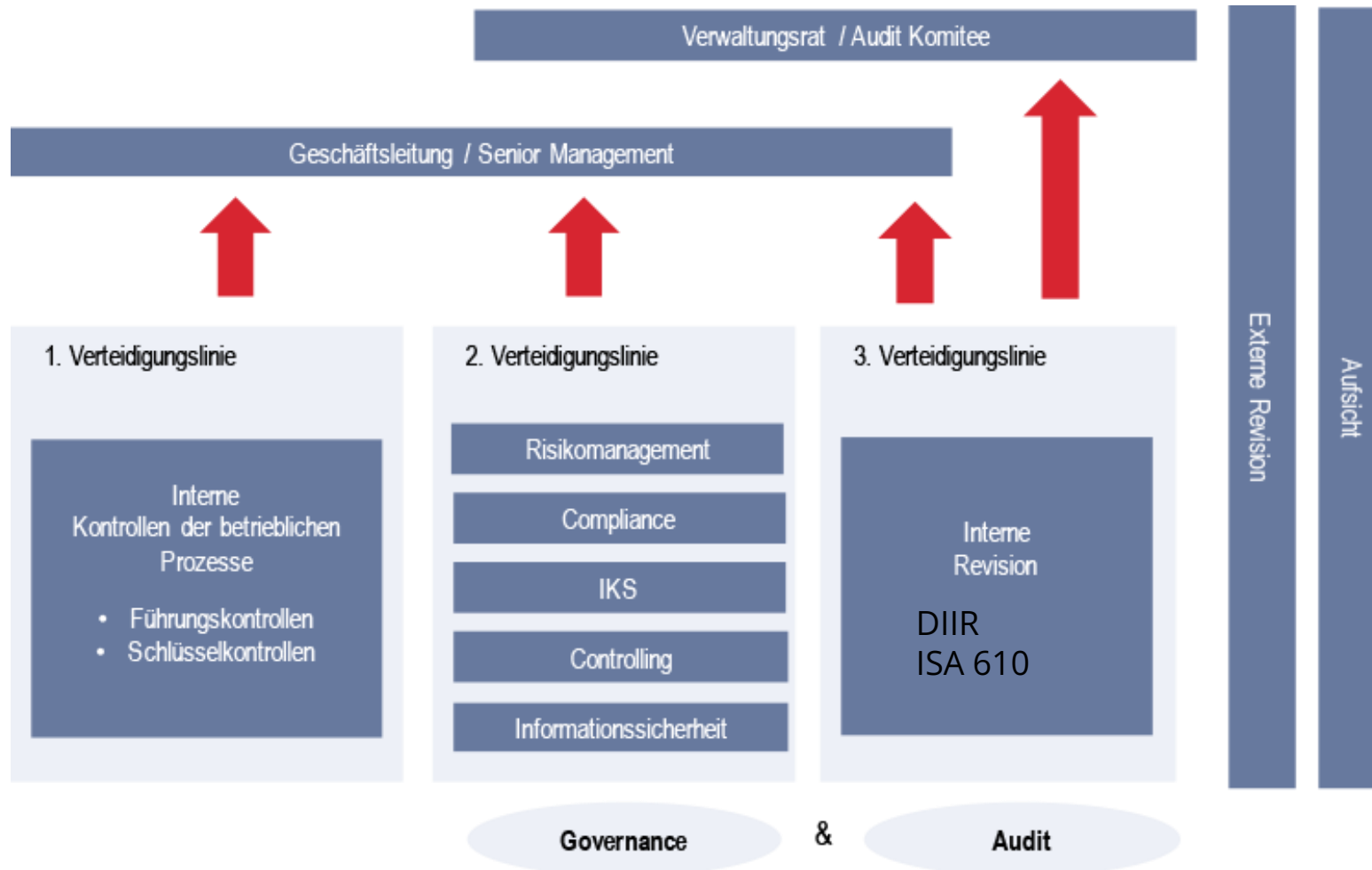
Abgrenzung zum Krisenmanagement

Krisenmanagement
Für ausgewählte wahrscheinliche Krisen permanent, sonst anlassbezogen
Situativ, kontextual
Betrachtungsebene Einzelkrise /-ereignis
Optimierter Umgang (vorsorgend, nachsorgend) mit ausgewählten Krisen
Umsetzung im operativen Bereich
präventiv und/oder kurativ

Risikomanagement
Permanenter Prozess
Normen- / regelbasiert
Betrachtungsebene Gesamtorganisation
Wesentliche Aufgabe Identifikation von <u>möglichen</u> Risiken und Krisen
Spezialistentätigkeit (unter Beteiligung von Fach-Experten) auf strategischer Ebene
Rein präventiv

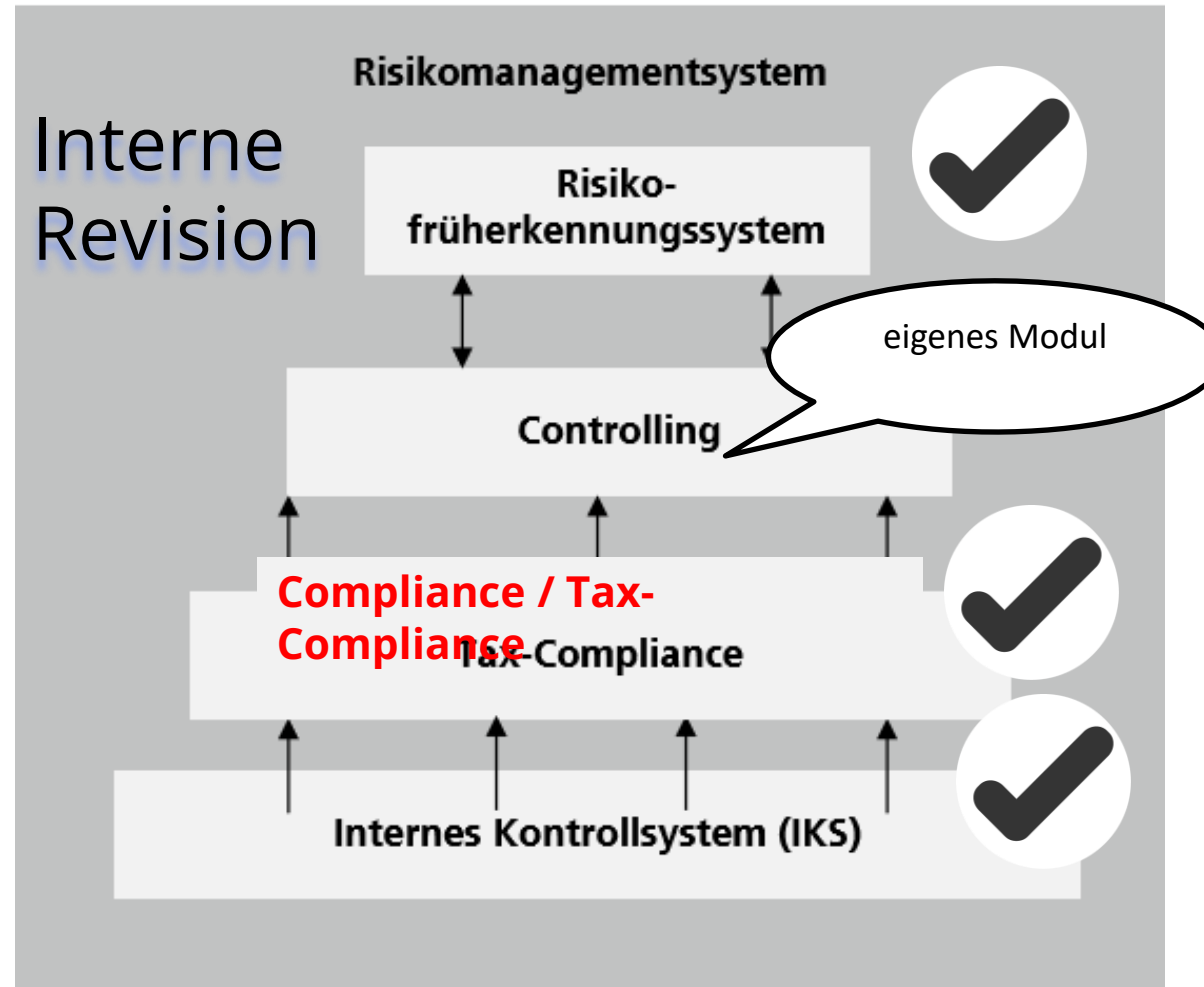
Kap.2 Was ist ein RMS?

