

Veröffentlicht in

Der Aufsichtsrat

Heft 12/2007

„Beurteilung des Risikomanagements durch den Aufsichtsrat:
nötig und möglich?“

S. 173-175

Mit freundlicher Genehmigung der
Aufsichtsrat-Redaktion,
Verlasgruppe Handelsblatt, Düsseldorf

(www.aufsichtsrat.de)

Dr. Werner Gleißner^{*)}

Beurteilung des Risikomanagements durch den Aufsichtsrat: nötig und möglich?

Der Aufsichtsrat sollte dazu beitragen, den Bestand eines Unternehmens bedrohende Risiken zu vermeiden. Zudem benötigt er Risikoinformationen, um die strategischen Handlungsmöglichkeiten (Geschäftspolitik) fundiert beurteilen zu können. Aufgrund der zentralen Bedeutung von Risikoinformationen für die Tätigkeit des Aufsichtsrats ist er auf ein leistungsfähiges Risikomanagement im Unternehmen angewiesen, das insbesondere über die wesentlichen Einzelrisiken und den Gesamtrisikoumfang (Eigenkapitalbedarf) informiert. Im Folgenden wird erläutert, mit welchen einfachen Prüfstrategien der Aufsichtsrat den ökonomischen Nutzen des Risikomanagements „seines“ Unternehmens beurteilen kann.

I. Grundlagen des Risikomanagements und Aufgaben des Aufsichtsrats

Verschiedene rechtliche Regelungen wie Gesetze und Prüfungs- und Rechnungslegungsstandards bilden den rechtlichen Rahmen und die rechtliche Begründung für ein Risikomanagementsystem. Zentraler Bestandteil und Katalysator für das Risikomanagement ist § 91 Abs. 2 AktG. Dieser fordert die Einrichtung eines Frühwarnsystems und regelt die Organisationspflicht des Vorstands. Eine Verletzung der Sorgfaltspflichten durch den Vorstand kann zur Schadenersatzpflicht führen.

§ 289 Abs. 1 HGB fordert, dass im Lagebericht auch auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen ist. Für Konzernlageberichte regelt § 315 Abs. 1 HGB Entsprechendes. Die §§ 317 Abs. 2 und 321 Abs. 1 betreffen die diesbezüglichen Pflichten der Wirtschaftsprüfer: Demnach sind auch die Aussagen zur Risikolage des Unternehmens zu prüfen.

Gemäß § 289 HGB zum Lagebericht sind dort neben möglichen negativen Planabweichungen (Gefahren) in der Zwischenzeit auch die möglichen positiven Planabweichungen (Chancen) darzustellen, was die Integration eines Chancenmanagements im Kontext des Risikomanagements erfordert und auch die Darstellung dieser Chancen im Rahmen der Aufsichtsratsbesprechungen bedingt. Ergänzend wird im HGB darauf verwiesen, dass auch die der Planung zugrunde liegenden wesentlichen Annahmen aufzuzeigen sind. Für den Aufsichtsrat sind diese ebenfalls von zentraler Bedeutung, da nur die Kenntnis der Annahmen eine Überprüfung der Plausibilität der Planung ermöglicht und regelmäßig die unsicheren Planannahmen die wesentlichen Risiken des Unternehmens darstellen.

Die zentralen Vorschriften zum Risikomanagement haben Ausstrahlungswirkungen auch auf andere Unternehmensformen, vor allem auf die GmbH.

Der Prüfungsstandard 340 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) konkretisiert die Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem für die Erteilung eines Testats. Der Prüfungsstandard fordert dokumentierte Prozesse für die Identifikation neuer Risiken sowie für die kontinuierliche Überwachung der bereits bekannten wesentlichen Unternehmensrisiken. Zudem fordert der Prüfungsstandard explizit die durchgängige Quantifizierung und Aggregation von Risiken (d. h. die Berechnung eines Gesamtrisikoumfangs). Letzteres wurde bislang in vielen Unternehmen noch nicht realisiert. Bei der Risikoaggregation wird mittels Simulationsverfahren eine große repräsentative Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien berechnet und im Hinblick auf die Konsequenzen für Gewinne und Rating beurteilt.

Zwei wesentliche Ziele des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sind die Transparenz des deutschen Corporate Governance-Systems und die Förderung des Vertrauens der Stakeholder in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften. Er regelt vor allem Rechte und Pflichten der Aktionäre, des Aufsichtsrats und des Vorstands. Die gesetzliche Verpflichtung des Vorstands, für ein „angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen“ zu sorgen, greift der DCGK auf. Damit ist das Risikomanagement ein Kernbestandteil guter Unternehmensführung geworden.

