

Eisbach, Joachim

**Book**

## Der Risikobericht als Bestandteil des Lageberichts

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 295

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Eisbach, Joachim (2015) : Der Risikobericht als Bestandteil des Lageberichts, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 295, ISBN 978-3-86593-199-3, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181750>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Betriebliche Mitbestimmung  
und betriebliche Handlungshilfen

Joachim Eisbach

**Der Risikobericht  
als Bestandteil des  
Lageberichts**

Joachim Eisbach

**Der Risikobericht als Bestandteil  
des Lageberichts**



Joachim Eisbach

**Der Risikobericht  
als Bestandteil  
des Lageberichts**



**Eisbach, Joachim, Dr.**, ist Mitarbeiter von EWR-Consulting GmbH in Frankfurt. Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Analysen und Bewertungen der wirtschaftlichen Situation von Unternehmen sowie Branchenanalysen. Dazu sind Publikationen v.a. in „Arbeitsrecht im Betrieb“ (AiB) erschienen.

© Copyright 2015 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2015  
ISBN: 978-3-86593-199-3  
Bestellnummer: 13295

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Einleitung</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1 Das KonTraG und seine Folgen</b>   | <b>9</b>  |
| 1.1    Ergänzungen im AktG  | 10        |
| 1.2    Ergänzungen im HGB   | 11        |
| <b>2 Risikofrüherkennung in aktienrechtlicher Hinsicht</b>  | <b>15</b> |
| 2.1    Bestandsgefährdende Risiken  | 15        |
| 2.2    Überwachungssystem   | 16        |
| 2.2.1    Verminderte Sorgfaltspflicht   | 17        |
| 2.2.2    Konzernrisikomanagement  | 18        |
| <b>3 Betriebswirtschaftliche Risikomanagementsysteme</b>  | <b>19</b> |
| 3.1    Einige Begriffserläuterungen   | 19        |
| 3.2    Grundzüge betriebswirtschaftlicher Risikomanagementsysteme   | 22        |
| 3.3    Grundsätze, Ziele, Risikostrategie   | 22        |
| 3.4    Risikoidentifikation   | 23        |
| 3.5    Risikoanalyse und -bewertung   | 25        |
| 3.6    Risikokommunikation  | 26        |
| 3.7    Risikoüberwachung  | 27        |
| 3.8    Risikosteuerung und -bewältigung   | 27        |
| <b>4. Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems</b>   | <b>29</b> |
| 4.1    IDW PS 340 Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems   | 30        |
| 4.2    IDW PS 270 Die Beurteilung der Fortführung der<br>Unternehmenstätigkeit im Rahmen der Abschlussprüfung     | 32        |
| 4.3    IDW PS 350 Prüfung des Lageberichts  | 34        |
| 4.4    IDW PS 400 Grundsätze für die ordnungsgemäße Erteilung von<br>Bestätigungsvermerken bei Abschlussprüfungen | 35        |
| 4.5    IDW PS 470 Grundsätze für die Kommunikation des Abschluss-<br>prüfers mit dem Aufsichtsrat                 | 35        |
| 4.6    IDW PS 200 und 210 (Verlässlichkeit der Unterlagen)  | 36        |
| 4.7    Zusammenfassung  | 38        |
| <b>5 Die Risikoberichterstattung in den Geschäftsberichten großer<br/>Konzerne</b>                                | <b>41</b> |
| 5.1    Charakterisierung der Risikomanagementsysteme  | 41        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 5.2       | Finanzrisiken   | 52        |
| 5.3       | Zusammenfassung der analysierten Risikoberichte                   | 53        |
| <b>6</b>  | <b>Elf kritische Anmerkungen</b>                                  | <b>55</b> |
| 6.1       | Risikostrategie   | 55        |
| 6.2       | Risikoidentifikation und -auswahl                                 | 57        |
| 6.3       | Bedeutung der Risiken   | 59        |
| 6.4       | Quantifizierung der Risiken                                       | 59        |
| 6.5       | Verhältnismäßigkeit der Risiken                                   | 63        |
| 6.6       | Verursachung von Risiken  | 64        |
| 6.7       | Zeithorizonte der Risiken   | 65        |
| 6.8       | Statische Risiken und dynamische Entwicklung                      | 67        |
| 6.9       | Die Beschäftigten im Risikobericht                                | 69        |
| 6.10      | Verknüpfung mit Prognosebericht                                   | 71        |
| 6.11      | Die Vollständigkeit der dargestellten Risiken in der kurzen Frist | 71        |
| <b>7</b>  | <b>Risikorelevante Bilanzpositionen</b>                           | <b>75</b> |
| 7.1       | Aktiva  | 76        |
| 7.1.1     | Geschäfts- und Firmenwert   | 76        |
| 7.1.2     | Sachanlagen   | 76        |
| 7.1.3     | Finanzanlagen   | 77        |
| 7.1.4     | Umlaufvermögen  | 77        |
| 7.2       | Passiva   | 78        |
| 7.2.1     | Eigenkapital  | 78        |
| 7.2.2     | Rückstellungen  | 79        |
| 7.2.3     | Verbindlichkeiten   | 80        |
| 7.3       | Sonstige betriebliche Aufwendungen                                | 81        |
| <b>8</b>  | <b>Maßnahmen der Risikobewältigung</b>                            | <b>83</b> |
| 8.1       | Risikovermeidung  | 84        |
| 8.2       | Risikoverminderung  | 85        |
| 8.3       | Risikobegrenzung  | 86        |
| 8.3       | Risikoüberwälzung   | 87        |
| 8.5       | Risikoübernahme   | 87        |
| <b>9</b>  | <b>Implizite Hintergründe des Risikomanagements</b>               | <b>89</b> |
| 9.1       | Der „subjektive Faktor“ im Management                             | 90        |
| 9.2       | Mögliche Nebeneffekte und Risiken des Risikomanagements           | 94        |
| <b>10</b> | <b>Schlussbemerkung</b>   | <b>97</b> |



|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>11 Abkürzungen</b>                 | <b>99</b>  |
| <b>12 Literatur</b>                   | <b>101</b> |
| <b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b> | <b>107</b> |

## **Tabellen und Abbildungen**

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1 Risikorelevante Paragraphen im HGB, AktG und GmbHG | 13 |
| Tab. 2 Bilfinger  | 43 |
| Tab. 3 Metro  | 45 |
| Tab. 4 Südzucker  | 48 |
| Tab. 5 Continental  | 49 |
| Tab. 6 Henkel   | 50 |
| Tab. 7 Finanzrisiken                                      | 52 |
| <br>  |    |
| Abb. 1 Prüfungsumfang des Risikomanagementsystem          | 21 |
| Abb. 2 Risikomanagementprozess                            | 23 |
| Abb. 3 Risikomatrix/-portfolio                            | 25 |
| Abb. 4 Übersicht der wesentlichen Risiken (Metro)         | 47 |
| Abb. 5 Darstellung der wesentlichen Risikofelder (Henkel) | 51 |
| Abb. 6 Risikosteuerungsmaßnahmen                          | 83 |
| Abb. 7 Lücken im Risikomanagement                         | 89 |

## Einleitung

„Leben ist immer lebensgefährlich.“ In der techniko-optimistischen Nachkriegszeit war diese Einsicht Erich Kästners in Vergessenheit geraten. Mit der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl 1986, die von Vielen als Signal verstanden wurde, in die Risikogesellschaft eingetreten zu sein, stellte sich ein gesteigertes Risikobewusstsein ein. Es dauerte aber noch mehr als zehn Jahre und noch einige verlustreiche Unternehmenszusammenbrüche bis die Risiken, denen die Unternehmen ausgesetzt sind, Eingang in die Geschäftsberichte fanden.

Die vorliegende Arbeitshilfe untersucht die Risikoberichterstattung der Unternehmen und Konzerne. Ausgehend vom KonTraG (1998), werden die darauf basierenden Vorschriften zur Einführung eines Frühwarnsystems im AktG und die Berichtspflichten im HGB eingegangen, sowie dargestellt, wie die Unternehmen den Verpflichtungen in der Regel nachkommen. Es schließt sich ein Überblick zu den Prüfungsstandards an, anhand derer die Wirtschaftsprüfer das jeweilige Risikomanagementsystem beurteilen. In diesem Zusammenhang wird auch die unterschiedliche Sicht des Aktienrechts und der Betriebswirtschaft auf das Risikomanagement kurz beschrieben. Es folgt ein Abschnitt, in dem die Risikoberichte von fünf großen deutschen Konzernen aus unterschiedlichen Branchen zusammengefasst und einer kritischen Bewertung unterzogen werden. Die in diesem Abschnitt geübte Kritik orientiert sich vornehmlich an den Vorschriften für den Risikobericht sowie der Darstellungspraxis. Am Schluss der Arbeitshilfe werden einige Anregungen für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Risikomanagement gegeben. Im Mittelpunkt stehen Aspekte, die den Unternehmen erschweren, eine kritische Haltung gegenüber ihrer Risikowahrnehmung einzunehmen. Zuvor werden kurz die Positionen der bilanziellen Risikoversorge behandelt.

Die Arbeitshilfe richtet sich an Aufsichtsräte sowie an Betriebsräte und Wirtschaftsausschussmitglieder, die sich mit den Unternehmensrisiken näher befassen wollen und dabei auf den Risikobericht zurückgreifen. Der Aufsichtsrat wird in der vorliegenden Arbeitshilfe wiederholt angesprochen; seine Aufgaben gehen jedoch über die jährliche Auseinandersetzung mit dem Risikobericht hinaus. Seine Hauptaufgabe ist die Überwachung der Unternehmensleitung, wofür ihm umfangreiche Informationsrechte gegenüber den Unternehmensleitungen zur Verfügung stehen. Aufgabe der Abschlussprüfer ist, neben der Prüfung der Funktionsfähigkeit des Überwachungssystems, die Richtigkeit der Risikoberichte zu gewährleisten.

# 1 Das KonTraG und seine Folgen

Den Jahresabschlüssen nach dem HGB wurde immer wieder ihre Vergangenheitsorientierung angekreidet. Sie berichteten nur über das abgelaufene Geschäftsjahr und damit über Geschäftsentwicklungen, die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Jahresabschlusses mindestens vier bis fünf Monate zurückliegen. In den Jahresabschlüssen wird die Risikovorsorge nur insoweit dargestellt, wie sie sich in der Bildung von Rückstellungen niederschlägt. Dazu musste aber der Grund für die Rückstellung bereits vorliegen; das Risiko war also bereits zum Stichtag eingetreten. Prognostische Aussagen über die künftige Entwicklung oder die Unternehmensplanung fehlten dagegen. Welche Risiken die künftige Entwicklung der Unternehmen beeinträchtigen können und wo die Geschäftsleitung mögliche Chancen sieht, blieb dem Bilanzleser vorenthalten. Das war die Situation bis zur Verabschiedung des „Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)“ im Jahre 1998.

Mit der Verabschiedung des KonTraG sollte sich das ändern. Die Aktiengesellschaften wurden darin verpflichtet, ihre geschäftlichen Risiken systematisch zu erfassen, zu analysieren und in ihren Jahresabschlüssen darüber zu berichten. Hintergrund und Anlass für das KonTraG war zum einen eine Reihe spektakulärer Unternehmenskrisen bzw. -zusammenbrüche, wie etwa der des Immobilienunternehmers Dr. Jürgen Schneider, der Metallgesellschaft, Balsam oder des Bremer Vulkan in Deutschland. Zum anderen reagierte das KonTraG auf Erwartungen ausländischer Anleger und wollte dazu beitragen, den Zugang der deutschen Unternehmen zu den internationalen Kapitalmärkten verbessern.

Geschäftliche Risiken sind drohende, also noch nicht eingetretene ungünstige Ereignisse. Es gibt sie nicht erst seit dem KonTraG. Ebenso wenig wurden Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und -vorsorge erst seit seinem Inkrafttreten eingesetzt. Schon lange vor der Verabschiedung des KonTraG wurden Früherkennungssysteme in der Wissenschaft diskutiert und in den Unternehmen erprobt. Das war auch der damaligen Bundesregierung bewusst. In der Begründung zum Regierungsentwurf des KonTraG heißt es: „Dabei werden aber überwiegend ohnehin gebotene und im Grunde selbstverständliche Pflichten der Unternehmensorganisation geregelt, die bei gut geführten kontrollierten Unternehmen schon jetzt erfüllt sind.“<sup>1</sup>

---

1 BT-Drs. 13/9712, S. 12.

Mit dem KonTraG von 1998 wurden einige Wirtschaftsgesetze ergänzt, darunter das AktG und das HGB.