Modell der 3 Verteidigungslinien („3 Lines of Defense“)



Kap.2 Was ist ein RMS?

Bestandteile/Komponenten



Kap.2 Was ist ein RMS?

Fallstudie: Ausgestaltung eines RMS

Ausgangspunkt:

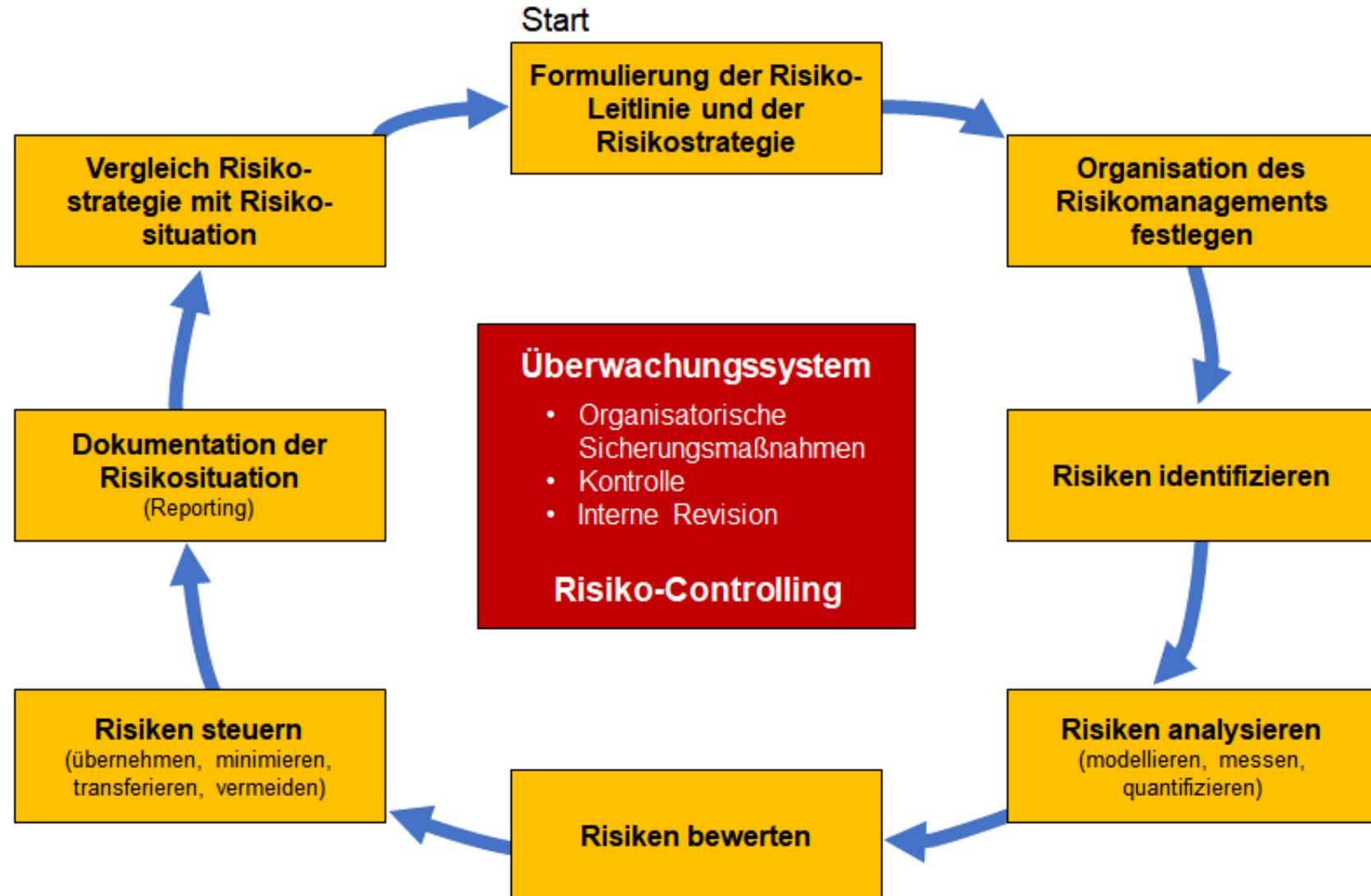
Sie werden Geschäftsführer eines WU mit AR (kommunale GmbH mit § 53 HGrG) und 70 Mitarbeitern, davon 15 MA im Regiebetrieb:
Folgendes **RMS** finden Sie vor:

- Gesellschaftervertrag aus 2002, Geschäftsordnungen GF/AR als nicht erforderlich eingestuft
- schriftliche Geschäftsprozesse sind nicht dokumentiert
- keine Interne Revision installiert (dies machte anlassbezogen Ihr Vorgänger)
- Kennzahlen werden für Leerstand und Liquidität erhoben, Ampelsystem liegt nicht vor
- Betriebsvereinbarung zu Mobbing aus 2002 liegt vor
- Steuererklärungen erstellt der Steuerberater, dem uneingeschränkt vertraut wird
- jeder Mitarbeiter hat aus Praktikabilitätsgründen Admin-Benutzerrechte im ERP-System
- Regiebetrieb ist örtlich getrennt von der Geschäftsstelle

Aufgabe: Verbessern Sie als Vorstand das RMS nach Ihrer Präferenz

Kap.3 Identifizierung/Management von Risiken

Risikomanagementprozess

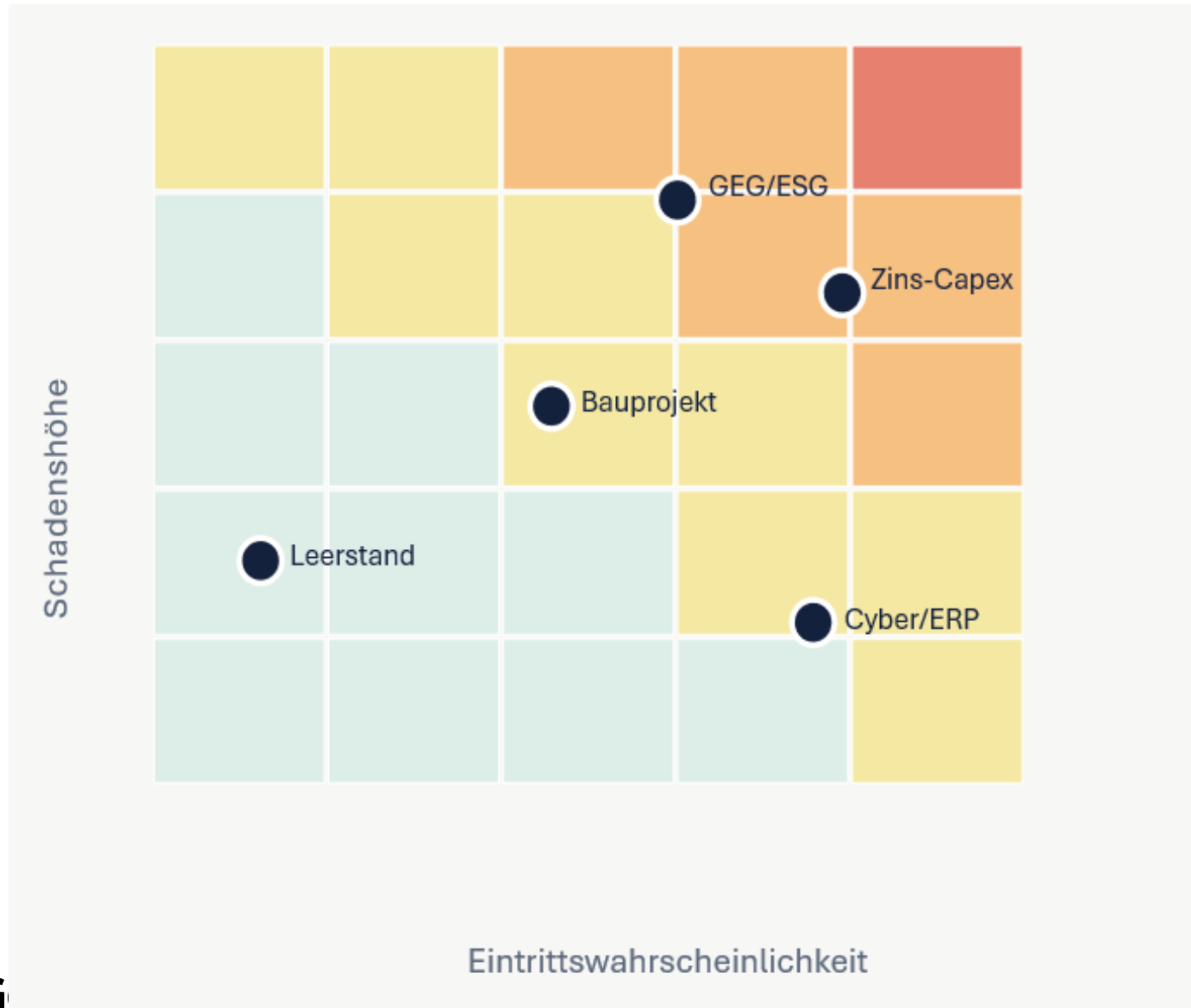


Kap. 3 Wie clustere ich meine Risiken?