Zudem legt der Deutsche Rechnungslegungs Standard Nr. 5 (DRS 5) „konkrete Grundsätze für die Aufstellung einer Risikoberichterstattung“ fest. Im DRS 5 wird dar-

„Risiken sind mögliche Planabweichungen – sie bestimmen Eigenkapitalbedarf und Rating.“

^{*)} Dr. Werner Gleißner, Future Value Group AG, Leinfelden-Echterdingen.

über hinaus explizit auf die Verpflichtung des Aufsichtsrats hingewiesen, an der Unternehmensstrategie mitzuwirken. Dies impliziert, dass die mit dieser Strategie verbundenen Risiken dem Aufsichtsrat auch bekannt sein müssen. Aufgrund der Unvorhersehbarkeit der Zukunft und der hohen Bedeutung strategischer Entscheidungen für den Unternehmenserfolg ist eine konsequente Transparenz über alle wesentlichen Risiken, also potenzielle Planabweichungen, zwingend erforderlich, um die entsprechenden Aufgaben des Aufsichtsrats wahrnehmen zu können. International bestehen schon lange nachhaltige Bestrebungen, das Risikomanagement und eine verantwortungsvolle Unternehmensführung in verschiedenen Regelungen und Vorschriften zu verankern.

Zentrale Aufgabe des Aufsichtsrats ist die Überwachung des Vorstands. Kommen sie dieser Aufgabe nicht hinreichend nach, können Aufsichtsräte ebenso wie Vorstände zur Haftung herangezogen werden. Um den jeweiligen Aufgaben nachgehen zu können, bedarf es ausreichender Informationen. Die Mindestanforderungen des Informationsbedarfs des Aufsichtsrats sind durch gesetzliche Regelungen über die Berichtspflicht des Vorstands nach § 90 AktG definiert worden. Explizit erwähnt werden hier Informationen über

- die beabsichtigte Geschäftspolitik,
- die Unternehmensplanung und Abweichungen von dieser Planung,
- die Rentabilität insbesondere des Eigenkapitals,
- die Lage der Gesellschaft und
- Geschäfte von erheblicher Bedeutung für die Rentabilität und Liquidität der Gesellschaft.

Diese Punkte umfassen Zukunftsthemen wie die künftige Geschäftspolitik (Strategie) und die Planung, Informationen über in der Vergangenheit Erreichtes (Lage der Gesellschaft und Rentabilität) – und nicht Erreichtes – sowie Informationen über risikoreiche Geschäfte, also Ursachen für mögliche zukünftige Planabweichungen.

Vor allem Informationen über die künftige Entwicklung und risikoreiche Geschäfte sind ohne ein funktionierendes Risikomanagementsystem für den Aufsichtsrat nicht erreichbar. Besondere Bedeutung haben hier die der Unternehmensplanung zugrunde liegenden Annahmen und eingetretene Abweichungen von der Planung, die grundsätzlich als Realisierung von Risiken aufzufassen sind. Das Risikomanagement des Unternehmens hat für den Aufsichtsrat damit vor dem Hintergrund dreier Aspekte Bedeutung:

1. Zur Vermeidung von Reputations- und Haftungsrisiken muss gewährleistet sein, dass das Risikomanagementsystem formalen Mindestanforderungen genügt.
2. Es muss gewährleistet sein, dass die Unternehmensführung (speziell der Vorstand) die Informationen des Risikomanagements tatsächlich nutzt, um bei wesentlichen (strategischen) Entscheidungen die erwarteten Erträge und die Risiken gegeneinander abzuwägen.

3. Die wichtigsten Ergebnisse zur Risikosituation des Unternehmens müssen dem Aufsichtsrat selbst zur Verfügung gestellt werden, damit dieser im Sinne einer Mitwirkung an wesentlichen strategischen Entscheidungen zur Geschäftspolitik diese unter Abwägung der mit ihnen verbundenen Risiken treffen kann.