## 1.1 Ergänzungen im AktG

Im AktG wurde in § 91 ein neuer, zweiter Absatz eingefügt: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit die den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen früh erkannt werden“. Die Vorschrift ist dem Wortlaut nach auf Aktiengesellschaften beschränkt. In der Gesetzesbegründung wird jedoch angenommen, dass die Regelungen auf andere Rechtsformen „ausstrahlen“: „Es ist davon auszugehen, dass für Gesellschaften mit beschränkter Haftung je nach ihrer Größe, Komplexität ihrer Struktur usw. nichts anderes gilt...“<sup>2</sup>. Das Risikomanagement fällt in die Sorgfaltspflicht der GmbH-Geschäftsführer nach § 43 GmbHG.<sup>3</sup> Im Konzern bezieht die Verpflichtung für ein Risikomanagement die Tochtergesellschaften, unabhängig von ihrer Rechtsform, ein. Entscheidend ist, ob von ihnen „den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen ausgehen können.“

2002 wurde durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz die Entsprechenserklärung zum Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) in § 161 AktG verankert. Der DCGK berührt ebenfalls das Risikomanagement. Nummer 4.1.4. besagt: „Der Vorstand sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen.“<sup>4</sup>

Der herrschenden Meinung zufolge konkretisiert die Aufforderung zur Einrichtung eines Früherkennungssystems bzw. eines Risikomanagementsystems der § 93 (1) AktG. Dort heißt es: „Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.“

- 
- 2 BT-Drs. 13/9712, S. 15. Die Vorschrift „strahlt“ nicht nur auf die GmbHen aus, sondern gilt auch für die GmbH & Co. KG (§ 264a HGB) und öffentliche Unternehmen (§ 53 HGrG). Kreditinstitute sind nach § 25 KWG und Versicherungen nach § 64a VAG zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems verpflichtet. Für sie gelten zudem Mindestanforderungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), die das Risikomanagement erfüllen muss (MaRisk).
- 3 „(1) Die Geschäftsführer haben in Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden. (2) Geschäftsführer, welche ihre Obliegenheiten verletzen, haften gegenüber der Gesellschaft solidarisch für den entstandenen Schaden“ (§ 43 GmbHG).
- 4 Ansonsten bekräftigt der DCGK die im AktG festgelegten Rechte und Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat. Vorstand und Aufsichtsrat haben jährlich zu erklären, dass dem DCGK entsprochen wurde. Die Nicht-Anwendung einzelner Empfehlungen ist zu begründen.

In Berichterstattung und Prüfung der Chancen und Risiken sowie des Überwachungssystems ist auch der Aufsichtsrat eingebunden. Ganz allgemein hat der Aufsichtsrat die Aufgabe, die Geschäftsleitung zu überwachen (§ 111 (1) AktG). Dazu kann er u. a. „einen Prüfungsausschuss bestellen, der sich mit ... der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems ... befasst“ (§ 107 (3) AktG). Für die Aufsichtsratsmitglieder gilt die Sorgfaltspflicht des Vorstands nach § 93 AktG entsprechend (§ 116 AktG).

## 1.2 Ergänzungen im HGB

Im HGB sind die Bestimmungen hinzugekommen, dass auf Risiken der künftigen Entwicklung im Lagebericht einzugehen ist. § 289 (1) HGB bestimmt: „Ferner ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern“.<sup>5</sup> Der Lagebericht soll u. a. auch auf „die Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft eingehen, einschließlich ihrer Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden, sowie ... die Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken, sowie die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen, denen die Gesellschaft ausgesetzt ist ...“ (§ 289 (2), Nr. 2).

Darüber hinaus verpflichtet der Deutsche Rechnungslegungsstandard Nr. 5 die Unternehmen, auf bestandsgefährdende Risiken ausdrücklich hinzuweisen: „Ein Risiko, das den Bestand des Konzerns gefährden könnte, ist als solches zu bezeichnen“ (DRS 5, Nr. 15).<sup>6</sup>

Schon vor der ausdrücklichen Verankerung der Risikofrüherkennung in den Jahresabschlüssen enthielt das HGB die Bestimmung, dass bei der Aufstellung des Jahresabschlusses von der „Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen

---

5 Im KonTraG war nur von Risiken die Rede. Mit dem Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) von 2004 wurden neben der Darstellung der Risiken auch die der Chancen und ihre Prüfung durch den Abschlussprüfer eingeführt. Fortan werden Chancen und Risiken in einem Atemzug genannt.

6 DRS 5 ist für die Geschäftsjahre ab 2013 von DRS 20 abgelöst worden. Die entsprechende Vorschrift aus DRS 5 ist in DRS 20 sinngemäß übernommen und um wesentliche Tochterunternehmen ergänzt worden (Nr. 148). Das Deutsche Rechnungslegungsstandards Committee (DRSC) ist eine privates Gremium, dass auf der Grundlage von § 342 HGB Empfehlungen für die Konzernrechnungslegung entwickelt, das Bundesjustizministerium (BMJ) berät und bei der internationalen Standardisierung mitwirkt. Bislang hat das DRSC 16 Rechnungslegungsstandards (DRS) für Konzernabschlüsse entwickelt, die vom BMJ für verbindlich erklärt wurden. Zuletzt wurden DRS 5 (Risikoberichterstattung) und DRS 15 (Lagebericht) überarbeitet und zu DRS 20 zusammengefasst. U. a. ist darin der Zeitraum, für den die Konzerne Prognosen zu veröffentlichen haben, von zwei Jahren auf ein Jahr verkürzt worden.

(ist), sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen“ (§ 252 (1), Nr. 2 HGB). Vermögen und Schulden sind somit unter der Annahme einer Fortführung des Unternehmens zu bewerten (going-concern). Das Vorliegen bestandsgefährdeter Risiken wirft regelmäßig Zweifel an der Fortführungsprämisse auf. Die Wirtschaftsprüfer haben in der Abschlussprüfung darauf einzugehen.

Darüber hinaus sind die Wirtschaftsprüfer im Rahmen der gesetzlichen Abschlussprüfung verpflichtet, die Darstellung der Risiken im Lagebericht zu prüfen: „Dabei ist auch zu prüfen, ob die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind“ (§ 317 (2) HGB).

Bei börsennotierten Aktiengesellschaften hat der Abschlussprüfer außerdem zu beurteilen, ob der Vorstand ein Risikofrüherkennungssystem nach § 91 (2) AktG eingerichtet hat und ob „das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann.“ (§ 317 (4) HGB).

Über die Ergebnisse der Prüfung ist zu berichten. Im Bericht über die Abschlussprüfung „ist vorweg zu der Beurteilung der Lage des Unternehmens oder Konzerns durch die gesetzlichen Vertreter Stellung zu nehmen, wobei insbesondere auf die Beurteilung der Fortbestandes und der künftigen Entwicklung des Unternehmens ... (bzw. des Konzerns) einzugehen ist“ (§ 321 (1) HGB). Die Ergebnisse der Prüfung des Überwachungssystems nach § 91 (2) AktG sind gesondert darzustellen. In diesem Fall „ist darauf einzugehen, ob Maßnahmen erforderlich sind, um das interne Überwachungssystem zu verbessern“ (§ 321 (4) HGB). Der Wirtschaftsprüferbericht ist dem Vorstand oder Geschäftsführer sowie dem Aufsichtsrat vorzulegen.

§ 317 (1) HGB schreibt bei der Feststellung von „Tatsachen ..., die den Bestand des geprüften Unternehmens oder des Konzerns gefährden oder seine Entwicklung wesentlich beeinträchtigen können“ vor, dass die Wirtschaftsprüfer schriftlich und mündlich „mit der gebotenen Klarheit“ darüber berichten. Neben einem entsprechenden Hinweis im Prüfbericht hat der Wirtschaftsprüfer darüber auch in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats zu berichten.<sup>7</sup> Die Berichtspflicht ist nicht auf das geprüfte Geschäftsjahr oder ein Jahr im Voraus beschränkt. Sie ergibt sich aus der begründeten Vermutung, dass eine beobachtete entwicklungsgefährdende Tatsache sich zu einem bestandsgefährdenden Risiko auswachsen kann, wenn nicht frühzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

---

<sup>7</sup> „Außerdem hat der Abschlussprüfer über, bei Durchführung der Prüfung, festgestellte Unrichtigkeiten oder Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften sowie Tatsachen zu berichten, ... die schwerwiegende Verstöße der gesetzlichen Vertreter oder von Arbeitnehmern gegen Gesetz, Gesellschaftsvertrag oder die Satzung erkennen lassen“ (§ 321 (1) HGB).

Der Bericht der Abschlussprüfer wird nicht veröffentlicht. Der veröffentlichte Jahresabschluss enthält lediglich den Bestätigungsvermerk der Abschlussprüfer. Für ihn gilt: „Auf Risiken, die den Fortbestand eines Unternehmens oder eines Konzernunternehmens gefährden, ist gesondert einzugehen“ (§ 322 (2) HGB). Ferner ist im Bestätigungsvermerk „auch darauf einzugehen, ob die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind“ (§ 322 (6) HGB).

Die folgende Tabelle fasst die risikorelevanten Paragraphen in den angesprochenen Gesetzen zusammen:

**Tab. 1: Risikorelevante Paragraphen im HGB, AktG und GmbHG**

| <b>Risikorelevante Paragraphen im HGB, AktG und GmbHG</b> |  |
|---|--|
| <b>HGB</b>  |  |
| § 252 (1), Nr. 2  | Going concern-Prämisse   |
| § 289 (1)   | Chancen und Risiken im Lagebericht   |
| § 317 (2)   | Beurteilung der Darstellung der Chancen und Risiken im Lagebericht                           |
| § 317 (4)   | Prüfung des Überwachungssystems bei börsennotierten AG durch den Abschlussprüfer             |
| § 321 (1)   | Stellungnahme des Abschlussprüfers, insb. hinsichtlich Fortbestand und künftiger Entwicklung |
| § 321 (1)   | Berichtspflicht des Abschlussprüfers bei bestands- oder entwicklungsgefährdenden Tatsachen   |
| § 321 (4)   | Darstellung der Prüfungsergebnisse zum Überwachungssystem nach § 91 (2) AktG                 |
| § 322 (2)   | Berücksichtigung von bestandsgefährdenden Entwicklungen im Bestätigungsvermerk               |
| <b>AktG</b>   |  |
| § 91 (2)  | Einrichtung eines Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems                              |
| § 93 (1)  | Sorgfaltspflicht der Vorstandsmitglieder   |
| § 107 (2)   | Bildung von Ausschüssen für Risikomanagementsystem und IKS                                   |
| § 116   | Sorgfaltspflicht der Aufsichtsratsmitglieder   |
| § 171 (2)   | Berichtspflicht des Abschlussprüfers an den Aufsichtsrat                                     |
| <b>GmbHG</b>  |  |
| §43 (1)   | Sorgfaltspflicht der Geschäftsführer   |

Quelle: eigene Zusammenstellung

Mit der Aufnahme der Darstellung der künftigen Entwicklung, der Chancen und der Risiken in die Berichterstattung der Unternehmen in das HGB und mit der

Verpflichtung der Vorstände und Geschäftsführer, ein Früherkennungs- und Überwachungssystem einzurichten, sind prognostische Aussagen zu einem wichtigen Bestandteil des Jahresabschlusses geworden. Sie sind von den Abschlussprüfern sowie dem Aufsichtsrat kritisch zu prüfen. Diese Prüfung bezieht sich zum einen auf die Plausibilität der Berichte und zum anderen auf die Frage, ob das Überwachungssystem die frühzeitige Erkennung und Kommunikation von Risiken ermöglicht. Dass hier noch Verbesserungsbedarf besteht, zeigt die Vielzahl von Krisen nationaler und internationaler Unternehmen oder die bekannt gewordenen Korruptionsfälle, die sich nach dem Inkrafttreten des KonTraG ereignet haben. Man denke etwa an die zahlreichen Korruptionsfälle, die in den Jahren aufgedeckt wurden.