Risikomatrix - Standardbeispiel

		Schadensausmaß		
		Gering	Mittel	Hoch
Eintrittswahrscheinlichkeit	Häufig	Mittleres Risiko	Hohes Risiko	Hohes Risiko
	Gelegentlich	Geringes Risiko	Mittleres Risiko	Hohes Risiko
	Selten	Geringes Risiko	Geringes Risiko	Mittleres Risiko

Risikomatrix – Aktuelles Wohnungsunternehmen



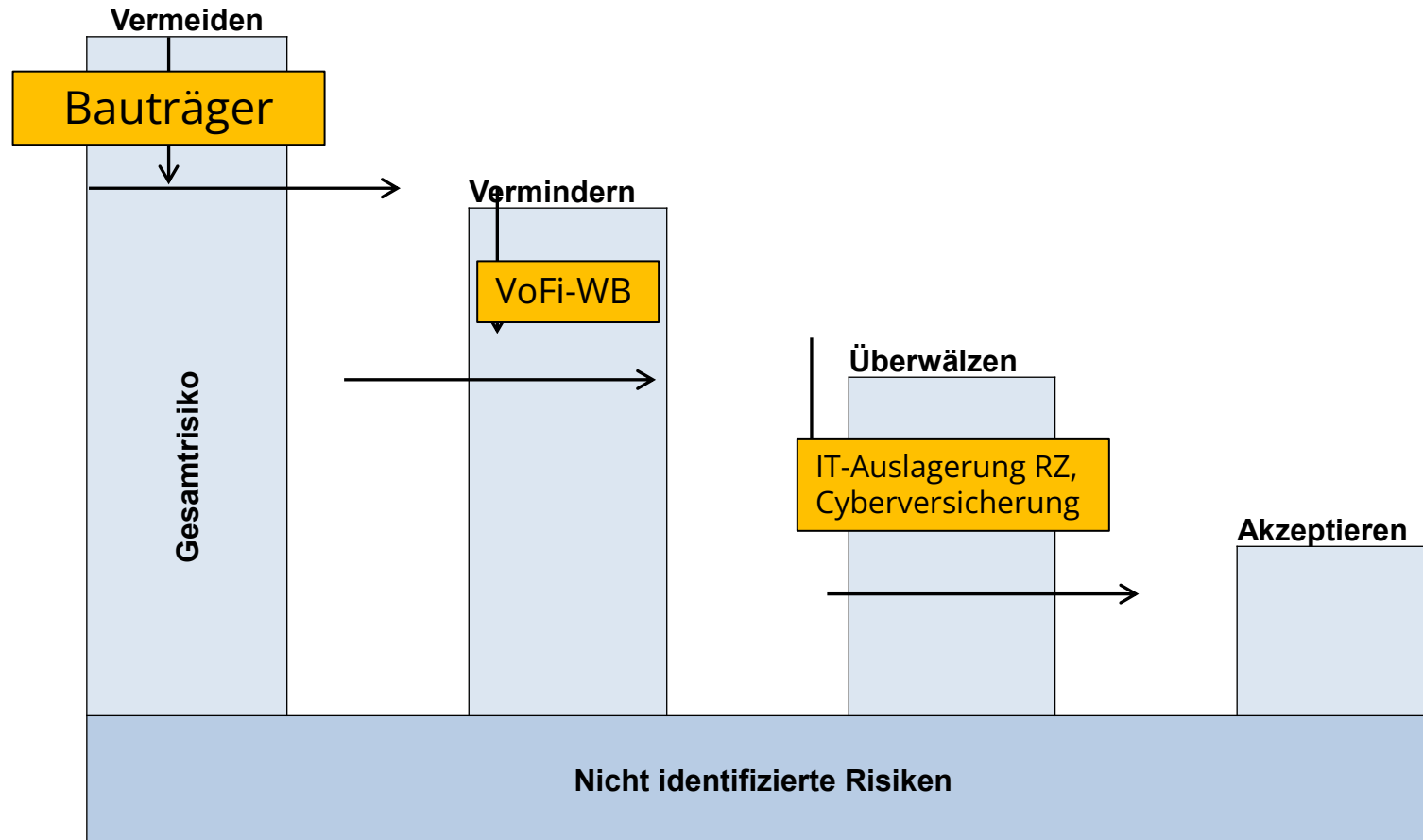
Kap. 3 Risiken

Risikoclusterung: quantitativ und qualitativ

	Kategorie 1: Finanzieller Schaden	Kategorie 2: Reputationsschaden	Kategorie 3: Non-Compliance
Hoch	größer als 5 Mio. EUR	- Verlust des Vertrauens von (mehreren) Geschäftspartnern und Kunden - Gefährdung, Verlust und Menschenleben - Dauerhafter Verlust des Vertrauens wichtiger Kapitalgeber - Negative, mehrtätige Berichterstattung	- Schwerwiegender Gesetzesverstoß mit der Folge von erheblichen Bußgeldern und/oder strafrechtlichen Ermittlungen - Erheblicher Verstoß gegen vertragliche Pflichten mit der Folge von Vertragsstrafen und Klagen
Mittel	500.000 EUR – 5 Mio. EUR	- Zeitweiser Zweifel von Geschäftspartnern und Kunden - Gesundheitliche Beeinträchtigungen von Mitarbeitern und Mietern - Negative, regionale und lokale begrenzte Berichterstattung	Gesetzesverstoß ohne strafrechtliche Konsequenzen, aber mit nicht unerheblichen Bußgeld als Folge
Gering	weniger als 500.000 EUR	Negative, kurzfristige und lokale Berichterstattung	Geringfügige Auswirkung aus kleineren Gesetzesverstößen und/oder Verletzung von Verträgen

Kap. 3 Risiken – Risikosteuerung

Welches Risiko bin ich bereit zu akzeptieren?

