

Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIÜ) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Köln

Aktuelle Herausforderungen im Risikomanagement – Innovationen und Leitlinien

► DB0351487

I. Einleitung

Die BWL und die Jurisprudenz beschäftigen sich schon seit vielen Jahren aus unterschiedlichen Perspektiven mit der Problematik des Risikomanagements. Viele regulatorische und berufsständische Anforderungen und Empfehlungen wurden im In- und Ausland in den letzten Jahrzehnten dem Risikomanagement gewidmet, u. a.:

- KonTraG: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich¹,
- Sarbanes Oxley Act / COSO (Enterprise Risk Management Framework),
- BilReG: Bilanzrechtsreformgesetz².

Auch wenn die verschiedenen Vorschriften oft nur für kapitalmarktorientierte Unternehmen formuliert sind, so haben sie doch Ausstrahlungswirkung auf andere Gesellschaftsformen.

Kontrolle und Transparenz sind in der modernen Unternehmenspraxis mittlerweile anerkannte Notwendigkeiten, weisen aber teilweise immer noch Lücken auf. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass der Gesetzgeber nicht immer die klaren Vorgaben, die für die Unternehmenspraxis wünschenswert sind, zur Verfügung stellt. Dies zeigt sich auch an den Diskussionen, die im Zusammenhang mit der 8. EU-RL (Abschlussprüferrichtlinie), dem Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) sowie dem revidierten Deutschen Corporate Governance Kodex geführt werden. So hat der Gesetzgeber in den § 107 Abs. 3 AktG i. d. F. des BilMoG erstmals den Begriff des „Risikomanagementsystems“ in das AktG eingeführt und den Aufsichtsrat in Form des Prüfungsausschusses zu dessen Überwachung verpflichtet. Insbesondere wegen des Verhältnisses zu § 91 Abs. 2 AktG (Überwachungssystem zur Früherkennung der den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen; sog. Risikofrüherkennungssystem) stellt sich deswegen aktuell die Frage, ob es noch eine Differenzierung zwischen den in § 91 Abs. 2 AktG vorgesehenen „geeigneten Maßnahmen“ und dem in § 107 Abs. 3 AktG erstmals in das Gesetz aufgenommenen Begriff des Risikomanagementsystems (RMS) gibt.

Mit der Frage nach einer derartigen Differenzierung wird zugleich die Frage nach den Unterschieden zwischen dem juristischen Verständnis des Begriffs des Risikofrüherkennungssystems i. S. von § 91 Abs. 2 AktG und dem bislang überwiegend betriebswirtschaftlich verstandenen Begriff des Risikomanagements gestellt. Obwohl diese Diskussion – zumindest in der Rechtswissenschaft – bislang noch nicht zu Ende geführt worden ist, soll hier die Meinung vertreten werden, dass das Risikomanagement im betriebswirtschaftlichen Sinne eine Notwendigkeit ist, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern, darüber hinaus aber auch einen konkreten Wertbeitrag für das Unternehmen liefert. Dieser Wertbeitrag erstreckt sich nicht nur auf die finanziellen Vermögenswerte des Unternehmens. Er geht auch über die Bewältigung der „den Fortbestand des Unternehmens gefährdenden Entwicklungen“ (Wortlaut des § 91 Abs. 2 AktG) hinaus. Wie das Beispiel der Corporate Soci-

al Responsibility verdeutlicht, bezieht sich ein RMS auch auf nicht-finanzielle bzw. zumindest heute noch nicht quantifizierbare Unternehmenswerte.

Risikomanagement im betriebswirtschaftlichen Sinne umfasst dementsprechend nicht nur das Management von bestandsgefährdenden Risiken, sondern auch den pro-aktiven Umgang (aktives Risikomanagement zur Steuerung des Unternehmens unter Risiko-/Rendite-Gesichtspunkten) mit allen operativen, strategischen und finanziellen Risiken eines Unternehmens. Dies gilt nicht nur auf einer unternehmensübergreifenden Ebene, sondern für alle betrieblichen Haupt- und Querschnittsfunktionen. Der Risikobegriff bezieht sich dabei insbesondere auf die vermögensmindernden unsicheren Ereignisse. Die positive Komponente, also die möglichen Chancen, muss allerdings ebenfalls berücksichtigt werden.

Mit dem Beitrag sollen die aktuellen Herausforderungen im Risikomanagement von Unternehmen mit Hilfe von neun Thesen gezeigt und innovative Aspekte unter Berücksichtigung von Best Practices vor allem aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive diskutiert werden; dabei wird der etablierten Systematik des Risikomanagements gefolgt (vgl. Abb. 1 auf S. 1246), und es werden – wo erforderlich – rechtliche Gesichtspunkte in die Diskussion und Bewertung einbezogen. Der in der BWL etablierten Systematik des Risikomanagements folgend ist das Risikofrüherkennungssystem ein integraler Bestandteil des RMS.

Dem Arbeitskreis gehören folgende Mitglieder an: **Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Baetge** (Universität Münster); **Prof. Dr. Alexander Bassen** (Universität Hamburg); **WP/StB Frank Brebeck** (Dormagen); **Dr. Roland Busch** (Deutsche Lufthansa AG); **Lutz Cauers** (Deutsche Bahn AG); **Prof. Dr. Anne d'Arcy** (Universität Lausanne); **Prof. Dr. Edgar Ernst** (Bonn); **WP/StB Hans-Jürgen Fahrion** (KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG); **WP/StB Ulrich M. Harnacke** (Deloitte & Touche GmbH); **Prof. Dr. Michael Henke** (European Business School); **Prof. Dr. jur. Anja Hucke** (Universität Rostock); **Dr. Udo Jung** (The Boston Consulting Group GmbH); **Ulf Kampruwen** (The Phone House Telecom GmbH); **Prof. Dr. Hans-Jürgen Kirsch** (Universität Münster); **Dr. Thomas Knoll** (Deutsche Telekom AG); **Prof. Dr. Annette G. Köhler** (Universität Duisburg-Essen); **Michael Krumm** (München); **Wolf-Dieter Loos** (Loos & Co. KG); **WP/StB Prof. (em.) Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Wolfgang Lück** (Weimar); **Prof. Dr. Kai-Uwe Marten** (Universität Ulm); **Prof. Dr. jur. Hanno Merkt** (Universität Freiburg); **Peter Mißler** (Deutsche Post AG); **Prof. Dr. Ludwig Mochty** (Universität Duisburg-Essen); **RA Dr. Thomas Münzenberg** (Kanzlei Dr. Booz und Dr. Münzenberg); **RA/vBP Horst Piepenburg** (Piepenburg-Rechtsanwälte); **Dr. Willi Schoppen** (Spencer Stuart); **Ruprecht Trummer** (Business & Finance Consulting Services GmbH); **Dr. Markus Warncke** (Villeroy & Boch AG); **Prof. Dr. Josef Wieland** (Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung Konstanz).

¹ BGBl. I 1998 S. 786-794.

² BGBl. I 2004 S. 3166-3182.