Aus den dargestellten gesetzlichen Regelungen resultiert auf Seiten der Unternehmen ein Bedarf an betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Managementsystemen, die die gesetzlichen Forderungen erfüllen. Auf Seiten der Wirtschaftsprüfer ergibt sich ein Bedarf an Methoden, die es erlauben, die von den Unternehmen angewandten Instrumente hinsichtlich ihrer Funktionsfähigkeit zu prüfen und die prognostischen Aussagen in den Jahresabschlüssen zu bewerten.

Im Folgenden wird zunächst näher auf § 91 (2) AktG sowie auf Instrumente und Konzepte eingegangen, mit deren Hilfe der gesetzliche Auftrag erfüllt werden soll. Sodann wird auf Methoden und Verfahrensweisen eingegangen, die die Abschlussprüfer im Rahmen ihres Prüfauftrags einsetzen. Im Anschluss daran wird anhand von fünf Risikoberichten deutscher Unternehmen bzw. Konzernen dargestellt, welche Informationen darüber die Öffentlichkeit erhält.



## 2 Risikofrüherkennung in aktienrechtlicher Hinsicht

Die Formulierung des § 91 (2) AktG erscheint auf den ersten Blick missverständlich. Verlangt der Gesetzgeber das Erkennen von Bestandsgefährdungen oder meint er lediglich die Prüfung, ob die vom Vorstand angeordneten Früherkennungsmaßnahmen tatsächlich eingehalten werden? Die überwiegende Meinung geht von einem zweistufigen Verfahren aus. Danach sind

1. Maßnahmen zur Früherkennung von bestandsgefährdenden Risiken zu ergreifen und
2. Prüfungen durchzuführen, ob diese Maßnahmen auch umgesetzt werden.

### 2.1 Bestandsgefährdende Risiken

Einigkeit besteht darin, dass nicht sämtliche Risiken, sondern lediglich bestandsgefährdende Risiken zu erfassen sind, was jedoch zu der Frage führt, wann Risiken als bestandsgefährdend zu werten sind. Die Ansicht, dass Entwicklungen, die dauerhaft die Rentabilität des Unternehmens bedrohen (Rentabilitätskrise), bereits als bestandsgefährdend anzusehen sind, wird überwiegend abgelehnt. Für die Mehrzahl der Aktienrechtskommentatoren liegt eine Bestandsgefährdung erst dann vor, wenn das Insolvenzrisiko erheblich gestiegen ist. § 91 (2) AktG nimmt somit nicht sämtliche Risiken in den Blick, sondern nur die bestandsgefährdenden Risiken. In der Begründung zum KonTraG werden ausdrücklich erwähnt:

- Risikobehaftete Geschäfte,
- Unrichtigkeiten der Rechnungslegung und
- Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, mit wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Unternehmen oder Konzerne.<sup>8</sup>

Dieser vergleichsweise enge Bestandsgefährdungsbegriff kann im Widerspruch zu der geforderten Frühzeitigkeit stehen. Eine Risikoerkennung ist nämlich nur dann frühzeitig, wenn Gegenmaßnahmen noch möglich sind. Die Erfahrung lehrt aber, dass der Umfang der möglichen und wirksamen Gegenmaßnahmen umso geringer wird, je weiter die Unternehmenskrise fortgeschritten ist.

---

8 BT-Drs. 13/9712, S. 12.

Ausdrücklich nicht Gegenstand des § 91 (2) AktG sind die Reaktionen auf erkannte Risiken. Sie fallen unter die eigenverantwortliche Unternehmensführung und Sorgfaltspflicht des Vorstands bzw. der Geschäftsführer (§§ 76 und 93 (1) AktG bzw. § 43 GmbHG). Zugespitzt formuliert: § 91 (2) AktG fordert ein Erkennen der Gefährdung, nicht aber dagegen vorzugehen.

§ 91 (2) AktG schreibt auch nicht die Einrichtung eines umfassenden Risikomanagementsystems vor, das sämtliche, darunter auch weniger erhebliche Risiken erfasst und bewertet. Alternativ können zu diesem Zweck auch bestimmte Prognosemodelle eingesetzt werden. Es fällt unter das Leitungsermessen des Vorstands bzw. der Geschäftsführer, welche konkreten Früherkennungsmaßnahmen im Unternehmen zum Einsatz kommen.<sup>9</sup> Das AktG fordert nur, dass Früherkennung zu erfolgen hat, nicht aber wie. Eine Pflichtverletzung des Vorstands stellt allein das Fehlen eines Überwachungssystems dar.

## 2.2 Überwachungssystem

Das einzurichtende Überwachungssystem soll die Einhaltung der getroffenen Früh-erkennungsmaßnahmen prüfen. Seine wesentlichen Elemente sind:

- klare Aufgabenzuweisung
- ausreichende Dokumentation
- funktionierendes Berichtssystem

Das Überwachungssystem ist ebenfalls nicht erst mit dem KonTraG in die Unternehmen gekommen, sondern ergibt sich aus der allgemeinen Sorgfaltspflicht des Vorstands nach § 93 (1) Satz 1: „Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.“ Die Geschäftsführungen haben für eine funktionsfähige Unternehmensorganisation zu sorgen. Insbesondere muss gewährleistet sein, dass Schadensfälle und Gesetzesverstöße verhindert werden. Werden aufgrund einer fehlerhaften Aufbau- und Ablauforganisation Dritte geschädigt, so liegt ein Organisationsverschulden vor, für das Führungskräfte dann zur Verantwortung gezogen werden können, wenn sich zeigt, dass eine sorgfältige (Re-) Organisation Schadensfälle hätte verhindern können. Die fortwährende Prüfung und erforder-

---

9 Das wird auch nochmals in der Begründung zum Entwurf des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) unterstrichen: „Es ist dem Vorstand vorbehalten, über das ‘Ob’ und ‘Wie’ eines umfassenden Risikomanagementsystems zu entscheiden.“ BT-Dr. 16/10067. S. 102.

lichenfalls Verbesserung der Funktionsfähigkeit der Organisation ist Aufgabe des Internen Kontrollsystems (IKS), mit seinen Kernbereichen Innenrevision, Controlling und Compliance.

Zwei wichtige Aspekte in Zusammenhang mit dem Risikomanagement in Aktiengesellschaften seien noch angesprochen.

### **2.2.1 Verminderte Sorgfaltspflicht**

Die Sorgfaltspflicht, mit der die Geschäftsleiter das Unternehmen führen müssen (§ 93 (1), Satz 1 AktG, wird im zweiten Satz eingeschränkt. Dort heißt es: „Eine Pflichtverletzung (der Sorgfaltspflicht – der Verf.) liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln“. Damit werden Entscheidungen, die sich in Zukunft als falsch herausstellen können, einer weniger strengen Sorgfaltspflicht unterworfen. Erleidet das Unternehmen aufgrund der getroffenen Entscheidung einen Schaden, so entkommt das Vorstandsmitglied einer Schadensersatzpflicht, wenn es nachweisen kann:

- vernünftig, d. h. rational und in Abwägung von Risiken und Chancen gehandelt zu haben,
- Informationen in angemessenen Umfang zuvor beschafft zu haben (Sammlung aller relevanter Informationen und ihre Gewichtung unter dem Aspekt von Wirtschaftlichkeit und zur Verfügung stehender Frist),
- zum Wohle des Unternehmens gehandelt hat, d. h. zum Beispiel, keine bestandsgefährdenden Risiken eingegangen ist,
- gutgläubig war, d. h. keine Kenntnis über eventuell fehlerhafte Informationen hatte.

Diese reduzierte Sorgfaltspflicht bei Entscheidungen unter Unsicherheit wird als „Business Judgement Rule“ bezeichnet. Sie findet ihren Niederschlag unter anderem bei Directors & Officers-Versicherungen (D&O), worin Schäden, die durch wissentliche oder vorsätzliche Pflichtverletzungen entstanden sind, nicht versichert sind. Neben der Information von Unternehmensexternen haben Früherkennung und Überwachungssystem somit auch die Funktion, die Vorstände und Geschäftsführer vor Schadensersatzklagen zu schützen. Diese Ausgrenzung von auf die Zukunft gerichteten Entscheidungen wird mit dem Hinweis gerechtfertigt,

dass bei einer Haftung auch für solche Entscheidungen womöglich keine oder nur noch zaghafte Entscheidungen gefällt würden.

Da für die Aufsichtsratsmitglieder die Sorgfaltspflicht des Vorstands nach § 93 AktG entsprechend gilt (§ 116 AktG), hat dies zur Folge, dass die Business-Judgement-Rule auch für die Aufsichtsratsmitglieder gilt. Das heißt jedoch nicht, dass das Mitglied Entscheidungen des Vorstands einfach akzeptieren darf; es muss sich vielmehr selbst ein Bild von den damit verbundenen Risiken machen.

### **2.2.2 Konzernrisikomanagement**

Risikoberichte werden regelmäßig in Konzern-Geschäftsberichten veröffentlicht; ob und inwieweit § 91 (2) AktG auch für Konzerne gilt, ist in aktienrechtlicher Hinsicht durchaus unklar; im Gesetzestext selbst sind nämlich Konzerne nicht erwähnt. Neben den sog. Vertragskonzernen gibt es noch weitere Konzernformen, die keine einheitliche Konzernleitung aufweisen, so dass Früherkennungsmaßnahmen für die Tochterunternehmen nicht verpflichtend gemacht werden können. Daraus leitet die Kommentarliteratur ab, dass der Vorstand nur insoweit zur Überwachung von Tochterunternehmen verpflichtet ist, wie daraus Risiken für das Mutterunternehmen entstehen können – zum Beispiel Risiken aus Beteiligungen, Verpflichtungen aus Unternehmensverträgen, Verlustausgleich oder Patronatserklärungen.

Die vorstehend zusammengefasste Kommentierung des AktG zeigt, dass aus rechtlicher Perspektive die Erfüllung bzw. Verletzung der Sorgfaltspflicht des Vorstands im Mittelpunkt des § 91 (2) AktG steht. Im Vordergrund steht also die Frage, was der Vorstand tun muss, um nicht in Haftung zu geraten.

### **3 Betriebswirtschaftliche Risikomanagementsysteme**

Die betriebswirtschaftliche Perspektive sowie auch die Darstellungen in den Lageberichten gehen über die unternehmensrechtliche Perspektive hinaus. Hier steht die Frage im Vordergrund, welche Instrumente eingesetzt werden können, um möglichst umfangreiche, für die künftige Entwicklung des Unternehmens relevante Informationen generieren zu können.

Auch die Vorgehensweise des – betriebswirtschaftlich inspirierten – Risikomanagements und der Wirtschaftsprüfer folgt nicht den engen Vorgaben des Aktienrechts. Dabei werden sämtliche wesentlichen Risiken und Chancen zu erfassen versucht und eventuelle bestandsgefährdende Risiken hervorgehoben. Wie die Analyse der Geschäftsberichte weiter unten zeigen wird, sind bei der Darstellung der Risiken zumeist auch entsprechende Gegenmaßnahmen genannt, so dass die Abschlussprüfung auch diese und damit das Risikomanagementsystem berücksichtigt. Darüber hinaus beziehen sich die einschlägigen Deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS 5 und 20) ausdrücklich auf Unternehmen und Konzerne. Diese – betriebswirtschaftliche – Perspektive auf Früherkennungsmaßnahmen und -systeme steht nachfolgend im Mittelpunkt.

#### **3.1 Einige Begriffserläuterungen**

An dieser Stelle - dem Übergang von der aktienrechtlichen zur betriebswirtschaftlichen Betrachtung - sollen einige Erläuterungen erfolgen.

- Unter einem Risiko wird einerseits eine - positive wie negative - Zielabweichung verstanden. Dieser eher in der betriebswirtschaftlichen Literatur anzutreffenden Definition steht die eher rechtliche gegenüber, wonach ein Risiko die Gefahr eines Ereignisses oder einer Entwicklung mit nachteiligen Auswirkungen auf das Unternehmen darstellt. In dieser Arbeitshilfe liegt der Akzent auf der zweiten Definition.
- Das AktG spricht in § 91 (2) von Unternehmen oder Gesellschaften. In den Rechnungslegungs- und Prüfstandards sind dagegen vor allem Konzerne angesprochen. In dieser Arbeitshilfe werden nur die Risikoberichte in den Konzernlageberichten analysiert. Wenn hier aus Gründen der textlichen Verschlinkung vor allem von Unternehmen gesprochen wird, so sind die Konzerne in der Regel mitgemeint.