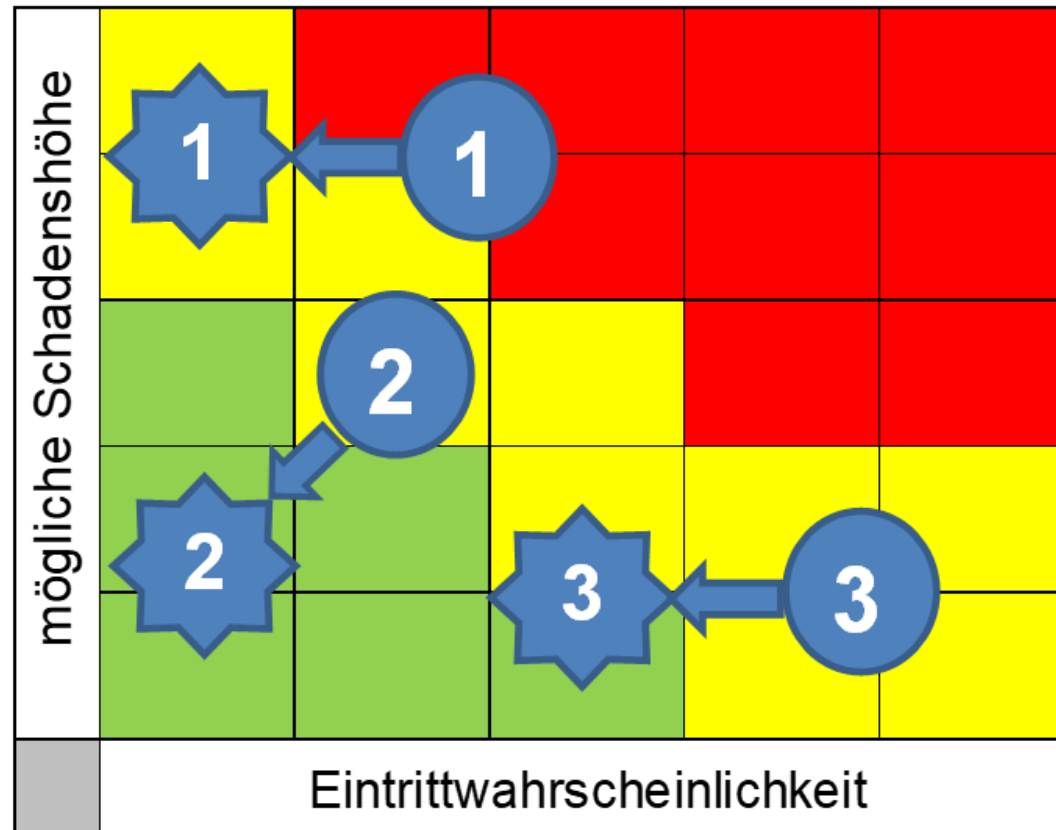


Kap. 3 Risiken

Risikomanagement => Risikomatrix steuern

Risiken

- 1. EDV-System**
 - Brandsicherung
 - externe Server
- 2. Vermietungsrisiken**
 - Überwachung Leerstand und Mietausfälle
- 3. Verstoß MindestlohnG**
 - Schulung Mitarbeiter
 - Dokumentation



Kap. 3 Risiken

Best Practise Dokumentation des Risikomanagements

- **kein allgemeingültiger Standard**, wie ein RMS ausgestaltet sein sollte (Größe, Komplexität)
- **Risikomanagement-Handbuch** (aktuell) mit folgendem Inhalt:
 - **Bedeutung** der frühzeitigen Risikoerkennung
 - Risikoanalyse und Bewertungsprozess (allgemeine Vorgehensweise)
 - Bestimmung der unternehmensindividuellen **Risikotragfähigkeit**
 - Auflistung der wesentlichen **potenziellen Risikofelder** (intern/extern)
 - Verantwortlichkeiten (**risk owner**)
 - **Risikoerfassungsbogen** (Formular) zur Meldung durch Verantwortliche
 - **Risikokommunikation** (regelmäßig, ad hoc Schwellenwerte)
 - **Dokumentation** / Regelmäßige Überprüfung
- **Risikokatalog /-inventur** (jährliche Aktualisierung) mit folgendem Inhalt:
 - Risk map aller potenziellen, wesentlichen Risiken mit Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit sowie Tendenz und Gegenmaßnahmen/Meldungen
- **Risikobericht (Q1-4)** – Berichterstattung an Vorstand und best practise Aufsichtsrat
 - Vergleich von Risikowert/Schwellenwert zu Istwert je identifiziertem Risiko

Kap. 3 Risiken

Risikoberichterstattung

Kernfragen:

- Welche sind die **Top-Risiken** und wie damit umgegangen wird?
- Sind **alle wesentlichen Risiken** enthalten?
- Kann anhand des Reportings die **Gesamtrisikosituation** des Unternehmens beurteilt werden?
- Ist eine **Wesentlichkeitsbestimmung** erfolgt?
- Ist eine **abgestufte Berichterstattung** auf unterschiedlichen Unternehmensebenen etabliert (GF, AR, Abteilungsleiter)?
- Sind **alle wesentlichen Einheiten (TU)** in das Reporting einbezogen?
- Existiert ein unterjähriges Reporting (Quartal bzw. ad hoc)?
- Wie häufig wird das Risikoinventar insgesamt aktualisiert?

Kap. 3 Risikoorientierter Prüfungsansatz!

Dokumentation in Audit Template:

- Die Risikoidentifikation, Risikomessung/ –beurteilung und Risikokommunikation zieht sich durch **alle Phasen einer Abschlussprüfung von P01 bis P09**
- Hierzu kann der APr auf externe oder **unternehmensinterne Quellen** zurückgreifen
- Sie/Er muss beurteilen, wie er mit diesen Risiken gegenüber der GF, dem AR und gegenüber der Öffentlichkeit (Anhang/Lagebericht) umgeht

Audit template:

P01 – Auftragsannahme (ISA 210)

Die **Auftragsannahme eines APr.** bezieht sich auf die Entscheidung eines Wirtschaftsprüfers, einen bestimmten Prüfungsauftrag anzunehmen oder abzulehnen.

Regel: Wenn er annimmt, kann er nicht mehr kündigen.

Frage:

Welche Überlegungen könnten dies in Bezug auf das RMS sein?

Audit template:

P02 – Wesentlichkeit (ISA 320)

Detailbeschreibung der Prüfungsaktivität:

- a) Bestimmen Sie die Wesentlichkeiten für den Abschluss als Ganzes und
- b) ggf. eine abweichende Wesentlichkeit für die Prüfung des Chancen- und **Risikoberichts** im Lagebericht
- c) Bestimmen Sie die Toleranzwesentlichkeit auf Basis der **bekannten Risiken**.

P03 – Prüfungshandlungen zur Risikobeurteilung (verschiedene ISA) - Bestimmung wesentl. Prüffelder

8. Ziele, Strategien und Geschäftsrisiken

Tendenziell Kostendeckungsprinzip, also maßvolle Gewinne um Inflation zu verdienen

9. Messung/Überwachung des wirtschaftlichen Erfolgs (ISA 315.19 (a)) (beinhaltet die genutzten internen und externen Kennzahlen)

10. Namen und Art nahestehender Personen (ISA 550.28)

keine ungewöhnlichen Geschäfte bekannt oder benannt durch GF

11. Beurteilung der Fähigkeit zur Unternehmensfortführung (ISA 570.6)

Fähigkeit als deutlich positiv beurteilt

a. Analytische Durchsicht

b. Kennzahlen und wirtschaftlicher Erfolg

c. Vorläufige Beurteilung der Fähigkeit zur Unternehmensfortführung

P04 – Vorläufige Beurteilung von Fehlerrisiken und Kontrollen (ISA 315) – Interne Kontrollen

Einführung Dokument zur Prüfungsaktivität:

- Erlangen Sie ausreichende Kenntnisse über die **Risiken wesentlicher falscher Darstellungen** und relevanten Kontrollen der Einheit (rechnungslegungsrelevantes IKS) und dokumentieren Sie diese.
- Führen Sie hierfür Prüfungshandlungen zur Identifikation/Beurteilung von **Risiken und Kontrollen** durch.

Kap. 3: Audit template: P06, P08 & P09

Kommunikation mit GF, AR und Prüfungsbericht

- Besprechung wesentlicher Risiken mit GF (P06)
- Besprechung bedeutsamer Risiken/Mängel mit AR (P08)
- Überlegung, ob Auswirkungen auf PrB (P09)

ALLGEMEIN

1.	Besprechung bedeutsamer Sachverhalte mit dem Management und den für die Überwachung Verantwortlichen (ISA 230.10)
2.	Dokumentation des Umgangs mit Unstimmigkeiten, sofern Informationen nicht im Einklang mit der endgültigen Schlussfolgerung zu einem bedeutsamen Sachverhalt stehen (ISA 230.11) Siehe Prüfungsplanung und Arbeitsprogramme
3.	Allgemeine Reaktionen auf beurteilte Risiken wesentlicher falscher Darstellungen auf Abschlussebene (ISA 240.46a/330.28a) Siehe Prüfungsplanung und Arbeitsprogramme
4.	Durchführung weiterer aussagebezogener Prüfungshandlungen (ISA 230.8a, ISA 240.46a, ISA 330.28a) Siehe Prüfungsplanung und Arbeitsprogramme

Prüfungsgegenstand

1.	Bedeutsame Prüfungsergebnisse (ISA 260.19/260.23)
2.	Mitteilung bedeutsamer Mängel im IKS an das Management und die für die Überwachung Verantwortlichen (ISA 265.9/265.10/265.11)
3.	Mündliche Kommunikation (ISA 260.23)
4.	Mitteilungen über dolose Handlungen an das Management, die für die Überwachung Verantwortlichen, an Aufsichtsbehörden und andere (ISA 240.47)

Kap. 4 Komponente „IKS“

Woraus setzt sich das IKS zusammen?