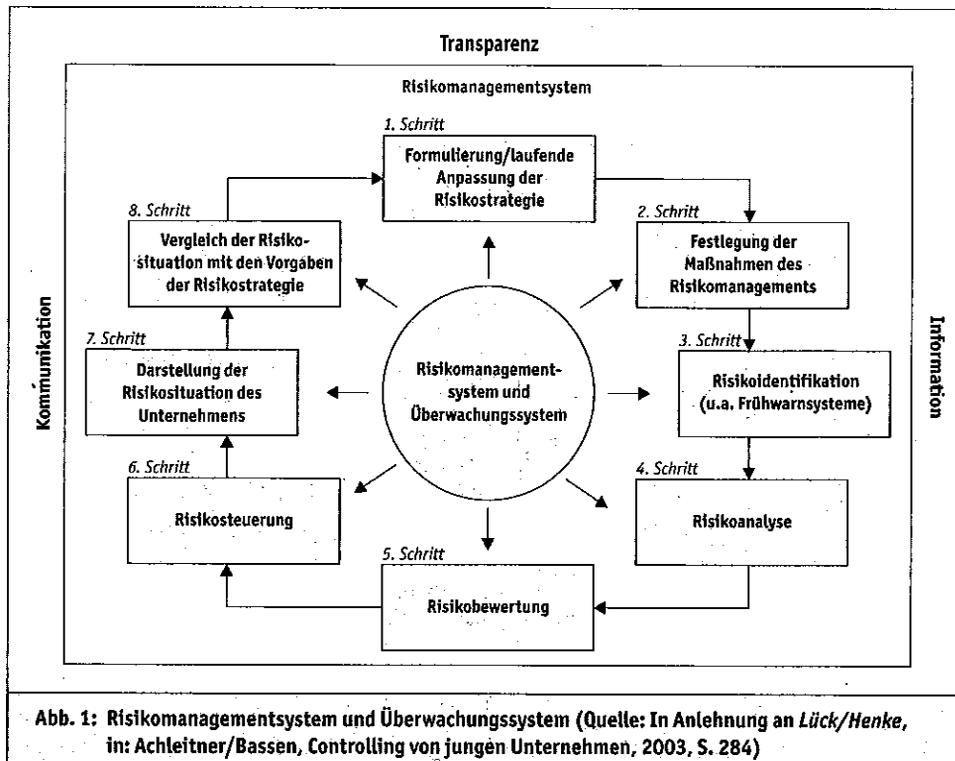


Abb. 1: Risikomanagementsystem und Überwachungssystem (Quelle: In Anlehnung an Lück/Henke, in: Achleitner/Bassen, Controlling von jungen Unternehmen, 2003, S. 284)

Einerseits ist das RMS in den letzten Jahren zunehmend in der Corporate Governance von Unternehmen berücksichtigt worden, was zweifelsohne zu einer stärkeren Verbindung mit den einzelnen Corporate Governance-Elementen geführt hat. Andererseits besteht nach wie vor hinsichtlich Transparenz, Information und Kommunikation ein großes Optimierungspotenzial.

II. Thesen zu aktuellen Herausforderungen im Risikomanagement

These 1: Bei der Formulierung und laufenden Anpassung der Risikostrategie müssen kritische Erfolgsfaktoren eines Risikomanagementsystems bestimmt werden.

Der erste Schritt des RMS „Formulierung/laufende Anpassung der Risikostrategie“ umfasst generell das „Interne Umfeld“ und die „Zielbestimmung“ der Unternehmen, also die beiden ersten Komponenten des Enterprise Risk Management (ERM)³, das als COSO-Framework einen guten Orientierungsrahmen für die praktische Umsetzung der diversen Anforderungen an das Risikomanagement liefert. Das interne Umfeld ist die Basis für alle weiteren Komponenten des ERM und beeinflusst u. a. die Festlegung der Ziele und Strategien des Unternehmens. Dabei sind die nachfolgenden Erfolgsfaktoren zu beachten:

Die Risikostrategie ist ein Bestandteil der gesamten Unternehmensstrategie, die dadurch ERM-konform weiterentwickelt werden kann. Durch die Risikostrategie muss u. a. festgelegt werden, welches Verhältnis zwischen Chancen und Risiken in den betreffenden Unternehmensbereichen unter Berücksichtigung der maximalen Verlustgrenze des Unternehmens mindestens eingehalten werden muss (es kann hier auch vom „Risikoappetit“ des Unternehmens gesprochen werden). Dabei gilt: Die Risiken sind so zu managen, dass die damit verbundenen Chancen ausgenutzt werden können.

Die Festlegung des „Risikoappetits“ ist im Rahmen des Risikomanagements eine wichtige Aufgabe der Unternehmensleitung, die hierzu vorab eine entsprechende Einschätzung abgeben muss. Daneben sind der Geltungsbereich der Risikostrategie festzulegen und die zu verwendenden Methoden und Tools zur Umsetzung der Strategie zu bestimmen.

Ein weiterer wichtiger interner Erfolgsfaktor ist die Kommunikation der Risikostrategie in die einzelnen Unternehmensbereiche und die Entwicklung der Risikokultur des Unternehmens. Sowohl bei der Kulturentwicklung als auch bei der Kommunikation spielen die Führungskräfte des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Sie setzen den „Tone from the Top“ und veranlassen die Implementierung der Methoden und Instrumente. Risiken können nur auf Grundlage einer intensiven Kommunikation optimal identifiziert und bewältigt werden. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit der Unternehmensführung, einen „angstfreien“ Umgang miteinander zu pflegen. Das beste RMS nützt nichts, wenn die relevanten Risiken nicht identifiziert werden oder – was noch schlimmer ist – wenn sie aus Angst erst gar nicht gemeldet werden, obwohl sie dem Meldepflichtigen bekannt sind. Dafür muss das

RMS in eine Unternehmenskultur integriert sein, die ein positives Risikobewusstsein im Unternehmen etabliert. Dies heißt auch, dass das RMS so verständlich ist, dass es für die betroffenen Mitarbeiter nachvollziehbar ist und deshalb akzeptiert wird. Zur Vermeidung von Redundanzen, Eliminierung von Widersprüchen und politischen Befindlichkeiten bedarf es bei der Ausgestaltung des RMS einer klaren Zuordnung von Kompetenz und Verantwortung. Dazu empfiehlt es sich, die Regelungs- und Richtlinienkompetenz an einer zentralen Stelle zu bündeln. Die Regelungen sollten sich jedoch auf die wesentlichen Punkte konzentrieren und lediglich einen Handlungsrahmen geben. Dieser umfasst z. B. Standards und Verfahren zur Risikobewertung bei unternehmerischen Entscheidungen und deren Umsetzung. Das eigentliche Managen der Risiken im engeren Sinne bleibt davon unberührt, da dies die originäre Aufgabe jeder Führungskraft für den jeweiligen Verantwortungsbereich ist.

Bei der Formulierung und Überarbeitung der Risikostrategie sind unternehmensindividuell jeweils die Bereiche zu bestimmen, die beim Aufbau eines Risikomanagements unterstützend wirken können (z. B. Interne Revisoren und Wirtschaftsprüfer, insbesondere in der Anfangsphase des Risikomanagements, da beide Funktionen bzw. Institutionen aufgrund ihrer Erfahrungen ein breites und generelles Know-how zu Überwachung und Risikomanagement anbieten). Die Einbeziehung dieser Bereiche muss daher ebenfalls als kritischer Erfolgsfaktor aufgefasst werden.

These 2: Auch nach dem Inkrafttreten des BilMoG ist zwischen dem Risikofrüherkennungssystem des § 91 Abs. 2 AktG und dem Risikomanagementsystem i. S. des § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG zu unterscheiden, um das der Unternehmensleitung zustehende Organisationsermessen nicht zu weitgehend einzuschränken.

Nachdem der Gesetzgeber in § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG mit dem BilMoG erstmals den Begriff des RMS in das AktG eingeführt hat, stellt sich die Frage nach dem Verhältnis zu dem seit

3 Vgl. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September 2004. Dieses Framework wird oft unter dem Stichwort „COSO II“ diskutiert.