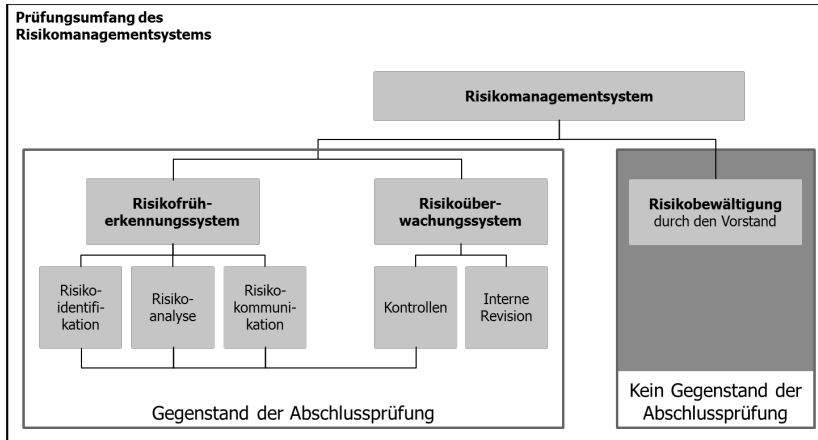
- Das AktG fordert die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems. In der betriebswirtschaftlichen Literatur sowie auch in den Risikoberichten ist dagegen zumeist von einem Risikomanagementsystem die Rede. Risikofrüherkennungs- und Risikomanagementsysteme unterscheiden sich vor allem in der Einbeziehung der Gegenmaßnahmen. Die Unterscheidung ist in der Praxis selten trennscharf und nicht sämtliche Reaktionen der Geschäftsführung fallen unter Risikomanagement. Maßnahmen, die erst nach Schadenseintritt ergriffen werden - beispielsweise Restrukturierungen oder Betriebsschließungen - fallen nicht darunter.
- Zentrale Aufgabe des Aufsichtsrats ist die Überwachung der Geschäftsleitung. Dazu gehören auch das Risikomanagement sowie das IKS. Zur Verbesserung dieser Aufgabe kann der Aufsichtsrat Prüfungsausschüsse dafür und darüber hinaus einrichten.<sup>10</sup> Die Überwachungstätigkeit durch den Aufsichtsrat erfolgt fortlaufend und ist nicht auf den Bericht des Abschlussprüfers an den Aufsichtsrat beschränkt oder gebunden. Die Präsentation des Prüfberichts und die darin enthaltenen Feststellungen zu Chancen und Risiken sind ein wichtiges Ereignis im Rahmen dieser Aufsichtsratsstätigkeit, füllen sie aber bei weitem nicht aus. Die Aufgaben der Abschlussprüfer und des Aufsichtsrats lauten bezüglich des Risikomanagement teilweise gleich (Prüfung und Überwachung seiner Wirksamkeit), haben aber eine jeweils selbständige gesetzliche Grundlage. Da für die Aufsichtsratsmitglieder eine der des Vorstands entsprechende Sorgfaltspflicht gilt, darf sich der Aufsichtsrat nicht ohne weiteres auf die Aussagen des Wirtschaftsprüfers verlassen, sondern muss sich selbst ein Bild von den Unternehmensrisiken und den Gegenmaßnahmen machen. Eine eigene Bewertung der Risiken und des Risikomanagementsystems ist schon deshalb unverzichtbar, um mit dem Wirtschaftsprüfer seine Erkenntnisse kompetent diskutieren zu können. Ebenso wenig wie für die Ausgestaltung des Überwachungssystems macht der Gesetzgeber für die Durchführung dieser Aufsichtsratsstätigkeiten Vorgaben, sondern überlässt dies den jeweiligen Unternehmen. Das notwendige Zusammenwirken von Unternehmensleitung, internen Experten und externen Abschlussprüfern oder Sachverständigen mit dem Aufsichtsrat und ihre jewei-

---

10 „Da zu erwarten ist, dass sich die Mitglieder des Prüfungsausschusses stärker mit den ihnen zugewiesenen Aufgaben identifizieren, als es der Fall wäre, wenn sie als Mitglied des Aufsichtsrats tätig wären, steigt gleichzeitig die Qualität der Aufsichtsratsarbeit.“ (BT-Drs. 16/10067, S. 102).

lige Informationsversorgung, regeln viele der großen Unternehmen zumeist in einer Geschäftsordnung für die Ausschüsse<sup>11</sup>.

**Abb. 1: Prüfungsumfang des Risikomanagementsystems**



Quelle: Sartor/Bourauel (2013), S. 18.

Weitere Begriffsdefinitionen sind nach Ansicht des Verfassers nicht erforderlich und würden nicht mehr, sondern eher weniger Klarheit schaffen. Die Gestaltungsfreiheit der Unternehmen bei den Risikomanagementsystemen führt auch zu unterschiedlichen Begriffen und Definitionen, so dass ein Begriffskatalog kaum jemals vollständig und verbindlich ausfallen kann. Dies wäre nur dann der Fall, wenn ein Risikomanagementsystem verbindlich vorgegeben würde.

Der uneinheitliche Gebrauch der Begriffe rund um das Risiko hat seine Ursache jedoch nicht nur in der Gestaltungsfreiheit sondern im Risiko selbst. Risiko bezeichnet immer (nur) eine Möglichkeit und ist damit so weit gefasst wie das Feld der Möglichkeiten. Am Schluss dieser Arbeitshilfe wird auf diese Unterscheidung nochmals eingegangen.

<sup>11</sup> Eine Übersicht über die Akteure und die Möglichkeiten ihrer Koordination gibt der Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2011).

### **3.2 Grundzüge betriebswirtschaftlicher Risikomanagementsysteme**

Wie immer bei neuen und infolge ihrer gesetzlichen Normierung unausweichlichen Themen schwillt die Ratgeberliteratur dazu in kurzer Zeit bis zur Unübersichtlichkeit an. Risikofrüherkennung war zum Zeitpunkt des KonTraG aber längst kein Neuland mehr. In den Jahrzehnten zuvor sind in der Betriebswirtschaft bereits eine Reihe von Ansätzen entwickelt worden, die zwar theoretisch ambitioniert, aber wenig praxistauglich waren. Vor dem Hintergrund, Früherkennungssysteme in den Unternehmen nunmehr einrichten zu müssen, gewannen die Aspekte der Praxistauglichkeit und Vereinheitlichung an Bedeutung. Bis heute ist dabei jedoch noch kein verbindliches Risikomanagementsystem herausgekommen. In Anbetracht von Branchen- und Größenunterschieden ist damit auch nicht zu rechnen. Der Versuch der International Organization for Standardization (ISO), das Risikomanagement in eine Norm zu fassen (ISO 31000), ist in Deutschland nicht weiterverfolgt worden.<sup>12</sup>

Gleichwohl hat im Gefolge der Prüfungstätigkeit der Abschlussprüfer eine gewisse Vereinheitlichung stattgefunden. Die Konzepte unterscheiden sich zu meist nur in der Unterteilung der Schritte oder Phasen und ihrer Bezeichnungen; über die wesentlichen Elemente eines Früherkennungssystems herrscht jedoch weitgehende Einigkeit. Nachfolgend werden sie knapp beschrieben.

### **3.3 Grundsätze, Ziele, Risikostrategie**

Oberstes Ziel des Risikomanagements ist die Vermeidung der Existenzgefährdung des Unternehmens. Darüber hinaus ist aber auch die Steigerung des Unternehmenswerts oder die Nutzung von Chancen zu einem wichtigen Ziel geworden. Weitere (Unter-)Ziele, Grundsätze sowie eine Risikostrategie leiten sich daraus ab. Es geht um Fragen wie:

- Organisation und Verantwortlichkeiten
- Einfluss und Einbeziehung in unternehmerische Entscheidungen
- Interne und externe Risikokommunikation
- Schaffung eines einheitlichen Risikoverständnisses

---

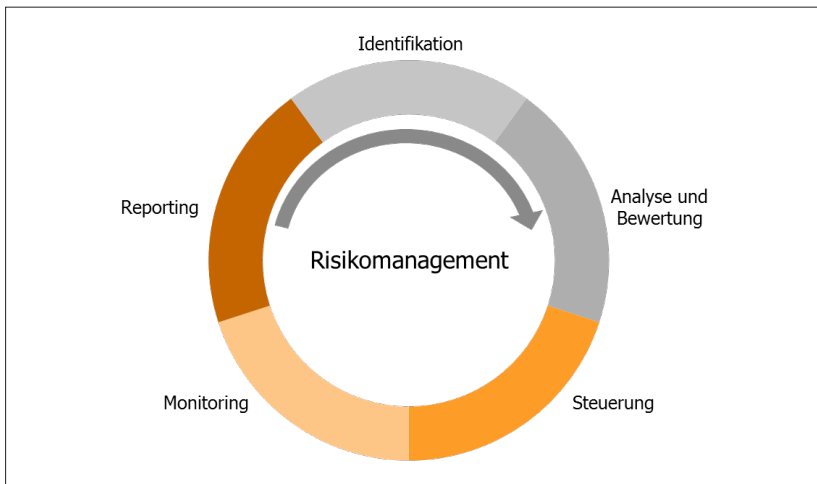
12 [www.nasg.din.de](http://www.nasg.din.de). Ein Kritikpunkt betrifft die darin enthaltene Risikodefinition, die zulässt, dass Risiken für Umwelt, Gesundheit oder Sicherheit zugunsten ökonomischer Chancen erhöht werden könnten, was jedoch mit den deutschen Rechts- und Wertvorstellungen nicht vereinbar ist.



- Bewertungsgrundsätze und -methoden für Risiken
- Risikotragfähigkeit
- Festlegung der Schadenshöhe für Risikosteuerungsmaßnahmen
- Personelle und finanzielle Ausstattung des Risikomanagements

Das darauf aufbauende Risikomanagement ist als Regelkreislauf organisiert, der fortwährend durchlaufen wird. Der Kreislauf beginnt mit der Risikoidentifikation und endet mit der Risikosteuerung, deren Auswirkungen auf die Risiken zu beobachten sind, womit der Kreislauf erneut beginnt. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte kurz beschrieben.

**Abb. 2: Risikomanagementprozess**



Quelle: eigene Darstellung

### 3.4 Risikoidentifikation

Eine grobe Einteilung der Risiken (Risikofelder) ist durch DRS 5<sup>13</sup> vorgegeben. Danach wird unterschieden in:

- Umfeld- und Branchenrisiken

<sup>13</sup> Unverändert übernommen in DRS 20, Nr. 164.

- unternehmensstrategische Risiken
- leistungswirtschaftliche Risiken
- Personalrisiken
- informationstechnische Risiken
- finanzwirtschaftliche Risiken und
- sonstige Risiken

Die Risikofelder werden in den Risikoberichten weiter untergliedert. Wichtig ist, dass sich die Risikoidentifikation nicht auf nur bekannte (bestehende, potenzielle) Risiken beschränkt, sondern auch für nicht vorhersehbare oder vorhergesehene (latente) Risiken sensibel ist.

Laut einer Untersuchung des Bundesverbands der deutschen Industrie (BDI) und der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCooper sehen die befragten Unternehmen die größten Risiken in: ● Konjunktur und Wettbewerb, ● gesetzlichen und regulativen Vorgaben, ● Fachkräftemangel (BDI/PwC (2011), S. 6).

Als Methoden zur Risikoidentifikationen werden beispielsweise genannt:

- Checklisten
- schriftliche und/oder mündliche Befragungen
- Stärken-Schwächen-Analysen (SWOT-Analysen<sup>14</sup>)
- Brainstorming und Workshops
- Entwicklungen von Szenarien
- Bilanzanalysen
- Recherchen auf Grundlage von Studien von Verbänden, Forschungsinstituten oder internationalen Organisationen, Datenbankrecherchen.

In einer Untersuchung von BDI und PwC werden die Risiken in der Hauptsache durch Beobachtung von Frühwarnindikatoren (85%) und durch informelle Gespräche (79%) erfasst (BDI/PwC (2011), S. 8).

<sup>14</sup> Stärken (Strengths), Schwächen (Weakness), Chancen (Opportunities), Bedrohungen (Threats).