Komponenten des Internen Kontrollsystems

Organisatorische Sicherungsmaßnahmen

- Funktionstrennung
- Vier-Augen-Prinzip
- Anforderungsprofile
- Arbeitsablaufbeschreibungen
- Vergabe-/Zahlungsermächtigungen
- Belege
- Zugriffsrestriktionen für das IT-System

Systemintegrierte Kontrollmechanismen

- Plausibilitätskontrollen
- Abstimmungskontrolle
- Fehlerprotokolle

Interne Revision

- Prozessunabhängige Überwachung durch eine Stabsstelle
- alle Unternehmensbereiche umfassende Prüfungsplanung

Kap. 4 Komponente „IKS“

IKS - Grundaussagen

1. Das IKS ist das **Rückgrat** jedes Unternehmens.
2. Es ist das Führungsinstrument, um **Sicherheit und Stabilität** zu verleihen.
3. Nur bei regelmäßiger Analyse und Optimierung bleibt es flexibel und agil.
4. Risiken müssen durch **adäquate Kontrollen** abgedeckt sein.
5. **Prozesse** werden zunehmend **digitalisiert**, also sollten auch die Kontrollen digitalisiert werden (Pflichtfelder, Systemsperren, selbstlernende Kontrollen?)

Kap. 4 Komponente „IKS“

IKS – Prozess / Erstellung einer Risikokontrollmatrix



Kap. 4 Komponente „IKS“

Prüfung des IKS – Roter Faden

1. Startpunkt: **wesentlicher Geschäftsprozess**
2. **Was kann schief laufen?** (wesentliches Risiko)
3. Was sind die (Schlüssel-) **Kontrollen, die dies verhindern?**
4. Kann/soll ich diese **Kontrollen testen?**
5. wenn ja: wie groß ist der **Stichprobenumfang?**
6. Durchführung der Kontrolle jährlich: 1
 monatlich: 2
 täglich: 25
7. Wenn **keine Kontrollen** vorhanden sind => Umgang damit?

Kap. 4 Komponente „IKS“

Dokumentation des IKS

1. **GoBD (BMF Schreiben 2019, Tz. 102), ISA 315**
Unterschriftenregelung, Verfahrensbeschreibungen, **Flow-Charts, Risiko-Kontroll-Matrix**
2. Handbücher, ERP-Programmbeschreibungen
3. **Auflistung systemintegrierter Kontrollen**
(z.B. gesperrte Konten für Nutzer, Pflichtfelder, Ampeln)
4. Festlegung manueller bzw. IT-gestützter vorbeugender oder aufdeckender Kontrollen & Dokumentation
5. Bericht der **Internen Revision** (Berichtswesen)

Kap. 5 Komponente „Risikofrüherkennungssystem“

Beispiel aus der Praxis - Einstieg

Kennzahlen	Einheit		Schwellenwert 1	Schwellenwert 2	Status PLAN 2018	Status PLAN 2019
Quartalskennzahlen						
Eigenkapitalquote	%	1)	27,00%	22,00%		
Leerstandsquote Sollmieten	%	1)	4,00%	8,00%		
Anlagenquote	%	1)	80,00%	70,00%		
Eigenkapitalrentabilität	%	1)	2,00%	0,00%		
Gesamtkapitalrentabilität	%	1)	2,50%	1,00%		
finanzwirt. GK-Rentabilität	%	1)	3,50%	2,00%		
Mietrückstandsquote	%	1)	1,50%	2,50%		
Bruttomietforderungen	€	1)	350.000 €	450.000 €		
Mietausfallquote	%	1)	3,50%	6,00%		
Mietenmultiplikator	ohne	1)	7,00	5,00		
Kapitaldienstdeckung	%	2)	50,00%	65,00%		
Zinsdeckung	%	2)	40,00%	50,00%		
Tilgungskraft	ohne	2)	1,50	1,00		
Instandhaltungskosten (€/m²)	€/m²	6)	15,00	10,00		
Instandhaltungskosten inkl. Regiebetrieb (€/m²)	€/m²	6)	25,00	35,00		
liquide Mittel	€	1)	2.000.000 €	1.000.000 €		
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	€	1)	2.500.000 €	1.800.000 €		
Liquidität 1. Grad	%	3)	40,00%	20,00%		

Kap. 5 Komponente „Risikofrüherkennungssystem = RFES“

Vorgehen / Prozess des RFES

1. Identifizierung von möglichen Gefahrenpotenzialen und Risikofeldern durch **Festlegung von Beobachtungsbereichen** innerhalb des WU
2. **Ermittlung von Signalen** bzw. Indikatoren für diese Beobachtungsbereiche, die Frühwarninformationen liefern können
3. Beurteilung der Relevanz der empfangenen Signale und **Quantifizierung der möglichen Schadenspotenziale**.
Hierbei kann auch die Ermittlung von Eintrittswahrscheinlichkeiten sinnvoll sein.
Moderne Techniken: Sensitivitätsanalysen und Stresstests (worst case)
(Forschungsfeld von Doktorarbeiten)
4. Ermittlung von **Gegenmaßnahmen** zur Risikoabwehr
bzw. Risikobegrenzung

Kap. 5 Komponente „RFES“

Was bestimmt die Risikokultur im Unternehmen?

1. **Vorgaben durch die Unternehmensleitung**
(Unternehmensleitbild, „tone from the top“)
2. **Gelebtes Verhalten der Unternehmensleitung**
(werden risikoreiche Geschäfte eingegangen?)
3. **Förderung eines umfassenden Risikobewusstseins**
(Einbindung sämtlicher Mitarbeiter)
4. **Förderung einer offenen Kommunikation von erkannten Risikoentwicklungen** (Meldungen wird nachgegangen, Komm.kanäle bestehen, nicht „kill the messenger“)

Kap. 5 Komponente „Risikofrüherkennungssystem“ Was bestimmt die Risikokultur im Unternehmen?

5. Differenzierung der Risikobereitschaft

(z.B. Nulltoleranz bei Werten/Integrität, aber Risikobereitschaft bei neuen Projekten)

6. Verankerung in den Regelungen zur Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Aufsichtsgremien

(zustimmungspflichtige Geschäfte definiert, regelmäßige Info an Aufsichtsrat)

7. Veranstalten von Risikoworkshops

(Offene Diskussion über Risiken und Strategien zur Minimierung)

8. Sanktionierung bei unerwünschtem Verhalten

(für alle transparent nachvollziehbare Bestrafung von Fehlverhalten – natürlich anonymisiert)

Kap. 5 Komponente „RFES“ Relevanz in der Prüfung

Abschlussdatum: 31.12.2023

Dokument
Prüfungshandlungen
Bereiche
Optionen
Hilfe

Alle
Übersicht Risiken
Einführung Dokument
Prüfungshandlungen filtern
Schlussfolgerung nach

	Vorläufige Wesentlichkeit	Endgültige Wesentlichkeit
Für den Abschluss als Ganzes	438.000 €	438.000 €
Toleranzwesentlichkeit	328.500 €	328.500 €

Prüfungshandlung	Ergebnis
B. Satzung/Gesellschaftsvertrag	
14. a) Hat die Geschäfts-/ Konzerngeschäftsführung Maßnahmen ergriffen und nach Art und Umfang Frühwarnsignale definiert, mit deren Hilfe bestandsgefährdende Risiken rechtzeitig erkannt werden können?	☐
15. b) Reichen diese Maßnahmen aus und sind sie geeignet, ihren Zweck zu erfüllen?	☐
16. b) Haben sich Anhaltspunkte ergeben, dass die Maßnahmen nicht durchgeführt werden?	☐
17. c) Sind diese Maßnahmen ausreichend dokumentiert?	☐
18. d) Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit den aktuellen Geschäftsprozessen und Funktionen abgestimmt?	☐
19. d) Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen ggf. an die aktuellen Geschäftsprozesse und Funktionen angepasst?	☐

Kap. 5 Komponente „Risikofrüherkennungssystem“ „Die Prüfung des RFES im Rahmen der JAP (AG)“

Vorgabe nach PS 340 n.F. (2020), gilt für JA 2021 (AG)!