KonTraG in § 91 Abs. 2 AktG vorgesehenen Überwachungssystem. Dabei handelt es sich nicht nur um ein mehr oder weniger theoretisches Problem der Festlegung von Begriffen. Das Verhältnis des § 91 Abs. 2 AktG zu § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG hat vielmehr konkrete praktische Auswirkungen auf Fragen des Organisationsverschuldens und damit auch der Haftung. § 91 Abs. 2 AktG beinhaltet eine Verpflichtung. Hinsichtlich des „ob“ des Risikofrüherkennungssystems i. S. von § 91 Abs. 2 AktG hat die Unternehmensleitung deswegen kein Organisationsermessen. Würden die Begriffe des Risikomanagementsystems (§ 107 Abs. 3 Satz 2 AktG) und des Risikofrüherkennungssystems (§ 91 Abs. 2 AktG) sich nicht inhaltlich voneinander unterscheiden, dann würde ein Organisationsermessen des Vorstands auch bei der Frage des „ob“ der Einführung eines RMS nicht bestehen.

Damit ist zunächst die Frage klärungsbedürftig, ob juristisch Unterscheidungskriterien zwischen den beiden Systemen, die sich aus dem Wortlaut der gesetzlichen Vorgaben ableiten lassen, vorhanden sind. Dies ist zu bejahen. In der herrschenden juristischen Kommentarliteratur wurde das in § 91 Abs. 2 AktG vorgesehene Überwachungssystem schon immer streng am Wortlaut der gesetzlichen Vorgaben festgelegt. Abgesehen davon, dass der Gesetzgeber in § 91 Abs. 2 AktG von „den Fortbestand der Gesellschaft gefährdender Entwicklungen“ spricht, den Begriff „Risiko“ also gar nicht verwendet, kann es nach dem Wortlaut von § 91 Abs. 2 AktG nicht um jede nachteilige Entwicklung, sondern nur um derartige Risiken gehen, die zu einer Bestandsgefährdung führen. Gemeint sind damit nur solche Risiken, die das Bestands- und Insolvenzrisiko für die Gesellschaft erheblich steigern oder hervorrufen. Die herrschende juristische Kommentarliteratur lehnt ausdrücklich eine abweichende Auffassung, die in Anlehnung an den betriebswirtschaftlichen Risikobegriff auch zu § 91 Abs. 2 AktG die Auffassung vertritt, es ginge dort bereits um Risiken, die die dauerhafte Rentabilität der Gesellschaft gefährden, ausdrücklich ab⁴.

Damit soll nicht zum Ausdruck gebracht werden, dass Risiken, die die dauerhafte Rentabilität der Gesellschaft gefährden, völlig unberücksichtigt bleiben können. Selbstverständlich sind Risiken i. S. der betriebswirtschaftlichen Definition von dem Vorstand im Rahmen der kaufmännischen Sorgfalt gem. § 93 Abs. 1 AktG zu erfassen und zu bewältigen⁵. Über die kaufmännische Sorgfalt des § 93 Abs. 1 AktG steht dem Vorstand dann aber ein Organisationsermessen zu, das er für das „ob“ des Risikofrüherkennungssystems nach § 91 Abs. 2 AktG gerade nicht in Anspruch nehmen kann. Im Rahmen dieses Organisationsermessens kann sich dann der Vorstand auch eines RMS im betriebswirtschaftlichen Sinne bedienen. Mit anderen Worten: die Einführung und die Ausgestaltung eines Systems zum Management von Risiken unterhalb der Bestandsgefährdung steht im Ermessen des Vorstands⁶. Es ist nicht ersichtlich, dass der Gesetzgeber mit dem BilMoG diese Differenzierung zwischen einer Verpflichtung i. S. des § 91 Abs. 2 AktG und dem Organisationsermessen bei der Implementierung eines RMS i. S. des § 93 Abs. 1 AktG aufgeben wollte.

Der jüngeren Rspr. einiger Instanzgerichte, die – zumindest in Teilbereichen – diese Differenzierung argumentativ außer Acht gelassen hat, wird hier also nicht gefolgt. So hat das LG Berlin im Rahmen eines Prozesses um die Kündigung eines Vorstandsmitglieds wegen mangelhaftem Risikomanagement ausgeführt, dass wegen des Fehlens einer vorausschauenden Risikoanalyse das eingerichtete RMS fehlerhaft war, allerdings ohne dabei zu prüfen, ob die hierdurch hervorgerufene und dem Vorstandsmitglied vorgeworfene Situation zu einer Insolvenzgefahr

für das Unternehmens führte. Die Frage, ob es sich um eine Pflichtverletzung nach § 91 Abs. 2 AktG oder um einen Verstoß gegen die kaufmännische Sorgfaltspflicht des § 93 Abs. 1 AktG handelte, blieb völlig unerörtert⁷.

Gerade solche Entscheidungen dokumentieren die Notwendigkeit einer Unterscheidung der von dem Gesetzgeber in § 91 Abs. 2 AktG einerseits und in § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG andererseits vorgesehenen Systeme zur Bewältigung von Risiken. So, wie dies in der voranstehend erwähnten Entscheidung geschehen ist, besteht die Gefahr der Vermengung von Gesichtspunkten des § 91 Abs. 2 AktG mit Gesichtspunkten des § 93 Abs. 1 AktG. Es spricht nichts dafür, dass der Gesetzgeber dieser mangelhaften Trennschärfe durch das BilMoG Vorschub leisten wollte. Vielmehr spricht alles dafür, dass der Gesetzgeber den in § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG verwendeten Begriff des Risikomanagements auch hinsichtlich des „ob“ im Organisationsermessen der Unternehmensleitung belassen und somit dem in § 93 Abs. 1 AktG geregelten Sorgfaltsmaßstab unterstellen wollte.

These 3: Ein ganzheitlicher Risikomanagement-Ansatz geht über die rechtlichen Anforderungen hinaus und berücksichtigt auch ökonomische Notwendigkeiten sowie Compliance-Aspekte.

Bei vielen Unternehmen ist eine Weiterentwicklung über das rein gesetzlich orientierte Risikomanagement hinaus zu einem ökonomischen Risikomanagement (vgl. Abb. 2 auf S. 1248) zu erkennen, was eine enge Verzahnung mit operativen Einheiten voraussetzt. Diese Entwicklung ist die unmittelbare Folge eines intensivierten Wettbewerbs und des Bestrebens, Risiken in einer zunehmend dynamischen Umwelt kalkulierbar und beherrschbar zu machen. Hervorzuheben ist, dass Unternehmen mit dieser Entwicklungsstufe des Risikomanagements ihre Kapitalkostensätze für wertorientierte Steuerungssysteme verstärkt auf den Grundlagen der Erkenntnisse des Risikomanagements ableiten. Damit fließen Informationen des Risikomanagements über die Kapitalkostensätze direkt in unternehmerische Entscheidungen ein.

Die höchste Entwicklungsstufe bildet das holistische Risikomanagement. Hier ist das Risikomanagement vollständig in die allgemeine Unternehmenssteuerung integriert. Für Einzelentscheidungen und das Gesamtportfolio (an Produkten oder Projekten) erfolgt eine konsequente Risiko-/Renditesteuering. Darüber hinaus werden bei Risikobewertungen Bandbreiten und statistische Verteilungen berücksichtigt.