II. Prüfung und Leistungsfähigkeit des Risikomanagements

Risikomanagement und Risikomanagementsystem sind zentrale Erfolgsfaktoren des Unternehmens und haben einen besonderen Bezug zur Arbeit des Aufsichtsrats. Wie aber kann ein Aufsichtsrat einschätzen, ob das Risikomanagement seines Unternehmens ausreichend leistungsfähig ist? Drei Ansatzpunkte für eine schnelle und effiziente Prüfung des Risikomanagements sollen im Folgenden vorgestellt werden:

1. die Systemprüfung, die formale Anforderungen an das Risikomanagementsystem prüft (und oft von Wirtschaftsprüfern übernommen wird),
2. die Outputprüfung, die hinterfragt, ob diejenigen Informationen vom Vorstand dem Aufsichtsrat angeboten werden, die ein Risikomanagementsystem liefern sollte,
3. die Abweichungsanalyse, die überprüft, ob eingetretene Planabweichungen auf im Vorhinein bekannte Risiken zurückgeführt werden können.

Der erste Prüfungsteil, die Systemprüfung, wird üblicherweise vom Wirtschaftsprüfer vorgenommen. Orientiert an den Anforderungen des IDW Prüfungsstandards 340 sowie der DRS 5 und 15 wird hinterfragt, ob

- im Unternehmen geeignete Prozesse existieren, die systematisch neu auftretende Risiken identifizieren,
- wesentliche bekannte Risiken durch klar beschriebene Arbeitsprozesse kontinuierlich überwacht werden,
- die wesentlichen Risiken quantitativ bewertet und im Hinblick auf ein definiertes Risikomaß verglichen werden,
- die Einzelrisiken zu einer Gesamtrisikoposition (z.B. Eigenkapitalbedarf) aggregiert werden,
- die Berichtswege definiert sind, auf denen die wesentlichen Risikoinformationen an das zentrale Risikocontrolling, den Vorstand und – in verdichteter Form – an den Aufsichtsrat weitergeleitet werden,
- das Risikomanagementsystem und die wesentlichen Ergebnisse des Risikomanagements (z.B. Risikoinventar) adäquat dokumentiert sind sowie
- das Risikomanagement als Ganzes regelmäßig einer unabhängigen Prüfung unterzogen wird.

Für die Erfüllung seiner Aufgaben, insbesondere für die kritische Diskussion und Prüfung strategischer Fragen zur Geschäftspolitik des Unternehmens unter Bezugnahme auf die dadurch möglicherweise drohenden Risiken, ist es erforderlich, dass der Aufsichtsrat zumindest die folgenden Risikoinformationen regelmäßig erhält:

1. Eine priorisierte Liste der wesentlichen Einzelrisiken des Unternehmens (Risikoinventar), insbesondere die Angaben über die Bedrohung der wesentlichen Erfolgsfaktoren (strategische Risiken).
2. Eine Kennzahl zu Gesamtrisikoumfang und Risikodeckung (z.B. Risikodeckungsgrad als Verhältnis des verfügbaren Eigenkapitals zum Bedarf an Eigenkapital zur Abdeckung möglicher risikobedingter Verluste).
3. Die Angabe von Prognosewerten (z.B. bezüglich der Gewinn- und Cash Flow-Entwicklung) mit der Zusatzinformation zum möglichen Umfang risikobedingter Planabweichungen („Planungssicherheit“, siehe auch Abbildung 1).

Alle aufgeführten Informationen sind dazu geeignet, bei wesentlichen Entscheidungen den Risikoumfang zu berücksichtigen.

Ein Test der praktischen Leistungsfähigkeit des Risikomanagements besteht darin zu fragen, an welcher Stelle Risikoinformationen tatsächlich in wesentliche Entscheidungen (z.B. Investitionen, Finanzierungsentscheidungen oder Akquisitionen) eingeflossen sind. Das Risikomanagement soll nicht nur Transparenz über den Risikoumfang bieten, sondern eine Optimierung der Risikobewältigung ermöglichen, damit Unternehmen auch in Anbetracht der Unvorhersehbarkeiten der Zukunft erfolgreich agieren. Speziell trägt die Risikobewältigung zu einer Stabilisierung des zukünftigen Ratings bei, womit die Wahrscheinlichkeit von Krisen oder einer Insolvenz reduziert werden kann.