1. Vorbemerkungen & Definitionen
2. **Bestandsgefährdung** (§ 91 Abs. 2 AktG)
3. Prüfung der Maßnahmen - **Risikotragfähigkeit**
4. Risikokommunikation
5. Zuordnung von **Verantwortlichkeiten (Risk owner)**
6. **Dokumentation** im Risikohandbuch

1. Vorbemerkungen & Definitionen

- § 91 II AktG: Frühzeitiges Erkennen **bestandsgefährdender Risiken**
- Risiken, die einzeln oder im Zusammenwirken dem Ziel der Unternehmensfortführung entgegenstehen
- **Unternehmensindividuelle Risikotragfähigkeit: zentral und neu!**
Individuelles maximales Risikoausmaß, welches das betrachtete Unternehmen ohne Gefährdung seines Fortbestands tragen kann
- **Ziel: Rechtzeitiges Erkennen, um geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten**
- APr. § 317 IV HGB: Prüfung von Angemessenheit und Wirksamkeit des RFES
=> Berichtspflicht im PrB, wenn verbesserungswürdig (nur börsennotiert)
- Prüfung als Systemprüfung

2. Bestandsgefährdende Entwicklungen

- Voraussetzung:
Bestimmung der **untern.individuellen Risikotragfähigkeit**
(eigenes Ermessen, best practise)

3. Grundelemente jedes RFES:

- 1) Risiko-Kultur
- 2) Risiko-Identifikation
- 3) Risiko-Bewertung
- 4) Risiko-Steuerung
- 5) Risiko-Kommunikation
- 6) Überwachung und Verbesserung

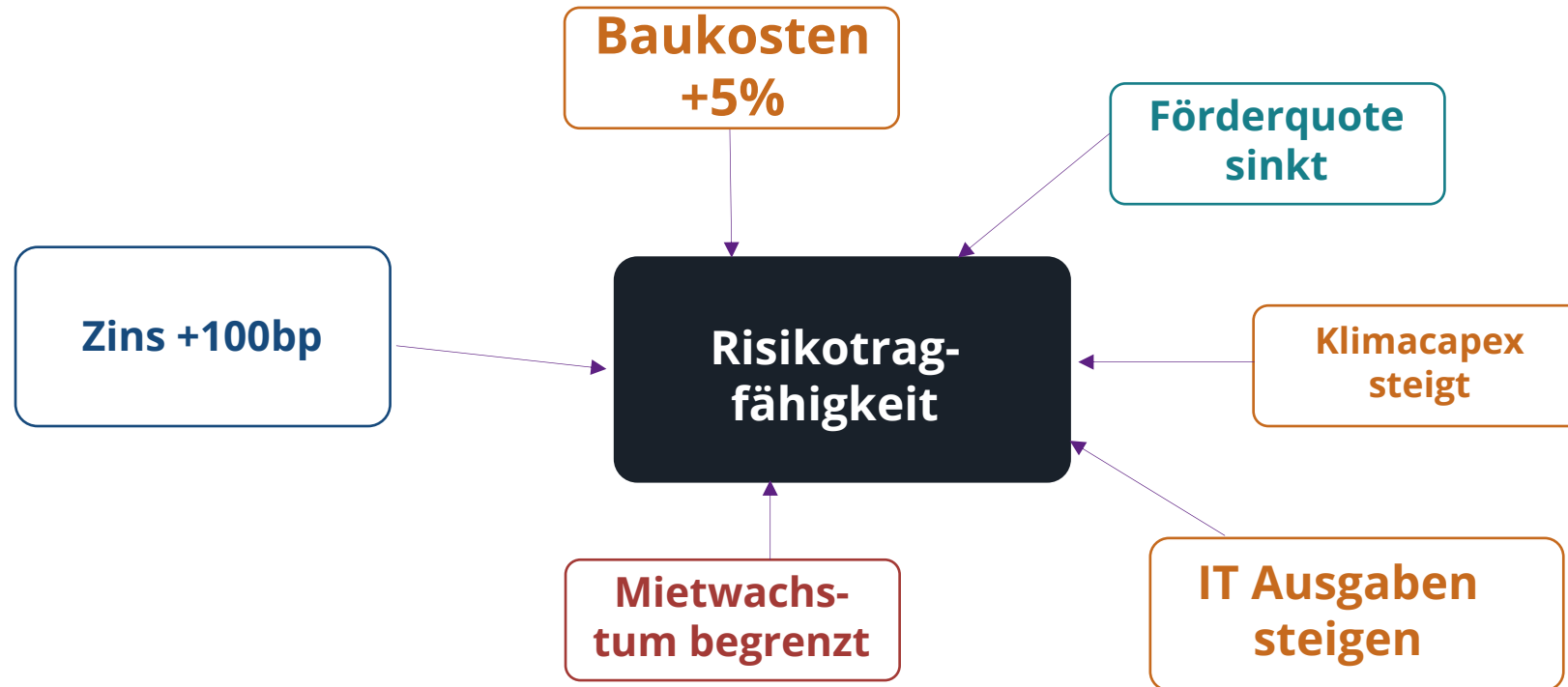
Kap. 5 Komponente „Risikofrüherkennungssystem“

Ausgestaltung und Prüfung eines RFES – PS 340

4. Konzept der Risikotragfähigkeit

- Was kann mein Unternehmen verkraften bis Insolvenz/Teilverkauf droht?
 - a) Materielle Überschuldung (inkl. stiller Reserven)
 - b) Drohende Zahlungsunfähigkeit (max. weitere Verschuldung)
- Risikodeckungsmasse 1: **Wirtschaftliches Eigenkapital**
- Risikodeckungsmasse 2: **Max. weitere Verschuldung
bzw. nicht genutzter Beleihungsspielraum**
- Geringerer Wert von beiden x 50 % (Standard, Ermessen)
= Schwellenwert für bestandsgefährdendes Einzelrisiko bzw. Aggregation
- Entwicklungsbeeinträchtigendes Risiko bei Einzelrisiko 10 % bzw. 20 %
aggregierte Einzelrisiken
- Verknüpfung zum **Lagebericht** (saubere Herleitung möglich)

Warum Risikoaggregation wichtiger ist als die Risikoampel



Vortragsbotschaft:

Nicht der Einzelwert entscheidet, sondern die Kombination im Planungszeitraum.
Daher sollte jedes WU eine Szenario- und Sensitivitätslogik haben (best, middle, worst case) am besten über einen 5-Jahres-Zeitraum.

Kap. 5 Komponente „Risikofrüherkennungssystem“ Ausgestaltung und Prüfung eines RFES – PS 340

5. Risikokommunikation / 6. Zuordnung von Verantwortlichkeiten



- Kein Risiko ohne Eigentümer (risk owner); keine Maßnahme ohne Termin und Budget
- Sonderberichte, wenn Schwellenwerte überschritten werden (Ad hoc Berichterstattung)
- Risikobericht mit Planungs-, Liquiditäts- und Investitionsausschuss verzahnen.