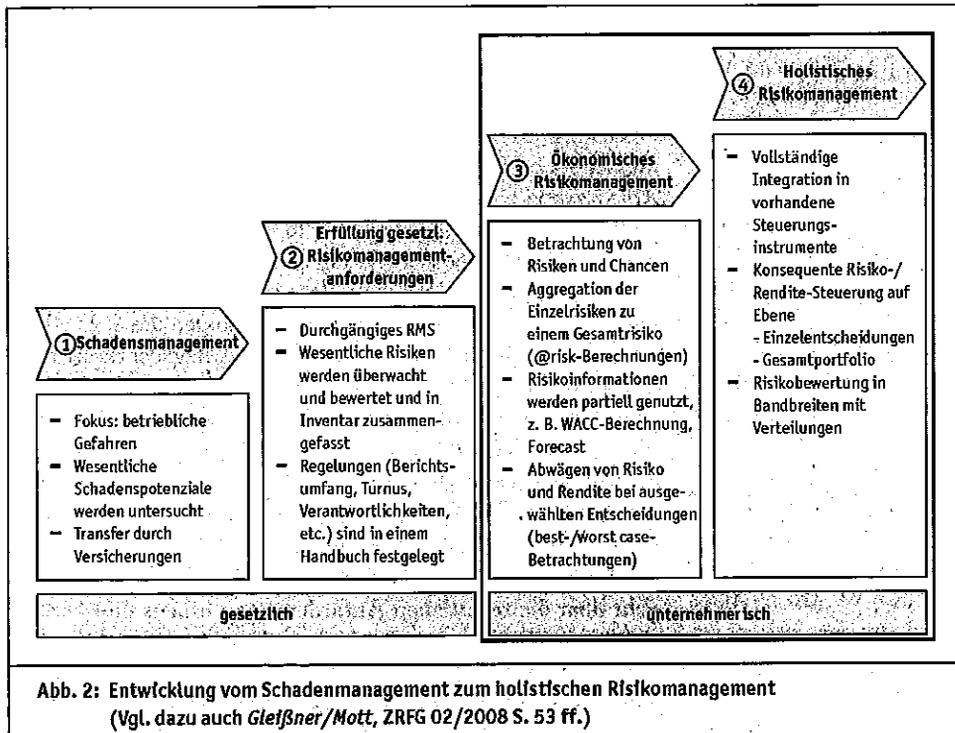
Zusätzlich zu den o. g. neueren Methoden eines modernen Risikomanagements können weitere innovative Instrumente wie ein Risikoradar und ein Risiko-Cockpit sowie ein Frühindikatoren-System eingesetzt werden. Das Risikoradar stellt auf der Grundlage einer konsequenten Risikokategorisierung im Rahmen einer Abbildung dar, welche Risiken zu einem bestimmten Zeitpunkt für das Unternehmen bestehen und inwieweit sie sich in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit verändern. Das Risiko-Cockpit beschreibt transparent verschiedene wichtige Unternehmensfunktionen und die dort bestehenden Risiken (z. B. Treasury, Kunden-Großprojekte, Technikprojekte und/oder Regulierungsrisiken). Das Risiko-Cockpit bietet damit eine gute Basis für eine bereichsübergreifende ganzheitliche Darstellung der Risikosituation, welche die Diskussion über die Risiken z. B. in der Unternehmensleitung katalysieren kann. Ein Frühindikatoren-

4 Vgl. Hefermehl/Spindler, in: Habersack et al., Münchener Kommentar zum AktG, § 91 Rdn. 17, m. w. N.

5 Vgl. Hefermehl/Spindler, a.a.O. (Fn. 4), § 91 Rdn. 18.

6 Vgl. Hüffer, AktG, 8. Aufl. 2008, § 92 Rdn. 9.

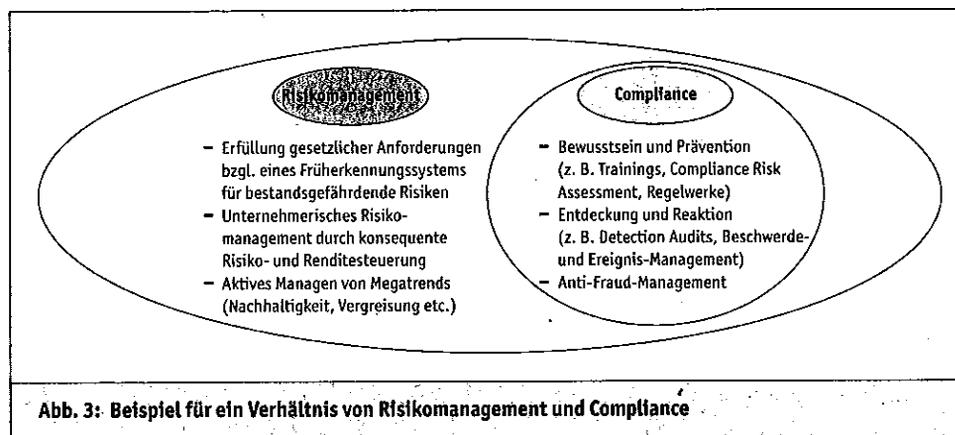
7 Vgl. LG Berlin, Urteil vom 3. 7. 2002 – 2 O 358/01, AG 2002 S. 682.



haltens sowie die Sicherstellung adäquater Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance.

Innovative Elemente für den Aufbau eines guten Compliance-Managements sind u. a. der Aufbau eines fundierten Compliance Risk Assessment. Hier können z. B. die Etablierung eines Anti-Fraud-Konzepts und auch die Entwicklung einer „Compliance-Landscape“ eine wichtige Rolle spielen. Die „Compliance-Landscape“ ist die Kategorisierung und Darstellung aller möglichen und relevanten Compliance-Risiken, wie z. B. Anti-Korruptions-Gesetzgebung oder auch die Regelungen zum Datenschutz oder wettbewerbsrechtliche Bestimmungen. Das Anti-Fraud-Konzept ist eine prozessuale Unterstützung zur Ableitung von möglichen Fraud-Szenarien. Techniken zur Identifizierung sind hier Workshops mit Fachleuten, Diskussionen mit Führungskräften und Wirtschaftsprüfern sowie die Befragung einer Reihe von Managern über einen fachspezifischen Fragebogen.

These 4: Die Effektivität und Effizienz eines Risikomanagementsystems hängen maßgeblich von der Ausgestaltung der Risikomanagement-Prozesse und ihrer Verzahnung mit den Planungs- und Steuerungssystemen des Unternehmens ab. Bei der Gestaltung der Risikomanagement-Prozesse muss eine Identifikation, Analyse und Bewertung der Risiken vorgenommen werden.



System stellt auf die Analyse des Einflusses von z. B. volkswirtschaftlichen Indikatoren auf die Geschäftsentwicklung und deren Risikotreiber ab. Grundlegender Gedanke ist die Verbindung solcher Indikatoren mit dem Werttreiberbaum eines Geschäftsfeldes. Gelingt dies, kann das Unternehmen auf dieser Grundlage ein wirkliches Frühwarnsystem aufbauen, welches zusätzliche Reaktionszeit für sich anbahnende Risiken schaffen kann.

Eine weitere Entwicklung im Rahmen des Risikomanagements hat sich in den letzten Jahren ergeben. Hierbei geht es um die Analyse von Risiken, die aus Verstößen gegen gesetzliche Verpflichtungen eines Unternehmens entstehen. Der grundsätzliche Zusammenhang zwischen den Themen „Risikomanagement“ und „Compliance“ wird am Beispiel der Abb. 3 verdeutlicht. Mit der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen ist auch ein wichtiger Aspekt für das Thema Compliance – als integrem Bestandteil des Risikomanagements – abgedeckt. Compliance wird definiert als Einhaltung gesetzlicher Normen und konzerninterner Regelwerke zur Vermeidung von Haftung oder Reputationsverlust eines Unternehmens, seiner Mitarbeiter und Organe sowie der Abwehr sonstiger Rechtsnachteile. Hier geht es insbesondere auch um die Sensibilisierung von Mitarbeitern sowie um die Prävention von Regel- und Gesetzesverstößen. Dazu gehören auch die Aufdeckung eines nicht-konformen Ver-

Es besteht eine kausale Beziehung zwischen Flexibilität und Risiko, da mit zunehmender Flexibilität des Unternehmens das Risiko sinkt. Das bedeutet, dass ein RMS nur dann effizient sein kann, wenn es sich möglichst flexibel den Änderungen anpasst, Gefahren aufdeckt und schnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert.