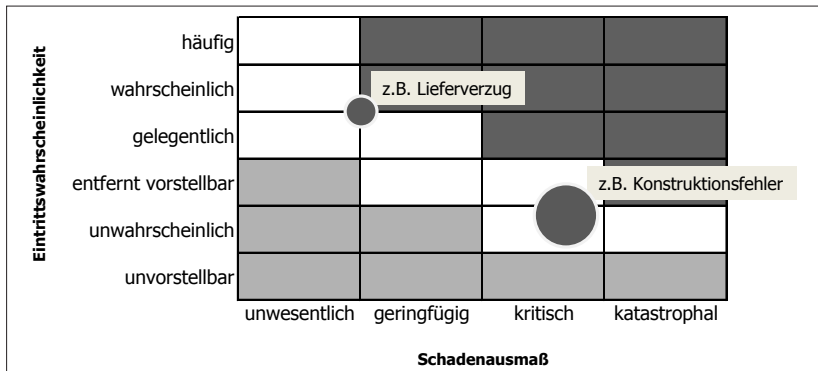
Mit Hilfe dieser Methoden wird ein Risikoinventar erstellt, das eine vollständige Übersicht der wesentlichen und bestandsgefährdenden Risiken enthält.

Ein Problem bei der Risikoidentifikation besteht darin, das Risiko selbst und nicht nur seine wirtschaftlichen Auswirkungen zu beobachten. Wenn beispielsweise im Vertrieb ein Auftragsrückgang festgestellt wird, dann ist das Risiko des Auftragsrückgangs bereits eingetreten. Risiko ist solange ein Risiko, wie es nicht eingetreten ist.

### 3.5 Risikoanalyse und -bewertung

Die Sammlung der Risiken (Risikoinventar) sagt noch nichts über die Relevanz der identifizierten Risiken aus. Sie erfolgt in der anschließenden Phase der Risikoanalyse und -bewertung. Die Bewertung erfolgt vielfach nach der Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen Schadenshöhe. Die einzelnen Risiken können damit in einem zweidimensionalen Diagramm dargestellt werden. Mit der Größe der Kreise kann zusätzlich die mögliche Schadenshöhe verdeutlicht werden. Für die Information des Aufsichtsrats sind die Risikomatrix oder das Risikoportfolio eine gebräuchliche Darstellungsweise.

**Abb. 3: Risikomatrix/-portfolio**



Quelle: eigene Darstellung

Die Eintrittswahrscheinlichkeit, multipliziert mit der Schadenshöhe, ergibt den Erwartungswert eines Risikos. Seltene Ereignisse mit einem großen Schadensausmaß können somit den gleichen Erwartungswert aufweisen wie häufige Ereignisse mit geringem Schadensausmaß. Maßnahmen zur Risikobewältigung richten sich zunächst auf die Risiken mit einer hohen Schadenshöhe. Dabei sind auch Wech-

selwirkungen zwischen den Risiken zu berücksichtigen. So dürfte beispielsweise ein Maschinenausfall sehr wahrscheinlich Lieferverzögerungen zur Folge haben.

Die Erwartungswerte werden mit der durch die Risikopolitik vorgegebenen Klassifikationen verglichen. In Abb. 3 sind die akzeptablen Risiken hellgrau, die Risiken mit Handlungsbedarf weiss und die inakzeptablen Risiken dunkelgrau unterlegt.

Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Schadenshöhe sind im Einzelfall schwierig zu ermitteln. Statistische Angaben liegen - wenn überhaupt - nur für vergangene Ereignisse vor. Ihre Nutzung für die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeiten künftiger Ereignisse setzt implizit voraus, dass sich die Zukunft ähnlich wie die Vergangenheit entwickelt; eine Voraussetzung, die zunehmend fraglich geworden ist und unter anderem zur Einführung von Risikofrüherkennungssystemen beigetragen hat. Bei seltenen Ereignissen kann dagegen oftmals nur eine subjektive Risikoeinschätzung erfolgen. Beispielsweise kann ein Image- oder Reputationsschaden nur aufgrund künftig entgangener Gewinne bewertet werden; dies aber würde eine Schätzung der künftigen Gewinne sowie des Umfangs und der Auswirkungen des Reputationsschadens erfordern. Auf die Quantifizierungsprobleme wird oftmals mit der Bildung von Risikorelevanzklassen reagiert, etwa durch die Einteilung in „unwahrscheinlich“, „möglich“, „wahrscheinlich“, „nahezu sicher“, bei der Eintrittswahrscheinlichkeit, oder in „unbedeutend“, „mittel“, „schwerwiegend“, „existenzgefährdend“, bei der Schadenshöhe.

### **3.6 Risikokommunikation**

Um ihre Frühwarnfunktion erfüllen zu können, müssen die Informationen aus der Analyse der Risiken zuverlässig und zeitnah an die zuständigen Stellen im Unternehmen weitergegeben werden. Neben einer regelmäßigen Berichterstattung (über identifizierte Risiken) muss gewährleistet sein, dass neu auftretende Risiken mit größerer Bedeutung unmittelbar (ad hoc) an die Geschäftsführung berichtet werden. Dazu werden in der Regel auf den Hierarchieebenen Schwellenwerte festgelegt, bei deren Überschreiten die nächsthöhere Ebene informiert wird. Dort werden die Risikoinformationen hinsichtlich Vollständigkeit und eventueller Wechselwirkungen mit anderen Risiken analysiert und erforderlichenfalls weitergeleitet.

„Die Wirksamkeit des Risikomanagementprozesses hängt entscheidend von der Kommunikationsbereitschaft der berichtspflichtigen Mitarbeiter ab. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass im Unternehmen eine offene Kommunikations-

struktur herrscht, die auch für die Risikokommunikation erforderliche Übermittlung von 'bad news' ermöglicht.“<sup>15</sup>

### **3.7 Risikoüberwachung**

Die Überwachung des Risikoprozesses soll seine dauerhafte Wirksamkeit gewährleisten. Dabei sind der Informationsfluss, wie auch die Vollständigkeit der erfassten Risiken und die Richtigkeit ihrer Bewertung zu untersuchen. Des Weiteren sind die eingeleiteten Risikobewältigungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu prüfen. Die prozessbegleitende Prüfung erfolgt zumeist durch die Interne Revision oder das Controlling. Prozessunabhängige Prüfungen erfolgen anlassbezogen oder im Rahmen der jährlichen Abschlussprüfung durch den Wirtschaftsprüfer. Der Aufsichtsrat nimmt daran teil, insofern er die Wirksamkeit der ergriffenen Überwachungsmaßnahmen prüft und die Ergebnisse der Abschlussprüfung mit den Wirtschaftsprüfern diskutiert.

### **3.8 Risikosteuerung und -bewältigung**

Die Risikosteuerung oder -bewältigung geht im Risikomanagementprozess der Überwachung voran. Ihre Einbeziehung in den Gesamtprozess unterscheidet Risikofrüherkennungssysteme von Risikomanagementsystemen. Da aber die Risikobewältigung nicht Gegenstand der jährlichen Prüfung durch die Wirtschaftsprüfer ist, auf die nachfolgend eingegangen wird, erfolgt die Darstellung möglicher Risikobewältigungsmaßnahmen erst an späterer Stelle. In der Praxis, darauf weist das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) schon 2000 hin, lässt sich diese Unterscheidung kaum durchhalten: „In der Praxis wird sich diese Trennung zwischen Risikofrüherkennungssystem und Risikomanagementsystem regelmäßig relativieren. Zum einen werden im Rahmen einer prozessorientierten Prüfung gerade die Maßnahmen zur Risikosteuerung für den Abschlussprüfer von großer Bedeutung sein. Auch bei der Prüfung der Darstellung der Risiken der künftigen Entwicklung im Lagebericht kommt es darauf an, ob die identifizierten Risiken durch Gegenmaßnahmen bereits reduziert oder eliminiert wurden. Zum anderen werden auch im Rahmen der vom Gesetzgeber beabsichtigten engeren Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer Fragen zur Beurteilung der Management-Leistung, sowie zur Risikostruktur und den angemessenen Verfahrens- und

---

15 WP-Handbuch 2000, S. 1380.

Kontrollmaßnahmen an den Abschlussprüfer herangetragen werden.“<sup>16</sup> In der Tat enthalten die Risikoberichte großer Unternehmen und Konzerne regelmäßig eine Verknüpfung von Risiken und entsprechenden Gegenmaßnahmen. Das wird sich auch bei der Analyse der Risikoberichte zeigen.

---

16 WP-Handbuch 2000, S. 1816. Ausschreibung der verwendeten Abkürzungen durch den Verfasser.

## 4. Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems

In den vorstehenden Abschnitten sind die Vorschriften des AktG und des HGB dargestellt worden, deren Einhaltung die Abschlussprüfer zu prüfen haben. Das HGB stellt aber lediglich fest, dass das Risikofrüherkennungssystem der Unternehmen zu prüfen ist, macht aber keine Aussagen über die Durchführung der Prüfung des Jahresabschlusses im Allgemeinen und des Risikofrüherkennungssystems im Besonderen.

Für die Durchführung der Abschlussprüfungen sind die Prüfungsstandards (PS) des IDW maßgeblich. Die allgemein zu beachtenden Ziele und Grundsätze der Abschlussprüfung sind im IDW PS 200 und 201 dargestellt.

Für das Thema der vorliegenden Broschüre sind vor allem folgende Prüfungsstandards von Bedeutung. Die Reihenfolge entspricht der Relevanz für das Risikomanagement:<sup>17</sup>

- IDW PS 340: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 (4) HGB
- IDW PS 270: Die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit im Rahmen der Abschlussprüfung
- IDW PS 350: Prüfung des Lageberichts
- IDW PS 400: Grundsätze für die ordnungsgemäße Erteilung von Bestätigungsvermerken bei Abschlussprüfungen
- IDW PS 470: Grundsätze für die Kommunikation des Abschlussprüfers mit dem Aufsichtsrat
- IDW PS 200: Ziele und allgemeine Grundsätze der Durchführung von Abschlussprüfungen
- IDW PS 210: Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung.

---

17 Die folgenden Zitate stammen aus den jeweiligen IDW Prüfungsstandards.

## 4.1 IDW PS 340 Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems

Der Standard versteht Risiken als „Möglichkeit ungünstiger künftiger Entwicklungen“ und Risikomanagement als „die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit Risiken unternehmerischer Betätigung“. Der dem Standard zugrunde liegende Risikoprozess entspricht dem weiter oben beschriebenen (Abschnitte 3.4 ff.):

- Festlegung der Risikofelder, die zu bestandsgefährdenden Entwicklungen führen können, einschließlich ihrer Wechselwirkungen.
- Risikoerkennung und Risikoanalyse. Hierbei ist auch erforderlich, dass Risiken erkannt werden, die „keinem vorab definierten Erscheinungsbild entsprechen“. Das setzt ein angemessenes Risikobewusstsein aller Mitarbeiter voraus, vor allem in besonders risikofälligen Bereichen - z. B. beim Ein- und Verkauf in Fremdwährungen.
- Risikokommunikation über nicht bewältigte Risiken. Wichtig sind das Vorhandensein von Kommunikationsbereitschaft und ihre Förderung. Neben einer periodischen Berichterstattung ist die rasche Weitergabe eilbedürftiger Risikoinformationen sicherzustellen.
- Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben. Dabei sind die Verantwortlichkeiten üblicherweise nach Hierarchieebenen abzustufen, wobei jedoch ein Informationsaustausch sichergestellt sein muss, um Wechselwirkungen erkennen zu können.
- Einrichtung eines Überwachungssystems. IDW PS 340 nennt hier zum einen prozessintegrierte Kontrollen, wie z. B. die Einhaltung von Meldegrenzen, Termineinhaltung, Genehmigung und Kontrolle der Risikoberichte, Datenabgleich von internen und externen Quellen; zum anderen Prüfungsgegenstände der internen Revision:
- „Vollständige Erfassung aller Risikofelder des Unternehmens
- Angemessenheit der eingerichteten Maßnahmen zur Risikoerfassung und Risikokommunikation
- Kontinuierliche Anwendungen der Maßnahmen
- Einhaltung der integrierten Kontrollen.“



Auch wenn in § 91 (2) AktG nicht verlangt, ist eine Dokumentation der getroffenen Maßnahmen zum einen für den Nachweis der Erfüllung der Vorstandspflichten und zum anderen für eine personenunabhängige Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems unerlässlich. Es bietet sich die Erstellung eines Risikohandbuchs an, in dem die zuvor angesprochenen Punkte geregelt sind (z. B. Definitionen von Risikofeldern, Grundsätze zur Risikoerkennung, -analyse, -kommunikation, Verantwortlichkeiten, Berichterstattung). „Eine fehlende oder unvollständige Dokumentation führt zu Zweifeln an der dauerhaften Funktionsfähigkeit der getroffenen Maßnahmen.“

Vor dem Hintergrund dieser beispielhaften Beschreibung eines Risikofrüherkennungssystems, läuft die eigentliche Prüfung folgendermaßen ab:

Geprüft wird, ob die nach § 91 (2) AktG erforderlichen Maßnahmen eingeleitet wurden und zweckentsprechend sind und ob sie während des zu prüfenden Zeitraums eingehalten wurden. „Es handelt sich also um eine Systemprüfung und nicht um eine Geschäftsführungsprüfung.“

Bei der Planung der Prüfung gehen die Abschlussprüfer von ihrer Kenntnis des Unternehmens, seines Umfelds und insbesondere der internen Kontrollen aus. Dabei werden auch das Risikobewusstsein der Unternehmensleitung und ihre Grundeinstellung zur Risikokommunikation und -steuerung berücksichtigt. Ferner ist zu bedenken, ob eine ausreichende Dokumentation der Maßnahmen vorhanden und aussagekräftig ist.