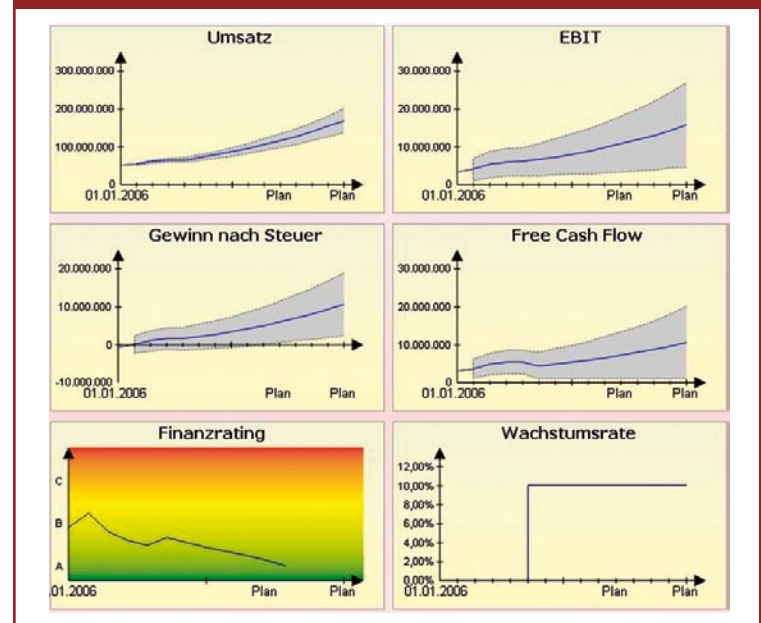
Neben dieser zukunftsorientierten Prüfung des Risikomanagement-Outputs bietet sich noch eine dritte Prüfstrategie für das Risikomanagement von Unternehmen an. Hierbei wird überprüft, ob in der abgelaufenen Periode das Risikomanagement tatsächlich funktioniert hat. Dieser Test ist einfach – und sehr aussagefähig: Für alle wesentlichen Planabweichungen eines Unternehmens wird hinterfragt, ob die diesen zugrunde liegenden Ursachen tatsächlich im Vorhinein bereits als Risiken bekannt waren. Ein Risiko beschreibt definitionsgemäß die Möglichkeit einer Planabweichung, was Gefahren (mögliche negative Planabweichungen) und Chancen (mögliche positive Planabweichungen) umfasst. Im Klartext: Sieht man von Rechenfehlern ab, sollte es in einem Unternehmen keine Planabweichungen geben, die nicht auf im Vorhinein bekannte Risiken zurückgeführt werden können. Eintretene Planabweichungen (bzw. die ermittelten Ursachen) systematisch zu erfassen, ist damit ein effektiver Weg, neue Risiken zu identifizieren.

III. Fazit

Die Fähigkeit eines Unternehmens, mit Risiken angemessen umzugehen, stellt ein bedeutsames Erfolgspotenzial dar. Der Aufsichtsrat muss sich intensiv mit der Leistungsfähigkeit des Risikomanagements befassen, da er nur so sicherstellen kann, dass die operativ Verantwortlichen im Unternehmen (speziell

der Vorstand) über diejenigen Risikoinformationen verfügen und sie nutzen, die zur Sicherung des Unternehmensbestands und der Wertgenerierung erforderlich sind. Der Aufsichtsrat selbst benötigt Risikoinformationen, um als Sparringspartner des Vorstands wesentliche Entscheidungen kritisch hinterfragen zu können.

Abb. 1: Risiko als Bandbreite der möglichen Entwicklung



Der ökonomische Mehrwert eines Aufsichtsrats ergibt sich durch seinen Beitrag zur Verbesserung der Qualität wesentlicher strategischer Entscheidungen und zur Absicherung des Unternehmens durch die besondere Beachtung von Risiken, die (aggregiert) bestandsbedrohend werden können. Alle ökonomischen Aufgaben des Aufsichtsrats erfordern damit fundierte Kenntnisse über die Risikosituation des Unternehmens. Gerade deshalb ist der Aufsichtsrat gehalten, einen hohen Qualitätsstandard des Risikomanagements zu fordern und die Ergebnisse der Risikoanalyse konsequent im Rahmen der Aufsichtsratssitzungen zu diskutieren.

Als „ultimativer Test“ des Risikomanagementsystems eines Unternehmens, der vom Aufsichtsrat selbst durchgeführt werden kann, sollte bei jeder eingetretenen Planabweichung hinterfragt werden, ob diese auf bereits im Vorhinein (dem Aufsichtsrat) bekannte Risiken zurückzuführen ist. Denn: Ohne Risiko keine Planabweichung.

Literaturhinweise:

Gleißner/Romeike, Risikomanagement – Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, Freiburg 2005.
 Gleißner/Meier, S&I Kompendium 2007, München 2006, S. 18-21.
 Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements, München 2008.