Im Rahmen eines flexiblen RMS rückt das operative Risikomanagement immer mehr in den Vordergrund. Entscheidend für die Akzeptanz und Wirksamkeit des RMS ist dabei die (methodische) Integration systematischer Chancen- und Risikobetrachtungen in die Unternehmensplanung und das Controlling.

Die Effektivität und Effizienz des RMS werden vor allem durch einen funktionierenden Risikomanagement-Prozess bestimmt, da die prozessorientierte Sichtweise eine umfassende Risikoerfassung sicherstellt. Die Prozess-Schritte der Risikoidenti-

8 Vgl. hierzu ausführlich die aktuelle Ausarbeitung des Arbeitskreises für Externe und Interne Unternehmensüberwachung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft (AKEIU) zu diesem Thema. Im Erscheinen in DB.

fikation, Risikoanalyse und Risikobewertung sowie letztlich auch Risikobewältigung bilden die Maßnahmen der Risikoerfassung⁹.

Die Risikoidentifikation umfasst die möglichst vollständige und kontinuierliche Erfassung aller Risiken in einem Unternehmen. Dies kann z. B. mit SWOT- und ABC-Analysen erfolgen. Dabei ist zu beachten, dass sowohl qualitative als auch quantitative Risiken erfasst werden müssen. Bei quantitativen Risiken bemisst sich der Schaden in einer kardinalen Bezugsgröße (i. d. R. Geldeinheiten), während die qualitativen Risiken eher nominale Attribute, die sich schwieriger monetär bemessen lassen (z. B. Image), negativ beeinflussen.

Die Risikoanalyse ist eng mit der Identifikation und Bewertung von Risiken verknüpft. Mit der Risikoanalyse sollen kontinuierlich die Ursachen der identifizierten Risiken bestimmt werden. Dabei wird zwischen den Ursachen unterschieden, auf die das Management einen Einfluss hat und solchen, die vom Unternehmen nicht beeinflusst werden können.

Risiken, die bei der Risikoidentifikation und Risikoanalyse zu berücksichtigen sind, lassen sich grds. in drei Risikokategorien (Cluster) gliedern: (1.) „Risiken der höheren Gewalt“, (2.) „politische und ökonomische Risiken“ und (3.) „Unternehmensrisiken“. Die dritte Risikokategorie, die sich noch in die Unterkategorien „Geschäftsrisiken“, „Finanzrisiken“ und „Betriebsrisiken“ differenzieren lässt, besitzt für das pro-aktive Chancen- und Risikomanagement die höchste Relevanz.

Bei der Risikobewertung werden die Auswirkungen der Risiken auf das Unternehmen erfasst und quantifiziert. Es können unterdurchschnittliche, durchschnittliche, überdurchschnittliche und existenzbedrohende Risiken (hohe Insolvenzwahrscheinlichkeit) unterschieden werden. In Anlehnung daran ist es sinnvoll, die identifizierten Risiken in eine Rangfolge zu bringen, die nach dem Schadenserwartungswert (Produkt aus Schadenseintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß) sortiert ist.

Bei der Verbindung von Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung lässt sich feststellen, dass sich einige Bewertungsmethoden für die Bewertung bestimmter identifizierter Risikokategorien besser eignen als andere. Eine Übersicht darüber gibt Tab. 1.

Identifizierte Risiken	Ursachen	Risikobewertung
Risiken der höheren Gewalt	Unvorhergesehene Naturkatastrophen	u. a. Versicherungsprämie kalkulieren
Politische und ökonomische Risiken	Risiken aus dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld	u. a. Einschätzung von Entwicklungstendenzen
Unternehmensrisiken:		
- Geschäftsrisiken	Strategie, Organisation, Wertkette	u. a. BCG-Matrix
- Finanzrisiken	Unternehmensfinanzierung	u. a. Mark-to-market-Methode, Value at risk (VAR)
- Betriebsrisiken	Personal, IT, Struktur, Ablauforganisation	u. a. Sensitivitätsanalysen, Risikomatrizen

Tab. 1: Übersicht über die Risikoerfassung

These 5: Die Organisation des Risikomanagements muss in die Unternehmensorganisation integriert und darin ausgestaltet werden.

Die konkrete Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagements hängt von vielen Faktoren ab. Bei Großunternehmen lassen sich – im Gegensatz zu mittelständischen Unternehmen – i. d. R. eine zentrale und mehrere de-

zentrale Risikomanagementeinheiten („Risk Offices“) feststellen. Das zentrale Risikomanagement ist entweder dem CFO oder dem CEO zugeordnet.

Die Aufgaben des zentralen Risikomanagements umfassen i. d. R.:

- Implementierung und Weiterentwicklung von Risikomanagement-Methoden und des RMS; Qualitätssicherung der angewendeten Verfahren sowie Sicherstellung einer konzernweit einheitlichen Methodik;
- Durchführung von Schulungen zur Identifikation und Bewertung von Risiken;
- Aggregation von Einzelrisiken zur Ermittlung der Gesamtrisikosituation (durch Simulationsverfahren etc.);
- eine zielgruppengerechte Aufbereitung von Risikoinformationen für interne und externe (in diesem Fall im Risikobericht des Lageberichts) Informationsempfänger;
- eine risikoorientierte Beurteilung von Entscheidungen auf Konzernebene;
- Entwicklung und Umsetzung von Risikobewältigungsstrategien;
- Überwachung der Risikosituation und Förderung des Risikobewusstseins;
- Dokumentation des RMS sowie der Risikomeldungen.

Zu den Aufgaben der dezentralen Einheiten gehören:

- Analyse, Aufbereitung und Plausibilisierung der operativen Risiken für das interne und externe Reporting; Schnittstelle zu den einzelnen operativen Einheiten;
- Überwachung der Risikosituation: Berücksichtigung von Veränderungen von bestehenden Risiken und Identifikation neuer Risiken z. B. durch die Beobachtung von Früherkennungsinformationen;
- risikoorientierte Beurteilung von Entscheidungen auf Ebene der operativen Einheiten;
- Umsetzung und Kontrolle von Risikobewältigungsmaßnahmen.

Wichtig ist, dass die Zusammenarbeit von zentralem und dezentralem Risikomanagement eindeutig geregelt ist. Zur Darstellung eignet sich z. B. ein RACI (Responsible, Accountable, Consulted and Informed)-Modell. Dieses Modell hat seinen Ursprung im Prozessmanagement und stellt die jeweilige Beteiligung für eine einzelne Aktivität dar (verantwortlich, ausführend, beratend oder informierend).

Die Rolle des Risikomanagers als „Regelungsgeber“, „konstruktiver Herausforderer“ bzw. „aktiver Unterstützer der Fachseiten“ kommt vor allem bei einem eher unternehmerisch geprägten Verständnis des Risikomanagements zum Tragen. Diese Rolle manifestiert sich z. B. bei der Durchführung von Risiko-Workshops im Rahmen der Strategiefindung und dem kritischen Hinterfragen von Chancen und Risiken bei anstehenden Management-Entscheidungen. Der Risikomanager leistet damit einen wertvollen Beitrag zur Optimierung des Risiko-/Rendite-Profiles.