Die Prüfung hat zu beurteilen, ob alle potenziell bestandsgefährdenden Risiken rechtzeitig erfasst und kommuniziert werden, so dass die Unternehmensleitung reagieren kann. Das Überwachungssystem ist bezüglich der Einhaltung der getroffenen Maßnahmen zu prüfen.

Weiterhin sind Klarheit und Deutlichkeit von Handlungsanweisungen sowie die Eindeutigkeit der Verantwortlichkeiten zu beurteilen.

Bei bestimmten Unternehmensbereichen sind eventuell andere Sachverständige - z. B. Umweltgutachter - einzubeziehen.

Die Prüfung der Einhaltung der getroffenen Maßnahmen erfolgt stichpunktartig, wobei folgenden Fragen nachgegangen werden kann:

- Zeigen die vorliegenden Dokumente zur Risikoerfassung, dass die zuständigen Beschäftigten ihre Aufgabe verstanden haben und wie vorgesehen wahrnehmen?

- Lassen die vorliegenden Dokumente erkennen, dass die erkannten Risiken ordnungsgemäß analysiert und die Informationen an die zuständigen Stellen weitergeleitet wurden?
- Welchen Eindruck ergeben Befragungen und Beobachtungen zur Einhaltung der Kontrollen?
- Welcher Eindruck ergibt sich aus der Durchsicht der Arbeitspapiere usw. der Internen Revision?

Im Konzern ist zusätzlich zu prüfen, ob sichergestellt ist, dass auch bei den Tochtergesellschaften die erforderlichen Maßnahmen eingerichtet sind und funktionieren.

Ausdrücklich nicht Gegenstand der Prüfung ist die Reaktion der Geschäftsführung sowie anderer Entscheidungsträger auf die erkannten Risiken.

#### **4.2 IDW PS 270 Die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit im Rahmen der Abschlussprüfung**

Für die Bewertung der Aktiva und Passiva „ist von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen“ (§ 252 (1), Nr. 2 HGB). Die Wirtschaftsprüfer haben sich davon zu überzeugen, dass derartige Gegebenheiten bis zum folgenden Abschlussstichtag nicht vorliegen. Grundsätzlich entscheidet die Geschäftsführung über die Berechtigung der Fortführungsprämisse. Sie erscheint in der Regel dann zutreffend, wenn das Unternehmen in der Vergangenheit Gewinne erzielt hat, die Liquidität gesichert ist und keine Überschuldung droht. Liegen diese Voraussetzungen jedoch nicht vor, so ist die Annahme der Unternehmensfortführung näher zu prüfen. IDW PS 270 führt folgende Anhaltspunkte auf, die Zweifel an der Fortführungsprämisse begründen können, wie beispielsweise:

- „Kredite zu festen Laufzeiten, die sich dem Fälligkeitsdatum nähern, ohne realistische Aussichten auf Verlängerung oder Rückzahlung,
- übermäßige kurzfristige Finanzierung langfristiger Vermögenswerte,
- Anzeichen für den Entzug finanzieller Unterstützung durch Lieferanten oder andere Gläubiger,...
- Unfähigkeit, Zahlungen an Gläubiger bei Fälligkeit zu leisten,

- Unfähigkeit, Darlehensbedingungen einzuhalten,
- Unmöglichkeit, Finanzmittel für wichtige neue Produktentwicklungen oder andere wichtige Investitionen zu beschaffen,
- Unfähigkeit, Kredite ohne Sicherheitenstellung von außen zu beschaffen...“.

Weitere Kriterien sind: Verlust von Hauptabsatzmärkten, wichtigen Kunden oder Lieferanten sowie gravierende Personalprobleme oder Rechtsverstöße mit wesentlichen Auswirkungen. Beim Vorliegen derartiger Anzeichen ist die Prüfung angemessen auszuweiten, um die Fortführungsprämisse zu entkräften oder zu erhärten. In diesem Fall muss der Wirtschaftsprüfer die Geschäftsleitung auf die insolvenzrechtlichen Verpflichtungen hinweisen. Liegen derartige Anzeichen nicht vor, so ist der Abschlussprüfer nicht verpflichtet, im Rahmen der Abschlussprüfung danach zu fahnden.

Hinsichtlich des Prüfberichts und des Bestätigungsvermerks unterscheidet IDW PS 270 folgende vier Fälle:

- „Die Annahme über die Fortführung der Unternehmenstätigkeit ist angemessen, es besteht hierüber aber erhebliche Unsicherheit“. In diesem Fall ist zu prüfen, ob die Bestandsgefährdung sowie auch die geplanten Gegenmaßnahmen im Lagebericht zutreffend dargestellt sind und die Darstellung die Unsicherheit über die Fortführung erkennen lässt.
- „Die Annahme über die Fortführung der Unternehmenstätigkeit ist nicht angemessen.“ Der Abschlussprüfer darf in diesem Fall keinen Bestätigungsvermerk erteilen, „um die missverständliche oder unvollständige Darstellung im Jahresabschluss zu verdeutlichen“.
- „Die gesetzlichen Vertreter weigern sich, eine Einschätzung vorzunehmen oder diese auf den erforderlichen Prognosezeitraum zu erstrecken“. Wenn der Abschlussprüfer aufgrund seines Prüfergebnisses sicher sein kann, dass das Unternehmen zur Fortführung in der Lage ist, so ist der Bestätigungsvermerk zu erteilen; wenn nicht, so hat er einen Versagungsvermerk zu erteilen und im Prüfbericht zu erläutern.
- „Die Aufstellung des Jahresabschlusses verzögert sich wesentlich“. Wenn die Verzögerung in bestandsgefährdenden Tatsachen begründet ist und folglich Zweifel an der Fortführungsprämisse bestehen, so ist im Prüfungsbericht und im Bestätigungsvermerk darauf einzugehen.

Umgekehrt gilt aber auch, dass ein uneingeschränkter Bestätigungsvermerk keine Fortführungsgarantie darstellt, da nicht vorhergesehene oder vorhersehbare negative Ereignisse eintreten können. „Deshalb kann in der Tatsache, dass der Abschlussprüfer im Bestätigungsvermerk nicht nach § 322 Abs. 2 Satz 3 HGB auf Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden, hingewiesen hat, keine Garantie dafür gesehen werden, dass die Fortführung der Unternehmenstätigkeit gesichert ist“. Diese Einschränkung resultiert aus der Feststellung, dass öffentliche Zweifel an der Unternehmensfortführung gravierende Auswirkungen für das Unternehmen haben können und sich vielfach selbst erfüllen. Die Wirtschaftsprüfer verneinen die Fortführungsprämisse somit nur, wenn sie sich dessen sicher sein können.

### 4.3 IDW PS 350 Prüfung des Lageberichts

Der Lagebericht enthält, wie oben dargestellt, Aussagen zu den künftigen Chancen und Risiken, die vom Abschlussprüfer auf Plausibilität und Vollständigkeit hin zu prüfen sind. Voraussetzung ist die Zuverlässigkeit und Funktionsfähigkeit des Planungs- und Risikofrüherkennungssystems, von denen sich der Abschlussprüfer zunächst zu überzeugen hat. Es ist zu prüfen, ob die Prognosen und Wertungen als solche kenntlich gemacht worden sind. „Zur Einschätzung der Prognosesicherheit des Unternehmens ist ein Vergleich der Vorjahreslageberichte mit der tatsächlich eingetretenen Entwicklung vorzunehmen... Die Prognose im Lagebericht darf nicht von internen Erwartungen des Unternehmens abweichen“. Gegebenenfalls sind alternative Szenarien und ihre Auswirkungen darzustellen, wenn es die angemessene Darstellung der wirtschaftlichen Lage erfordert.

Ferner ist auf das Prognosemodell einzugehen und seine angemessene Handhabung zu prüfen. Als Beispiel wird die häufig verwendete Trendextrapolation<sup>18</sup> angeführt, die nur dann sinnvoll ist, „wenn von einer relativen Konstanz der unterstellten Ursache-Wirkungs-Beziehung ausgegangen werden kann und sich die wesentlichen Einflussgrößen nicht grundsätzlich geändert haben (etwa das Produktionsprogramm bei der Prognose der Umsatzentwicklung)“.

Schließlich ist bei wertenden Aussagen zu prüfen, „ob nicht durch die Darstellungsform und Wortwahl möglicherweise ein beabsichtigt irreführendes Bild der tatsächlich erwarteten Verhältnisse vermittelt wird“.

Ergänzend und ausdrücklich schreibt IDW PS 350 vor, dass sich die Wirtschaftsprüfer davon zu überzeugen haben, dass die risikobezogenen Angaben

---

18 Fortschreibung der Entwicklung der Vergangenheit.

zu den verwendeten Finanzinstrumenten „angemessen“ sind. Als Prüfungshandlungen werden dazu beispielhaft aufgezählt:

- „Durchsicht der internen Richtlinien für das Finanz- und Rechnungswesen
- Durchsicht von Berichten des Controllings oder des Risikomanagements
- Durchsicht von Prüfungsprogrammen und Arbeitspapieren der Internen Revision
- Beobachtung der Einhaltung der internen Richtlinien und Kontrollmaßnahmen, ggf. ergänzt durch stichprobenartige Einzelfallprüfungen
- Plausibilisierung der Angaben anhand der in der Rechnungslegung abgebildeten, korrespondierenden quantitativen Werte“.

#### **4.4 IDW PS 400 Grundsätze für die ordnungsgemäße Erteilung von Bestätigungsvermerken bei Abschlussprüfungen**

Dieser Standard bezieht sich auf § 322 (2) HGB, wonach auf bestandsgefährdende Risiken für das Unternehmen oder den Konzern gesondert einzugehen ist. Die Feststellung einer Bestandsgefährdung erfordert einen ausdrücklichen Hinweis in einem gesonderten Abschnitt des Bestätigungsvermerks. Damit ist keine Einschränkung des Bestätigungsvermerks verbunden. Nur wenn die Gefährdung des Fortbestands im Lagebericht nicht angemessen dargestellt ist, ist der Bestätigungsvermerk einzuschränken.

#### **4.5 IDW PS 470 Grundsätze für die Kommunikation des Abschlussprüfers mit dem Aufsichtsrat**

Bezüglich des IKS und des Risikofrüherkennungssystems führt dieser Standard aus, dass der Abschlussprüfer auf kritische Sachverhalte, insbesondere Schwächen hinzuweisen hat. Zu den Schwächen können auch Fehler in der Rechnungslegung gehören, die „zwar für den aktuellen Abschluss nicht wesentlich sind, sich jedoch auf spätere Abschlüsse wesentlich auswirken könnten“.

Bei Prüfungen des Risikofrüherkennungssystems börsennotierter Aktiengesellschaften (§ 317 (4) HGB) weist der Standard auf folgende Aspekte hin:

- „Erfassung der wesentlichen Risiken
- Bewertung und Strukturierung der Risiken

- Besondere Risiken, z. B. im Rahmen von Finanzierungsaktivitäten
- Erfordernis von Verbesserungsmaßnahmen“.