7. Dokumentation der Maßnahmen im Risikohandbuch

- Bekenntnis zur **Bedeutung** von Risikofrüherkennung
- Herleitung/Ermittlung der **individuellen Risikotragfähigkeit**
- Beschreibung von Risikofeldern, die zu **bestandsgefährdenden Entwicklungen** führen können
- Festlegung von **Verantwortlichkeiten** und Aufgaben
- Beschreibung der **wesentlichen Überwachungsmaßnahmen** (inkl. IR)
- Regelungen zur **Berichterstattung** über erkannte und nicht bewältigte Risiken sowie zur Risikogegensteuerung und -verfolgung

Kap. 5 Komponente „Risikofrüherkennungssystem“

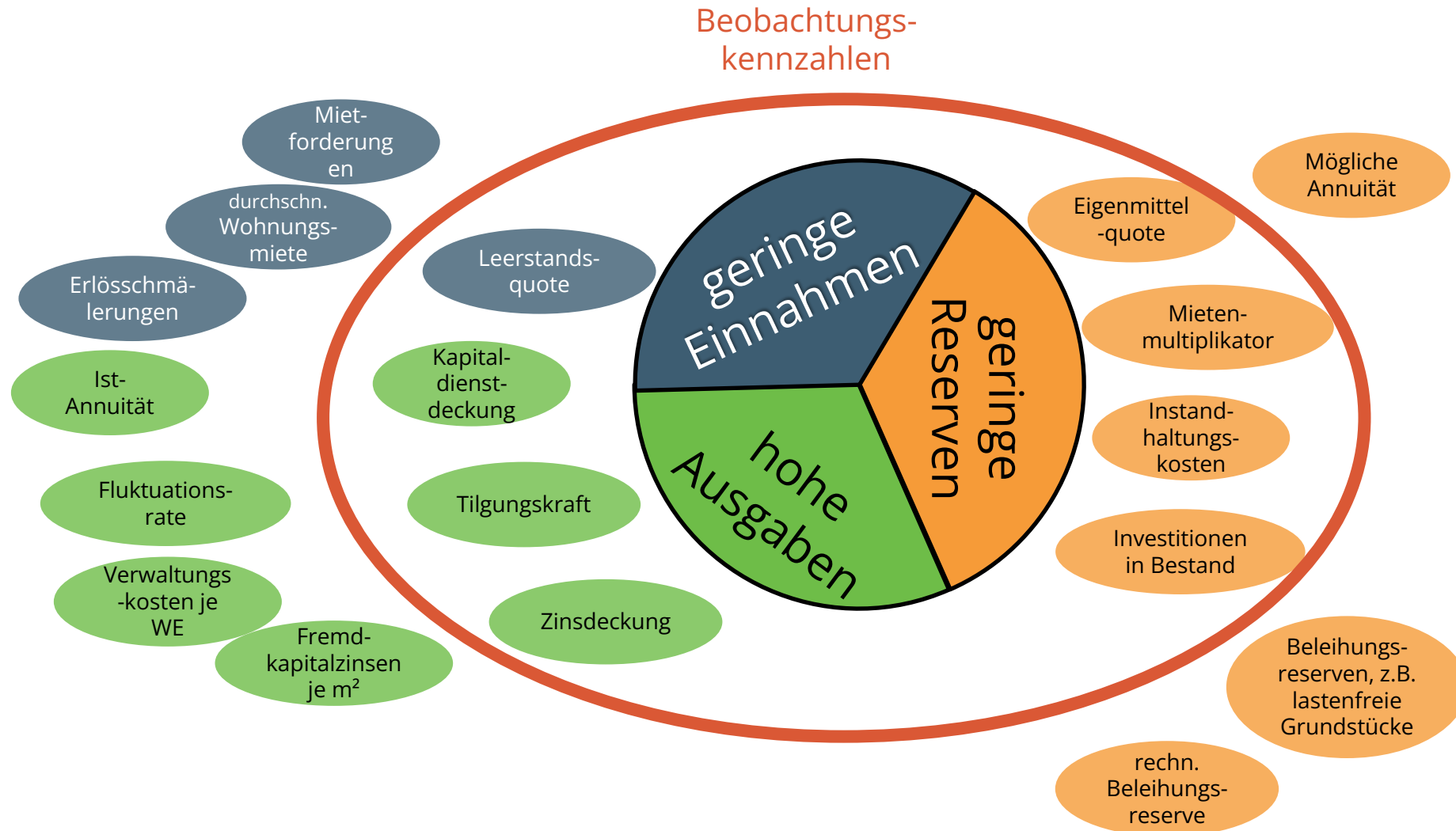
Ausgestaltung und Prüfung eines RFES – PS 340

Prüfung nach PS 340

1. Prüfungsumfang: **RFES als Systemprüfung**
2. Prüfungsplanung: Dokumentation einsehen, z.B. **Risikohandbuch**
3. Prüfungsdurchführung: Einsicht in **Risikoinventur** des Mandanten
4. Beurteilung der Eignung der getroffenen Maßnahmen (**Angemessenheitsprüfung**)
5. Prüfung der Einhaltung der Maßnahmen (**Wirksamk.**)
6. Berichterstattung: gesonderter Teil des PrB

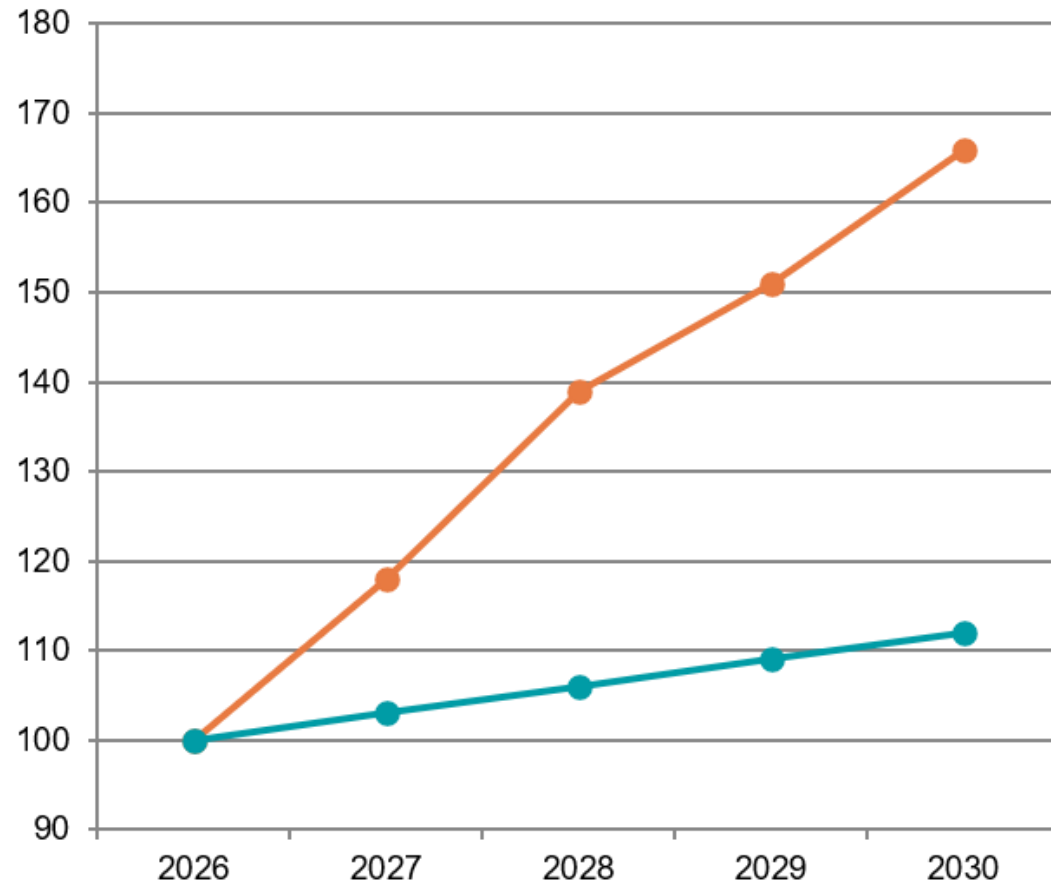
Kap. 5 Komponente „RFES“ - Kennzahlenbasiertes Frühwarnsystem

Regel: Jede Kennzahl braucht Schwellenwerte, Trendrichtung, Verantwortlichen und eine vordefinierte Eskalationsentscheidung (Regel: nicht mehr als 12 Kennzahlen).



Kap. 5 Komponente „RFES“

Zukunftspfad Zinsaufwand im Verhältnis zur Mietentwicklung



Frage:

- Wann ist diese Entwicklung ein größeres Problem?
- Welche Gegenmaßnahmen sind denkbar?