Entsprechend hoch – gemäß diesem Rollenverständnis – sind die Anforderungen an einen Risikomanager. Risikoanalyse und Risikobewältigung erfordern ein hohes Maß an strategischem und konzeptionellem Denken, analytische Fähigkeiten sowie die Beherrschung entsprechender Methoden und Tools.

⁹ Die anderen Prozessschritte werden in den anderen Thesen behandelt. These 7 befasst sich z. B. mit der Darstellung der Risikosituation des Unternehmens.

Grundsätzlich hat jeder Manager mit Ergebnisverantwortung die Verpflichtung für das Risikomanagement innerhalb seines Aufgabenbereichs. Für Projekte heißt das, dass der Projektmanager für das Risikomanagement verantwortlich ist. Aber auch die Mitarbeiter mit operativen Aufgaben müssen sich mit Risiken in ihren Verantwortungsbereichen pro-aktiv auseinandersetzen, d. h. Risikomanagement „vom Pförtner bis zum Chef“.

These 6: Die risikoorientierte Unternehmenssteuerung sichert einerseits den Fortbestand des Unternehmens, andererseits fördert sie die Erreichung der unternehmerischen Erfolgsziele. Hierfür müssen alle Mitarbeiter des Unternehmens für die Notwendigkeit des Risikomanagements sensibilisiert werden.

Ein aktives, funktionierendes RMS ist ein zentraler Erfolgsfaktor für den langfristigen Fortbestand eines Unternehmens. Besonderes Augenmerk kommt dabei der Risikosteuerung zu. Die Risikosteuerung umfasst alle Maßnahmen und Mechanismen eines Unternehmens, die dazu dienen, Risiken zu beeinflussen¹⁰. Dass ein Unternehmen überhaupt Risiken eingeht, ist wegen der Chancenwahrnehmung unternehmerischen Handelns unverzichtbar, aber auch unproblematisch, solange sich die Unternehmensleitung dieser Risiken bewusst ist und diese Risiken mit den wahrzunehmenden Chancen abgleicht und adäquat steuert. Die Unternehmensleitung kann Risiken durch unterschiedliche Maßnahmen abmildern. Sie muss entscheiden, ob sie ein Risiko

- in voller Höhe eingeht (Risikoakzeptanz),
- vermindert (z. B. indem ein Joint Venture-Partner hinzugezogen wird),
- in Teilen überwälzt (z. B. indem eine Versicherung abgeschlossen wird) oder
- gänzlich vermeidet (z. B. indem entschieden wird, eine Akquisition nicht durchzuführen oder ein Produkt nicht herzustellen).

Die Chancenwahrnehmung i. V. mit der Risikosteuerung betrifft unmittelbar die Unternehmensziele sowie die Festlegung der Strategie, um diese Ziele zu erreichen, und ist somit dem Aufgabenbereich der Unternehmensleitung zuzuordnen. Sie ist ein wichtiges Instrument der Entscheidungsfindung bzw. der Entscheidungsunterstützung für das Top-Management. Denn eine risikoorientierte Unternehmenssteuerung muss Risiken schon bei unternehmerischen Entscheidungen zur Wahrnehmung von Chancen explizit berücksichtigen. Die Unternehmensleitung investiert in die Projekte, von denen sie sich die höchste risikoadjustierte Rendite erwartet (Ertragsmaximierung). Gleichzeitig muss mit dem RMS dafür gesorgt werden, dass interne und externe Risiken, Schwachstellen und Lücken in der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens sowie einzelne unvermeidbare Fehlentscheidungen die Erreichung der beiden finanziellen Unternehmensziele „Geld verdienen“ und „Verdienstquelle sichern“ nicht beeinträchtigen und damit den Fortbestand des Unternehmens nicht gefährden.

Die Implementierung eines adäquaten, also an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten angepassten RMS ergibt sich folglich nicht nur aus der Verantwortung der Unternehmensleitung, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Vielmehr ist ein funktionierendes RMS auch ein Instrument zur Leitung des Unternehmens, um die finanziellen und die operativen Ziele, vor allem aber die Unternehmensstrategie möglichst früh an künftige Bedingungen anzupassen. Das RMS unterstützt die Leitungsfunktion des Top-Managements umso besser, je stärker die Mitarbeiter für Risiken, die mit den wahrzunehmenden Chancen in Zusammenhang stehen, sensibilisiert werden und

sie die für die Steuerung der Risiken vorgeplanten Prozesse anstoßen. Denn je eher ein Risiko – auf welcher Hierarchieebene bzw. in welcher Abteilung auch immer – identifiziert und analysiert wird, desto mehr Zeit bleibt der Unternehmensleitung, angemessen auf dieses Risiko zu reagieren.

These 7: Die Berichterstattung in Risikomanagementsystemen soll festgelegten Anforderungen entsprechen. Die Kommunikation in Risikomanagementsystemen ist konkret in das System der externen und internen Unternehmensüberwachung einzubinden.

Die interne und externe Risiko-Berichterstattung erfüllt eine Dokumentations-, Rechenschafts-, Sicherungs- und Prüfbarkeitsfunktion. Anhand der Darstellung der Risikosituation kann die Unternehmensleitung im Krisenfall pflichtgemäßes Verhalten nachweisen (Rechenschaftsfunktion). Diese Dokumentation ist unabdingbar. Das Mindestmaß von Umfang und Detaillierungsgrad ist dabei unterhalb der Anforderungen des Sarbanes Oxley Act (hier: SOX 404) anzusiedeln und hängt von der Art und der Größe des Unternehmens ab¹¹.

Ferner stellt die Berichterstattung die dauerhafte Beachtung der Maßnahmen sicher (Sicherungsfunktion) und bildet die Grundlage und Voraussetzung für die Prüfung des RMS (Prüfbarkeitsfunktion). Die Berichterstattung des RMS muss ex ante festgelegten Anforderungen entsprechen, um sowohl dem Unternehmen als auch dem Kapitalmarkt ein Mindestmaß an normierten Daten zur Verfügung zu stellen. Daten müssen dafür schnell und möglichst mit einem großen Vorlauf zur Verfügung gestellt werden, um einen möglichst großen Handlungsspielraum für das Unternehmen zu bieten. Ferner sollen die Informationen objektiv analysiert und möglichst quantitativ bewertet werden. Für die Anforderungen an Dokumentation und Berichterstattung empfiehlt sich ein Risiko-Handbuch. Anhand von Richtlinien sollte festgelegt werden, welche Risiken akzeptiert werden und welche Wesentlichkeitsgrenzen z. B. für die Berichterstattung an die jeweils nächsthöhere Ebene gelten.

Das RMS ist adäquat in das System der internen und externen Unternehmensüberwachung einzubinden, und die interne und externe Kommunikation ist darauf auszurichten. Risikomanagementaufgaben werden intern u. a. von der Unternehmensleitung, von dem Controlling sowie von der Internen Revision und extern von der Abschlussprüfung wahrgenommen.

In der Entwicklungs- und Installationsphase liegt der Fokus auf Wirksamkeit und Vollzug der Implementierung; danach werden überwiegend System- und Stichprobenprüfungen angewandt. Die Verantwortung für das RMS trägt die Unternehmensleitung, deshalb ist eine umfassende und regelmäßige Kommunikation der beteiligten Bereiche an die Unternehmensleitung zwingend erforderlich. Bestandsgefährdende Risiken müssen generell sofort an die Unternehmensleitung berichtet werden. Eine interessengeleitete selektive Weitergabe von Daten muss vermieden werden. Bei der Implementierung der Kommunikationswege ist darauf zu achten, dass eine rechtzeitige und empfangenorientierte Risiko-Kommunikation möglich ist. Für Restrisiken sind Akzeptanzgrenzen für jede Berichtsebene festzulegen, und es ist darauf zu achten, dass die Informationen auch entsprechend dieser Vorgaben weitergegeben werden. Ferner sollten moderne Kommunikations- und Informationssysteme bei der Ermittlung und Übermittlung der Daten genutzt wer-

10 Vgl. Wittmann, in: Dörner/Horváth/Kagermann, Praxis des Risikomanagements, 2000, S. 814 ff.

11 Vgl. Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung (AKEU) / Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (AKEIU) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., DB 2009 S. 1279-1282.

den, um umfangreiche Informationen für Entscheider transparent aufzubereiten.