#### 4.6 IDW PS 200 und 210 (Verlässlichkeit der Unterlagen)

Die folgende Behandlung der IWD PS 200 und 210 beschränkt sich auf die Frage, welches Vertrauen der Abschlussprüfer den ihm zur Verfügung gestellten Unterlagen schenken darf. Dass diese Frage durchaus von praktischer Bedeutung sein kann, hat ein Urteil des Oberlandesgerichts Saarbrücken von Mitte 2013 – hier für die Frage einer Insolvenzverschleppung – klargestellt.<sup>19</sup>

IDW PS 200, „Ziele und allgemeine Grundsätze der Durchführung von Abschlussprüfungen“, strebt an, den Adressaten zu ermöglichen, „die Glaubhaftigkeit der Buchführung, des Jahresabschlusses und ggf. des Lageberichts besser einzuschätzen.“ Dabei ist die „Abschlussprüfung mit einer kritischen Grundhaltung zu planen und durchzuführen; die erlangten Prüfungsnachweise sind kritisch zu würdigen. Der Abschlussprüfer muss sich stets darüber im Klaren sein, dass Umstände (Fehler, Täuschungen, ...) existieren können, aufgrund derer der Jahresabschluss und der Lagebericht wesentliche falsche Aussagen enthalten. Er kann daher nicht ohne weiteres im Vertrauen auf die Glaubwürdigkeit der gesetzlichen Vertreter bspw. von der Richtigkeit ihrer Auskünfte ausgehen, sondern muss sich diese belegen lassen und die Überzeugungskraft dieser Nachweise würdigen. Bei Anhaltspunkten für Verstöße ... hat er ergänzende Prüfungshandlungen vorzunehmen ...“ Das bedeutet: „Die Adressaten können jedoch nicht davon ausgehen, dass die Prüfungsaussagen des Abschlussprüfers eine Gewähr für die zukünftige Lebensfähigkeit des Unternehmens oder die Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung darstellen.“

Art und Umfang der Prüfung bestimmen sich nach dem einzelfallbezogenen Ermessen des Prüfers. Sie sind so zu bestimmen, „dass unter Beachtung des Grundsatzes der Wesentlichkeit (und Wirtschaftlichkeit – der Verf.) die geforderten Prüfungsaussagen möglich werden“ und mit hinreichender Sicherheit getroffen werden können. „Hinreichende Sicherheit bedeutet nicht absolute Sicherheit, die bei der Abschlussprüfung nicht zu erreichen ist. Immer besteht dabei jedoch die Gefahr, dass Fehler unentdeckt bleiben. „Aus der nachträglichen Entdeckung eines

---

<sup>19</sup> W.-D. Hoffmann, Wirtschaftsprüferhaftung bei fraud, in: Steuern und Bilanzen (StuB), 22/2013, S. 837ff.

Fehlers kann daher nicht zwingend auf berufliches Fehlverhalten des Abschlussprüfers geschlossen werden.“

Unregelmäßigkeiten, die aus dem absichtlichen Verstoß gegen gesetzliche Vorschriften u. ä. resultieren (Täuschungen, Vermögensschädigungen - auch als „fraud“ bezeichnet), sind Gegenstand des IDW PS 210 „Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten im Rahmen der Abschlussprüfung“. Der Standard konkretisiert die Vorschrift nach § 317 HGB, wonach die Prüfung so anzulegen ist, dass Unrichtigkeiten und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, Gesellschaftsvertrag oder Satzung „bei gewissenhafter Berufsausübung erkannt werden“ (risikoorientierter Prüfungsansatz). Damit ist jedoch keine gezielte und von tiefem Misstrauen geprägte Untersuchung gemeint – wie etwa bei einer Unterschlagung. Im „Normalfall“ und bei fehlenden Hinweisen auf wesentliche Unrichtigkeiten und Verstößen „kann der Abschlussprüfer die Buchführung und den Abschluss sowie ggf. den Lagebericht als ordnungsgemäß akzeptieren und bestätigen. Gleichwohl darf ein Abschlussprüfer das Risiko von Fehlern und Verstößen nicht aus dem Auge verlieren. Er muss seine Prüfung mit Rücksicht auf besondere Risikofaktoren planen. Dazu sind eventuelle Auffälligkeiten und ungewöhnliche Geschäfte zu registrieren und bisherige Erfahrungen zu verarbeiten. Die Nachvollziehbarkeit und Lückenlosigkeit von Dokumentationen z. B. bei Änderungen von IT-Programmen und der Zugriff darauf, spielen ebenso eine Rolle, wie hohe Provisionen oder behördliche Straf- oder Bußgeldbescheide. Gespräche sind nicht nur mit dem Management, sondern mit Vertretern der Aufsichtsorgane, Mitarbeitern der Internen Revision oder des Internen Kontrollsystems (IKS) zu führen. Zu prüfen ist, ob eine wirtschaftlich schlechte Lage oder Kontrollmängel die Anfälligkeit für Manipulationen erhöhen. Der Abschlussprüfer sollte sich aber auch – v. a. bei längerfristigen Mandaten – hinsichtlich seiner Einstellung zum Management hinterfragen: Kann er seine Aufgaben noch kritisch und unvoreingenommen erfüllen oder haben sich in die Beurteilung von Unterlagen oder Auskünften bereits früher gewonnene Ansichten über die Solidität von Unternehmen und Unternehmer eingeschlichen?

Bei aufgedeckten oder vermuteten Unregelmäßigkeiten hat der Abschlussprüfer das Management – zumeist die Ebene über derjenigen, auf der die Fehler und Verstöße festgestellt wurden - zu informieren. Hat er den begründeten Verdacht, dass Geschäftsführung oder Vorstand dabei mitgewirkt haben, so ist das Aufsichtsorgan zu informieren. Die erkannten Verstöße sind zu dokumentieren; im Prüfungsbericht ist darüber zu berichten; der Bestätigungsvermerk ist dann einzuschränken, wenn die Verstöße oder Unrichtigkeiten wesentliche Auswirkungen auf den Jahresabschluss haben.

Dass sich die Wirtschaftsprüfer auf die seitens der Geschäftsleitungen vorgelegten Unterlagen weitgehend verlassen dürften und dies aus ökonomischen Gründen auch tun<sup>20</sup>, unterstreicht die Notwendigkeit einer selbständigen Information und Bewertung seitens des Aufsichtsrats. Die Aufsichtsratsmitglieder dürfen sich nicht damit begnügen, die Aussagen des Wirtschaftsprüfers zustimmend zur Kenntnis zu nehmen.

## 4.7 Zusammenfassung

Die dargestellten gesetzlichen Vorgaben für ein Risikofrüwarnsystem und die Darstellung der Risiken lassen sich auf folgende Kernaussagen bringen:

- § 91 (2) AktG fordert ein auf bestandsgefährdende Risiken beschränktes Risikofrüherkennungs- sowie Überwachungssystem. Die Risikofrüherkennungsmaßnahmen konzentrieren sich auf die möglichst frühzeitige Erfassung von bestandsgefährdenden Risiken (Außensicht); das Überwachungssystem kontrolliert die Einhaltung der Maßnahmen (Innensicht). Im Mittelpunkt steht die Erfüllung der Sorgfaltspflicht des Vorstands. Für zukunftsorientierte Entscheidungen unter Unsicherheit gilt die Sorgfaltspflicht in Bezug auf die Informationen zum Zeitpunkt der Entscheidung.
- Die Vorschriften des § 91 (2) AktG gelten durch „Ausstrahlung“ auch für GmbHen. Die Anwendung geeigneter Maßnahmen ergibt sich aus der Sorgfaltspflicht des GmbH-Geschäftsführers nach § 43 GmbHG.
- Die Darstellung der Chancen und Risiken bezieht auch Konzerne und den jeweiligen Konzernlagebericht ein. Aktienrechtlich ist jedoch unklar, in welchem Umfang § 91 (2) AktG für Konzerne gilt.
- Es gibt für die Risikomaßnahmen oder -systeme keine Vorschriften methodischer oder organisatorischer Art.
- Die betriebswirtschaftlichen Risikomanagementsysteme gehen über die Forderungen des § 91 (2) AktG hinaus. Sie erfassen zumeist auch nicht bestandsgefährdende Risiken sowie die Chancen.

---

20 Die Abschlussprüferaufsichtskommission (APAK) stellt in ihrem Tätigkeitsbericht für 2012 grundsätzlich fest: „Zu oft verlassen sich Abschlussprüfer bei der Beurteilung wesentlicher Sachverhalte maßgeblich auf Aussagen des Managements ... ohne weitere Prüfungsnachweise einzuholen.“, S. 14.



- Der Prognosehorizont (Ausblick) für die Geschäftsentwicklung liegt bei ein bis zwei Jahren.<sup>21</sup> Über weiter in der Zukunft liegende entwicklungsbeeinträchtigende Tatsachen sind die Wirtschaftsprüfer zwar grundsätzlich verpflichtet zu berichten, fraglich ist aber, ob sie für einen längeren Zeitraum belastbare Prognosen abzugeben in der Lage sind.
- Risikofrüherkennung wird v. a. durch die Einbeziehung von Maßnahmen der Risikobewältigung zum Risikomanagementsystem. In der Praxis wird auch das Risikomanagementsystem geprüft.
- Erkenntnisse über bestandsgefährdende Risiken sind im Lagebericht sowie auch im Prüfbericht hervorzuheben. Der Bestätigungsvermerk ist in diesem Fall zu ergänzen.
- Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems und die durch sie gewonnenen Einschätzungen des Abschlussprüfers stützen sich im Wesentlichen auf Erkenntnisse der Unternehmen und beschränken sich auf eine sachverständige Beurteilung ihrer Plausibilität.
- Die Abschlussprüfer haben zu gewährleisten, dass die Außendarstellung der Risiken - einzeln und insgesamt - nicht von der tatsächlich erwarteten Entwicklung abweicht.
- Die Auseinandersetzung der Abschlussprüfer mit Risiken nimmt in dem Maße zu, wie sie den Fortbestand der Unternehmenstätigkeit in Zweifel stellen.
- Ausdrücklich nicht Gegenstand der Prüfung sind die Maßnahmen der Geschäftsführung zur Risikobewältigung.

Der Unterschied zwischen der aktienrechtlichen und der betriebswirtschaftlichen Sicht bringt ein Vergleich mit dem Autofahren bei eingeschränkter Sichtweite plastisch zum Ausdruck: Das Aktienrecht verlangt innerhalb einer Sichtweite von einem Jahr auf Hindernisse zu achten. Die Betriebswirtschaft versucht tiefer in den Nebel jenseits von ein bis zwei Jahren zu blicken und Hindernisse zu erkennen, die beim Näherkommen zum Problem werden könnten.

---

21 Unter der Geltung von DRS 15 gaben die Unternehmen Umsatz- und Gewinnerwartungen für zwei Jahre ab. Mit DRS 20 ist dieser Zeitraum auf ein Jahr verkürzt worden.



## 5 Die Risikoberichterstattung in den Geschäftsberichten großer Konzerne

Inwieweit sich die dargestellten Vorschriften und Vorgehensweisen in den Risikoberichten niedergeschlagen haben, wird im Folgenden anhand der Konzerngeschäftsberichte 2012 von

- Bilfinger
- Metro
- Südzucker
- Continental
- Henkel

näher untersucht (Tab. 2 bis 6).

Dazu werden die genannten Risiken sowie die Maßnahmen zur Risikobewältigung tabellarisch dargestellt. Auf die Darstellung der Chancen wird hier verzichtet. Zur Verbesserung der Übersicht sind die Risiken lediglich stichwortartig aufgeführt. Da die finanzwirtschaftlichen Risiken im Wesentlichen unternehmens- und branchenunabhängig sind, werden sie anschließend zusammenfassend dargestellt.

### 5.1 Charakterisierung der Risikomanagementsysteme

Die Aufgaben und Organisation des Risikomanagementsystems sind in erster Linie durch gesetzliche Anforderungen geprägt und fallen damit vergleichsweise allgemein und einheitlich aus - im Unterschied zu den berichteten Risiken, die stark von der jeweiligen Branche beeinflusst sind. Zu diesem Teil der Risikoberichterstattung soll daher ein zusammenfassender Überblick gegeben werden.

In den einleitenden Abschnitten werden die Aufgaben und Ziele genannt (Mehrwert schaffen, Risiken vermeiden und Chancen nutzen). Weitere angesprochene Aspekte sind:

Integration bzw. Einbettung des Risikomanagements in die Konzernsteuerung. Alle Unternehmen sehen die Gesamtverantwortung beim Vorstand der Konzernobergesellschaft, während die Risikoidentifikation und -bewertung sowie die Gegenmaßnahmen dezentral bei den Geschäftsbereichen liegen.