—●— Zinsaufwand-Index
—●— Mietertag-Index

Kap. 5 Komponente „RFES“

Rekapitulation – Einfaches Beispiel aus der Praxis

Identifizierte Risiken	Frühwarnwert	Risikowert	Status Q4 2018	Verantwortlicher	Begründung Gelbe Ampel	Gegenmaßnahme Rote Ampel
Kostenrisiken						
Investitionen/Modernisierung						
Budgetüberschreitung						
Neubauprojekte in %						
Projekt A	10	15		Vorstand		
Projekt B	10	15		Vorstand		
Projekt C	10	15		Vorstand		
Budgetüberschreitung						
Modernisierungsprojekte in %						
Projekt A	10	15		Vorstand		
Budgetüberschreitung						
Instandhaltung in %						
Gesamte Instandhaltung gemäß	10	15		Vorstand		
IT-Risiken						
Datenverlust	qualitativ	qualitativ		Vorstand/ IT		
Systemausfall	qualitativ	qualitativ		Vorstand/ IT		

Kap.6 Komponente „Compliance“ - Definition

Compliance ist die Gesamtheit der von den **Zielen der gesetzlichen Vertreter** abgeleiteten **Grundsätze und Maßnahmen** eines Unternehmens, die auf die

Sicherstellung eines regelkonformen Verhaltens

der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter und ggf. Dritter abzielen.

Quelle PS 980: Prüfung von CMS

Kap.6 Komponente „Compliance“

Quellenangabe der folgenden Folien

Die Wohnungswirtschaft
Deutschland

Reputationsrisiken



GdW Arbeitshilfe 78
**Compliance in der
Wohnungswirtschaft**

Kap.6 Komponente „Compliance“

Wie lege ich den Umfang fest? Startpunkt



Kap.6 Komponente „Compliance“

Richtlinie - Umsetzung im Personalbereich

- **Anweisung (ohne Betriebsrat) bzw. Vereinbarung (mit Betriebsrat)** von grundlegenden Regeln zur Compliance
- Regelungen sollen für mehr **Transparenz** sorgen / **Korruptionsprävention (§ 53 HGrG)**
- Bestellung eines **Compliancebeauftragten**:
Entgegennahme von **Meldungen** und **Klärung der Verdachtsfälle**
- Compliancebeauftragter: fachlich und persönlich geeignet, Fortbildung beim EBZ möglich, ggf. ext. Rechtsanwälte (Hotline), interne Meldestelle ab 2023

Kap.6 Komponente „Compliance“

Umsetzung im Personalbereich - BV oder Dienstanweisung

1. Präambel
2. Kapitalbeteiligungen (Interessenkonflikt)
3. Nebentätigkeiten (Interessenskonflikt)
4. Fordern, Annehmen und Gewähren von **Geschenken** und sonstigen Zuwendungen (Wertgrenze Sachgeschenke, Geld € 0)
5. **Geschäfte mit nahestehenden Personen** (Angehörige)
6. **Private Vertragsabschlüsse mit Firmen** (Handwerkerbeauftragung)
7. **Mitverantwortung** bei der Korruptionsbekämpfung
8. Information der Mitarbeiter einmal jährlich (online tool)
9. **Compliancebeauftragter** (Schulung)
10. **Sanktionen** (Null-Toleranz)
11. Laufzeit (bei Betriebsvereinbarung)

Kap.6 Komponente „Compliance“

Best Practise des eingerichteten CMS

1. **Compliance-Beauftragter** mit Zertifikat und Einbezug in D&O-Versicherung
2. **Dienstanweisung** oder/und Betriebsvereinbarung allen präsentiert und in Arbeitsverträge mit einbezogen (BV gilt nicht für ltd. Angestellte, DA für alle)
3. **Schulung** neuer Mitarbeiter (Eintrittscheckliste) / Online-Tool
4. Jährlicher **Compliance-Bericht (an VS, ggf. AR)**
5. **Meldewesen** für unterjährige Meldungen mit Nachverfolgung zum Ergebnis, auch anonym oder Anwalthotline
6. Jährliches Hinweisschreiben, dass Regeln noch gelten
7. Ab 2023 **Hinweisgeberschutzgesetz: Meldestelle** einzurichten
8. **Veröffentlichung der Regelungen** im Intranet

Kap. 6: Compliance

Relevanz in der Prüfung § 53 HGrG, Fragenkreis 2

HGRG. 3. 1 Ordnungsmäßigkeit GFinstrumentarium Orga			Abschlussdatum
31.12.2024			
Dokument	Prüfungshandlungen	Bereiche	Optionen
Hilfe			
Alle	Übersicht Risiken	Einführung Dokument	Prüfungshandlungen filtern
Schlussfolgerung nach p			
	Vorläufige Wesentlichkeit	Endgültige Wesentlichkeit	
Für den Abschluss als Ganzes	438.000 €	438.000 €	
Toleranzwesentlichkeit	328.500 €	328.500 €	
Prüfungshandlung	Ergebnis	Vc	
8. c) Hat die Geschäftsleitung Vorkehrungen zur Korruptionsprävention ergriffen?			
9. c) Sind diese dokumentiert?			
10. d) Gibt es geeignete Richtlinien bzw. Arbeitsanweisungen für wesentliche Entscheidungsprozesse (insbesondere Auftragsvergabe und Auftragsabwicklung, Personalwesen, Kreditaufnahme und -gewährung)?			
11. d) Haben sich Anhaltspunkte ergeben, dass diese nicht eingehalten werden?			

Kap.6 Komponente „Compliance“

Hinweisgeberschutzgesetz (eingeführt 2023)

„Whistleblower“ - Gesetz

- **Schutz des Hinweisgebers** von Compliance-Fällen (Misständen, Gesetzesverstößen)
- Seit Ende 2023 **ab 50 Mitarbeiter** verpflichtend
- Beschäftigte informieren und einbeziehen
- Anonyme Meldestelle muss für alle Stakeholder eingerichtet sein
- Meldestelle muss **ausreichend Ressourcen zur Bearbeitung** der Fälle erhalten, z.T. ext. Dritter (RA)
- **Eskalationsprozess**, Empfängerkreis kleinhalten

Kap. 7 Komponente „Tax Compliance“ Quelle



Eher **Gremienhaftung** als Risiko
für das Unternehmen als Ganzes

Stand:
07/2017

Kap. 8 Wie prüfe ich ein RMS? (außerhalb der JAP)

Prüfung gemäß PS 981 (51 Seiten!) des IDW

1. Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung
2. Grundelemente eines RMS
3. Berufspflichten
4. Auftragsannahme
5. Prüfungsplanung
 - Wesentlichkeit
 - Identifizierung der Risiken und Beurteilung in Bezug auf wesentliche Fehler
6. Prüfungsdurchführung
 - **Angemessenheit**
 - **Wirksamkeit**
 - Verwertung / Verwendung der Ergebnisse Dritter
7. Dokumentation
8. Berichterstattung des RMS-Prüfers

Kap. 9 Wie erstatte ich Bericht über die Prüfung eines RMS?

Schriftliche Berichterstattung gemäß **PS 981** (1/2)

1. Überschrift (Angabe, dass ein unabhängiger WP den Bericht erstellt hat)
2. Berichtsadressaten
3. Prüfungsauftrag (**freiwillige Prüfung**)
- 4. Beschreibung** des zu prüfenden RMS
5. Darstellung der angewandten **RMS-Grundsätze**
6. Gegenstand, Art und Umfang der Prüfung einschließlich einer zusammenfassenden Beschreibung der **durchgeführten Prüfungshandlungen**
7. Beschreibung der Verantwortlichkeiten der gesetzlichen Vertreter und des RMS-Prüfers
8. Aussage, dass die Prüfung in Übereinstimmung mit PS 981 durchgeführt wurde und Berufspflichten nach WPO und BS eingehalten wurden
- 9. Feststellungen zum RMS und ggf. Empfehlungen (Management letter)**

Kap. 9 Wie erstatte ich Bericht über die Prüfung eines RMS?

Schriftliche Berichterstattung gemäß **PS 981** (2/2)

10. Zusammenfassendes Prüfungsurteil

Angemessenheits- und Wirksamkeitsprüfung,

ob die im geprüften Zeitraum implementierten Regelungen des RMS in Übereinstimmung mit den angewandten RMS-Grundsätzen in allen wesentlichen Belangen angemessen dargestellt sind

11. Urteil (bei **Einführung**): nur Angemessenheitsprüfung
Einschränkung oder Versagung ebenfalls möglich, Gründe sind anzugeben

12. **Aussage über inhärente Grenzen** des RMS und zum Risiko, die
Feststellungen zum RMS auf die Zukunft zu übertragen

13. **Datum des PrB (Tag der letzten wesentlichen PH)**

Respekt und Gratulation!



*Vielen Dank für Eure Teilnahme.
Viel Erfolg gleich im Test und im weiteren
Leben!*