Die Einrichtung des Systems nach § 91 Abs. 2 AktG wird nach § 317 Abs. 4 HGB im Prüfungsbericht des Abschlussprüfers und der Internen Revision dokumentiert. Eine Berichtspflicht gerade auch in Bezug auf die externe Berichterstattung existiert über den Risiko- und Chancenbericht hinaus derzeit nicht. Allerdings unterliegt die externe Überwachung den geänderten gesetzlichen Vorschriften. Im Rahmen des BilMoG hat der Gesetzgeber Regeln zur Berichterstattung über das RMS aufgestellt. Demnach müssen kapitalmarktorientierte Gesellschaften die Ausgestaltung ihres RMS in Bezug auf den Rechnungslegungsprozess im Lagebericht beschreiben (vgl. § 289 Abs. 5 HGB für den Einzelabschluss und § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB für den Konzernabschluss)¹². Dabei sollen z. B. auch die interne Steuerung und Überwachung der in der Rechnungslegung abzubildenden Bewertungseinheiten beschrieben werden. Sollte kein RMS existieren, läuft das Unternehmen Gefahr, die Sorgfaltspflicht zu verletzen. Als Teil des Lageberichts unterliegt die Berichterstattung über das Risikomanagement in Bezug auf den Rechnungslegungsprozess nach dem BilMoG nun explizit der Prüfungspflicht (vgl. § 317 Abs. 2 HGB und § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG)¹³.

Der Gesetzgeber macht keine Vorgaben bzgl. der konkreten Gestaltung der Berichterstattung über das RMS. Das lässt den Unternehmen in der internen Berichterstattung Spielraum. Trotzdem sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht bestimmte Minimalanforderungen als Mindeststandard an das Berichtswesen zu fordern, um die externen Abschlussadressaten adäquat über die Risikoversorge im Unternehmen zu informieren. Für die externe Publikation sollte eine einheitliche und über die Jahre stetige Berichterstattung über das RMS des Unternehmens gewählt werden. Generell ist davon auszugehen, dass sich eine offene Berichterstattung über ein (effizientes und effektives) RMS positiv auf das Vertrauen der Anleger in das Unternehmen auswirken dürfte. Die Berichterstattung im Lagebericht sollte sich vor dem Hintergrund der weltweiten Verbreitung des Enterprise Risk Management strukturell an das COSO-Framework anlehnen.

These 8: Der Abschlussprüfer, die Interne Revision und der Aufsichtsrat bzw. alle Mitglieder des Prüfungsausschusses (Audit Committee) sind jeweils im Rahmen ihres Auftrags verpflichtet, das Risikomanagementsystem zu überwachen oder zu prüfen; die Prüfungsergebnisse sollen transparent kommuniziert werden.

Das RMS hat zunehmende Bedeutung für die Elemente der Corporate Governance, dies gilt insbesondere für den Abschlussprüfer, den Aufsichtsrat bzw. einen eingerichteten Prüfungsausschuss und die Interne Revision. Bereits die Pflicht zur Einrichtung eines Früherkennungssystems für bestandsgefährdende Risiken nach § 91 Abs. 2 AktG hat sich unmittelbar auf die Tätigkeit des Abschlussprüfers ausgewirkt. Mit Verabschiedung des BilMoG haben sich die Berichtspflichten der Unternehmen und der Prüfungsumfang des Abschlussprüfers im Hinblick auf das RMS nochmals erweitert (vgl. § 289 Abs. 5 und § 317 Abs. 2 Satz 2 HGB). Die Beschreibung der Merkmale des RMS in Bezug auf den Rechnungslegungsprozess im Lagebericht ist auch Gegenstand der Abschlussprüfung (vgl. § 289 Abs. 5 i. V. mit § 317 Abs. 2 Satz 2 HGB). Identifiziert der Abschlussprüfer im Rahmen der Prüfung wesentliche Schwächen im RMS bezogen auf den Rechnungslegungsprozess, so muss er den Aufsichtsrat gem. § 171 Abs. 1 Satz 2 AktG in der Bilanzsitzung darüber in Kenntnis setzen. Die Prüfung der Wirksamkeit des RMS ist indes nicht Aufgabe des Abschlussprüfers.

Dieser Informationsaustausch unterstützt die Überwachungs-tätigkeit des Aufsichtsrats, die mit der Kodifizierung des

BilMoG auch hinsichtlich der Aufgaben im Zusammenhang mit dem RMS konkretisiert wurde. Nach § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG muss sich der Aufsichtsrat u. a. mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses und der Wirksamkeit des RMS auseinandersetzen. Dabei geht die Überwachung über den Bereich der bestandsgefährdenden Risiken sowie der rechnungslegungsbezogenen Aspekte hinaus. Der Aufsichtsrat sollte darüber auch im Aufsichtsratsbericht nach § 171 Abs. 2 AktG berichten.

Schließlich spielt auch die Interne Revision eine wichtige Rolle für die Funktionsfähigkeit des RMS. Es ist Aufgabe der Internen Revision, sowohl Prüfungs- als auch Beratungsdienstleistungen mit einem Mehrwert für die Unternehmung zu erbringen. Hierzu gehören u. a. die systematische und zielgerichtete Bewertung und Verbesserung des RMS¹⁴. Die Interne Revision sollte aus betriebswirtschaftlicher Sicht sowohl Vorstand als auch Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss über die Ergebnisse der Revisionstätigkeit in Bezug auf das RMS informieren. Die Prüfungsberichte sollten insgesamt unter Beachtung der Grundsätze der Transparenz, der Information und der Kommunikation erstellt und – zumindest in ausgewählten Aspekten bzw. mit den grundlegenden Prämissen – an den Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss kommuniziert werden.

In Zukunft sollten auch die Shareholder und die Stakeholder über die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems, des Internen Revisionsystems und des RMS des Unternehmens sowie die Maßnahmen der Compliance mit der gebotenen Sorgfalt zumindest in den wesentlichen Grundzügen klar und übersichtlich informiert werden.

These 9: Risikomanagementsysteme in mittelständischen Unternehmen sind sinnvoll und notwendig; die eingesetzten Methoden und Werkzeuge sind an die Gegebenheiten dieser Unternehmen anzupassen.

Unabhängig davon, ob der Gesetzgeber mittelständischen Unternehmen in ihren unterschiedlichen Rechtsformen die Einführung eines RMS zwingend vorschreibt oder nicht, sollten sich aus einer ökonomischen Perspektive, wie sie diesem Thesenpapier zugrunde liegt, die mittelständischen Unternehmen generell mit diesen betriebswirtschaftlichen Kontroll- und Steuerungsinstrumenten in Zukunft verstärkt beschäftigen. Das erscheint einerseits aus Gründen der Sorgfalt, Haftung und Transparenz, andererseits aufgrund der langfristigen Absicherung der Unternehmen, z. B. im Zusammenhang mit existenzgefährdenden Risiken, sinnvoll und notwendig. Darüber hinaus geht der Gesetzgeber in seinen Begründungen davon aus, dass zumindest für mittlere und große Gesellschaften mit beschränkter Haftung bereits die Regelung des § 91 Abs. 2 AktG eine Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtrahmen der Geschäftsführer dieser Gesellschaftsformen hat¹⁵.

Es ist festzustellen, dass oft einige, zum Teil höchst unterschiedliche Werkzeuge eines RMS, wie z. B. Produkthaftungspflicht, Vertragsprüfung und Kennzahlenverfolgung, in mittelständischen Unternehmen bereits vorhanden sind, die die Einführung eines RMS deutlich erleichtern. Oft ist nur eine logische Einordnung und Systematisierung (z. B. Risikobereiche, Risikomatrizen, Risikoinventar) zusätzlich erforderlich. Mittelständische Unternehmen sollten ein RMS und ein Überwachungssystem einrichten (vgl. Abb. 1).

12 Vgl. dazu auch BT-Drucks. 16/10067 S. 76-77 und 86.

13 Vgl. dazu auch BT-Drucks. 16/10067 S. 102 f.; *Bischof/Selch*, WPg 2008 S. 1024-1026.

14 Vgl. IIA, IIA-Standard 2100.

15 Vgl. BT-Drucks. 13/9712 S. 15 und vgl. *Hüffer*, a. a. O. (Fn. 6); § 91 AktG Rdn. 4.

Aus der Menge der Werkzeuge, die die BWL und auch die Ingenieurwissenschaften bieten, werden die für das Unternehmen wichtigsten Instrumente für die Gestaltung des RMS ausgesucht. Hinsichtlich Grundsatz und Systematik unterscheiden sich diese nicht bei großen sowie mittelständischen Unternehmen, da die Zielsetzung der Risikofrüherkennung identisch ist. Es ist auf einen Ausgleich zwischen Komfort und Komplexität auf der einen Seite sowie der Machbarkeit und Handhabung auf der anderen Seite zu achten. In der Regel gilt: Ein einfaches, überschaubares und gepflegtes RMS ist besser als ein kompliziertes und schwieriges zu handhabendes RMS.

Im nächsten Schritt ist nach der Installation die Verantwortung für die Pflege des RMS zu übertragen. Eine von Zeit zu Zeit notwendige Überprüfung und entsprechende Revision ist vorzusehen. Dies kann intern oder mit Hilfe externer Berater geschehen.

RMS sind in der mittelständischen Industrie zwingend notwendig. Es mag sein, dass sie Ressourcen binden und Kosten verursachen, demgegenüber steht aber der Ertrag in Form verbesserter Widerstandsfähigkeit durch frühzeitiges Erkennen von Unternehmensrisiken. Vermiedene Risiken – insbesondere bestandsgefährdende – sind immer noch günstiger als mittels hoher Kosten behobene Schadensfälle.

Darüber hinaus wird die Unternehmensposition gegenüber Kreditinstituten gestärkt, weil das Risiko der Kreditvergabe durch den Einsatz eines RMS sinkt. Langfristig verbessert sich die Kontinuität der Geschäftsentwicklung, Brüche werden vermieden. Insgesamt ist also festzustellen, dass die existenzsichernden Vorteile des Unternehmens die möglichen administrativen Nachteile deutlich überwiegen.

III. Zusammenfassung

Ein ganzheitlicher, moderner Risikomanagement-Ansatz beginnt i. S. von Leitlinien für die verschiedenen Akteure in der Corporate Governance mit der Formulierung und laufenden Anpassung der Risikostrategie und geht heute zwingend notwendig über die rechtlichen Anforderungen hinaus. Das RMS muss auch den ökonomischen Notwendigkeiten der Unternehmenspraxis entsprechend und unter Berücksichtigung von Compliance-Aspekten ausgestaltet werden. Die Effektivität und Effizienz eines RMS muss in Abhängigkeit von der Ausgestaltung der Risikomanagement-Prozesse und von deren Verzahnung mit den Planungs- und Steuerungssystemen der Unternehmen beur-

teilt werden. Auch nach dem Inkrafttreten des BilMoG ist allerdings zwischen dem Risikofrüherkennungssystem des § 91 Abs. 2 AktG und dem RMS i. S. des § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG zu unterscheiden, um das der Unternehmensleitung zustehende Organisationsermessen nicht zu weitgehend einzuschränken.

Im Rahmen der Gestaltung der Risikomanagement-Prozesse müssen im Kern die Risiken zunächst unternehmensindividuell identifiziert, analysiert und bewertet werden.

Die Risikomanagement-Organisation muss dabei sämtlichen rechtlichen und unternehmerischen Anforderungen an ein Risikomanagement gerecht werden sowie in die Unternehmensorganisation integriert und darin ausgestaltet werden.

Die Risikosteuerung ist ein weiterer zentraler Schritt im RMS. Die Risikoorientierte Unternehmenssteuerung sichert den Fortbestand des Unternehmens. Gleichzeitig fördert sie die Erreichung der unternehmerischen Erfolgsziele, zu deren Realisierung die Risikostrategie einen wesentlichen Beitrag leistet. Dies gelingt nur, wenn alle Mitarbeiter des Unternehmens für die Notwendigkeit des Risikomanagements sensibilisiert werden.

Die Ergebnisse dieser Kernschritte des RMS müssen entsprechend festgelegter Anforderungen berichtet werden. Diese Berichterstattung bzw. Kommunikation muss in die externe und interne Unternehmensüberwachung integriert werden.

Die Abschlussprüfer, die Internen Revisoren und der Aufsichtsrat bzw. alle Mitglieder des Prüfungsausschusses müssen jeweils im Rahmen ihres Auftrags das RMS überwachen oder prüfen und sollen die Prüfungsergebnisse transparent kommunizieren.

RMS sind nicht nur in großen Unternehmen, sondern auch in mittelständischen Unternehmen sinnvoll und notwendig. Ihr Einsatz kann dann effektiv und effizient sein, wenn die verwendeten Methoden und Werkzeuge an die Rahmenbedingungen von mittelständischen Unternehmen angepasst werden.

Auf diese Weise können in Unternehmen aller Größenordnungen – unabhängig von der jeweiligen Governance – Transparenz, Information und Kommunikation in Bezug auf das Chancen-Risiko-Portfolio optimiert werden. Insgesamt ist zu erwarten, dass die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Risikomanagements, worauf der Fokus des Beitrags lag, unter Beachtung seiner innovativen Aspekte und zugleich der rechtlichen Gesichtspunkte als wertorientiertes Instrument zur Unternehmenssteuerung in Zukunft weiter steigen wird.

WP/StB Dr. Norbert Roß, Eschborn / StB Dr. Katharina Philippsen, Essen

Zum Sonderausweis der Erträge und der Aufwendungen aus der Diskontierung

► DB0351322

I. Einleitung

Nach dem durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) neu eingefügten § 277 Abs. 5 Satz 1 HGB sind Er-

Dr. Norbert Roß ist als Senior Manager, Dr. Katharina Philippsen als Senior bei der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig. Die Verfasser geben ihre persönliche Auffassung wieder.

träge und Aufwendungen aus der Abzinsung in der GuV gesondert auszuweisen. Aus den ersten Stellungnahmen zu dieser Norm wird ersichtlich, dass unterschiedliche Vorstellungen über deren Auslegung bestehen. Diese Unklarheiten haben ihre Ursache im interpretationsbedürftigen Wortlaut der Regelung:

– Zum einen nimmt der Wortlaut des § 277 Abs. 5 Satz 1 HGB ausdrücklich nur Bezug auf Erträge und Aufwendungen aus Abzinsungen. Es stellt sich daher die Frage, ob Ergebniswirkungen aus Aufzinsungseffekten unbeachtlich bleiben.