Die Risikokommunikation hat in allen Unternehmen zentrale Bedeutung. Teilweise sind Periodizität und Vorgehensweise bei plötzlich auftretenden, gravierenden Risiken beschrieben.

Ein weiterer Berichtsabsatz gilt der Gewährleistung eines einheitlichen Vorgehens durch den Einsatz von Richtlinien und Regelwerken.

Schließlich wird auf das interne Kontrollsystem knapp eingegangen und auf seine Aufgaben, im Hinblick auf einen korrekten Rechnungslegungsprozess.

**Metro** weist auf einen Risikobeauftragten hin, der für Ansatz, Methoden und Standards des Risikomanagements zuständig ist. **Bilfinger** stellt in diesem Zusammenhang die Konzernsteuerung und die Steuerungsgrößen dar, während **Henkel** den Schwellenwert erwähnt, ab dem Risiken in der Berichterstattung zu berücksichtigen sind (über 1 Mio. Euro oder 10% des Nettofremdumsatzes eines Landes). Bei **Südzucker** liegt der Risikoschwerpunkt bei der Veränderung der Marktpreise. **Continental** erwähnt zusätzlich noch das Compliance-Management als Bestandteil des Risikomanagements.

In der folgenden tabellarischen Darstellung sind die Einzelrisiken in der linken und die entsprechenden Maßnahmen in der rechten Spalte dargestellt. Wo die Risikoberichte keine näheren Angaben über die Risiken oder Gegenmaßnahmen machen, bleiben die entsprechenden Felder leer. Eine kritische Auseinandersetzung v.a. mit den Defiziten der Darstellung der Risiken erfolgt anschließend in Abschnitt 6.

**Tab. 2: Bilfinger**

| <b>Markt- und unternehmensspezifische Risiken</b>   |  |
|---|--|
| Konjunkturelle Entwicklung<br>Politische und volkswirtschaftliche Entwicklungen<br>Wettbewerbsdruck | Analyse der Länder und der Wettbewerbsfähigkeit<br>Gremienarbeit zwecks frühzeitiger Beurteilung neuer Gesetze und Bestimmung  |
| <b>Länderrisiken</b>  |  |
| Politische Unsicherheiten   | Beschränkung der Tätigkeit auf „definierte Länder“   |
| <b>Akquisitionsrisiken</b>  |  |
|   | Mehrheitliche oder vollständige Übernahme nach einer umfassenden Due Dilligence-Prüfung  |
| <b>Beteiligungsrisiken</b>  |  |
|   | Laufendes Beteiligungscontrolling<br>Sofortige Meldung außergewöhnlicher Entwicklungen an den Vorstand   |
| <b>Partnerrisiken</b>   |  |
| Nicht, verzögert oder qualitativ unzureichend erbrachte Leistungs- oder Zahlungsverpflichtungen     | Sorgfältige Auswahl der Partner<br>Einbeziehung potenzieller Ausfälle in die Angebotsüberlegungen bei Gemeinschaftsprojekten<br>Systematische Verfolgung der finanziellen Situation der Auftraggeber |
| <b>Projektrisiken</b>   |  |
| Kalkulations- und Ausführungsrisiken bei Großprojekten  | Umfassende und kritische Prüfung und Einteilung in Risikoklassen<br>Separate Vertragsprüfung   |
| <b>Risiken im Servicegeschäft</b>   |  |
| Kalkulations- und Ausführungsrisiken  | Kompetenz und Qualifikation des eingesetzten Personals<br>Einsatz ausreichend eigenen Personals  |
| <b>Qualitätsrisiken</b>   |  |
|   | Festlegung von Zuständigkeiten der operativen Einheiten<br>Vermittlung von „Best Practice“<br>Qualitätsmanagement, Audits  |

| <b>Compliance-Risiken</b>   |   |
|---|---|
| Schädigung der Wettbewerbsfähigkeit<br>Schadensersatzansprüche<br>Staatliche Sanktionen             | Compliance-System und aktives Aufgreifen von Verdachtsfällen  |
| <b>Reputationsrisiken</b>   |   |
| Auswirkungen von tatsächlichen oder behaupteten Mängeln   | Offene Kommunikation<br>Zusammenarbeit mit Auftraggeber und Behörden  |
| <b>Beschaffungsrisiken</b>  |   |
|   | Beobachtung der Weltmarktpreise wichtiger Produkte<br>Flexibler Einkauf<br>Vorverträge<br>Preisgleitklauseln in Angeboten |
| <b>Personalrisiken</b>  |   |
| Nachwuchsmangel<br>Hohe Fluktuation<br>Fehlende Qualifikation<br>Geringe Motivation<br>Überalterung | Personalbindungsmaßnahmen<br>Kontakte zu Hochschulen<br>Angebote zur Qualifizierung<br>Personalcontrolling                |
| <b>IT-Risiken</b>   |   |
|   | Schutz vor unberechtigtem Zugriff oder Datenverlust durch zahlreiche technische Maßnahmen<br>Auditierung                  |
| <b>Umweltrisiken</b>  |   |
| Verunreinigung von Luft und Wasser  | Materialauswahl<br>Verfahrensabläufe, Arbeitsanweisungen<br>Versicherungen  |
| <b>Prozessrisiken</b>   |   |
|   | Bildung von Rückstellungen  |

**Gesamtbeurteilung der Risikosituation:**

„Die Einschätzung des Gesamtrisikos ist das Ergebnis der konsolidierten Betrachtung aller wesentlichen Einzelrisiken. Die Gesamtrisikosituation des Bilfinger Konzerns hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert“ (Geschäftsbericht 2012, S. 101).

**Tab. 3: Metro**

| <b>Umfeld- und Branchenrisiken</b>  |   |
|---|---|
| Staatsschuldenkrise, Sparprogramme<br>Arbeitslosigkeit und Minderung der Kaufkraft<br>Änderung der wirtschaftlichen, rechtlichen<br>und politischen Rahmenbedingungen in den<br>Ländern<br>Risiken der Expansion                              | Expansion in Wachstumsregionen<br><br>Versicherung gegen Betriebsausfälle<br>Professionelles Krisenmanagement   |
| <b>Risiken aus dem Handelsgeschäft</b>  |   |
| Intensiver Wettbewerb<br>Änderungen des Konsumverhaltens<br>Vertrieb über das Internet und daraus resultie-<br>rende Logistikanforderungen  | Sorgfältige Prüfung eines Markteintritts<br>Kooperation mit lokalen Unternehmen<br>Kontinuierliche Optimierung der Vertriebskon-<br>zepte und Anpassung an Einkaufsverhalten<br>Konzerneigene Marktforschung, Erprobung<br>neuer Konzepte in Testmärkten  |
| <b>Standortrisiken</b>  |   |
| Wettbewerb um geeignete Grundstücke<br>Unzureichende Akzeptanz von Neueröffnungen<br>Rückläufige Umsätze und/oder steigende<br>Mieten   | Aktives Immobilien- und Investitionscontrolling<br>Eingehende Prüfung vor Standortentschei-<br>dungen<br>Erforderlichenfalls Aufgabe von Standorten   |
| <b>Leistungswirtschaftliche Risiken</b>   |   |
| Verlässlichkeit von Lieferanten<br>Qualität von Produkten<br>Einhaltung von Sicherheits- und Sozialstan-<br>dards<br>Einkaufspreise<br>Verknappung von Produkten, Versorgungs-<br>engpässe<br>Logistik<br>Verderblichkeit von Nahrungsmitteln | Sorgfältige Auswahl der Lieferanten v. a. bei<br>Eigenmarken<br>Kontrolle der Einhaltung der einkaufspoliti-<br>schen Standards<br>Trainingsprogramme für Lieferanten in Schwel-<br>lenländern<br>Diversifikation der Lieferanten und Logistik-<br>dienstleister<br>Verfahren zur raschen Rückverfolgung bei<br>schädlichen Produkten |

| <b>Informationstechnische Risiken</b>  |   |
|--|---|
| Missbrauch<br>Betriebsbereitschaft   | Regelmäßige Schwachstellenanalyse bei ans Internet angebotenen Systemen<br>Weitgehend autarke und redundante Systemauslegung<br>Unterhaltung mehrerer Rechenzentren<br>Datenzugang nur für berechnigte Mitarbeiter<br>Datenschutz |
| <b>Personalrisiken</b>   |   |
|  | Mitarbeiterbindung<br>Qualifizierungsmaßnahmen<br>Variable und erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile   |
| <b>Umweltrisiken</b>   |   |
|  | Energiemanagement und -einsparungen<br>Energetische Sanierung   |
| <b>Rechtliche und Steuerrisiken</b>  |   |
| Arbeits- und zivilrechtliche Verfahren<br>Kartellverfahren<br>Außenprüfung und Auslegung durch das Finanzamt | Regelmäßige und systematische Prüfung   |
| <b>Compliance-Risiken</b>  |   |
| Regelverstöße  | Konzernweites Compliance-Management-System, mit dem Schwerpunkt auf Vorbeugung<br>Handbücher und Verhaltensrichtlinien<br>Antikorruptionsrichtlinie   |

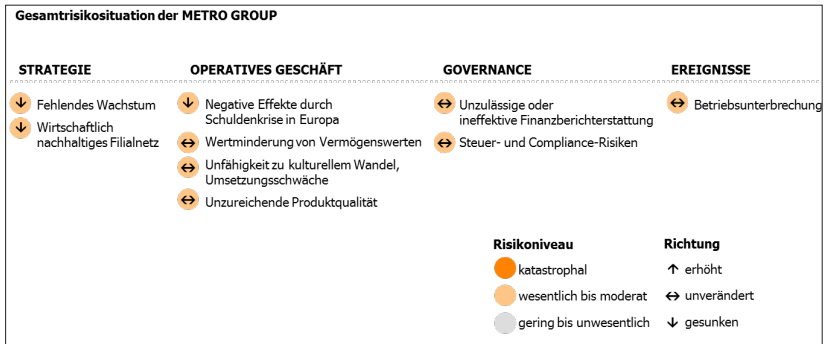
#### **Gesamtbewertung der Risikosituation**

„Insgesamt hat sich das Chancen-Risiko-Profil der METRO GROUP, vor allem aufgrund einer gewissen Stabilisierung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, gegenüber der Berichterstattung aus dem Vorjahr leicht verbessert. Für die Beurteilung der gegenwärtigen Situation wurden die Risiken nicht nur isoliert betrachtet, sondern es wurden auch Interdependenzen analysiert und entsprechend ihrer Wahrscheinlichkeit bewertet. Die Beurteilung hat ergeben, dass die Risiken insgesamt beherrschbar sind. Es bestehen keine den Fortbestand des Unternehmens gefährdenden Risiken. Auch künftige, den Bestand gefährdende Risiken sind nicht erkennbar“ (Geschäftsbericht 2012, S. 160).

Metro veröffentlicht im Geschäftsbericht eine tabellarische Übersicht zu den Risiken von wesentlicher oder moderater Bedeutung.



## Abb. 4: Übersicht der wesentlichen Risiken



Quelle: Geschäftsbericht 2012, S. 160

**Tab. 4: Südzucker**

| <b>Regulatorische Risiken</b>   |   |
|---|---|
| Änderung der Rahmenbedingungen der Ein- und Ausfuhr von Zucker<br>Einsatz von Bioethanol zur Erzeugung von erneuerbaren Energien<br>Zuteilung von Emissionszertifikaten | Frühzeitige Analyse von rechtlichen Änderungen und ihren Auswirkungen   |
| <b>Verfügbarkeit und Preisvolatilität von Rohstoffen</b>  |   |
| Beschaffungsrisiken infolge von Witterungseinflüssen, Preis- und Währungsschwankungen   | Devisentermingeschäfte<br>Finanzierung des Working Capitals in fremder Währung<br>Natural Hedge bei CorpEnergies  |
| <b>Absatzmärkte und Produktpreise</b>   |   |
| Änderung des Konsumentenverhaltens<br>Absatzpreisschwankungen<br>Wettbewerb mit Herstellern von Kraftstoffen aus Abfällen sowie mit ausländischen Herstellern           | Abschluss längerfristiger Lieferverträge<br>Ausrichtung der Produktionsanlagen auf den Einsatz verschiedener Energieträger  |
| <b>Produktqualität</b>  |   |
|   | Qualitätsmanagement   |
| <b>IT-Risiken</b>   |   |
|   | Einsatz interner und externer Experten<br>Vereinheitlichung der Informationssysteme   |
| <b>Personalrisiken</b>  |   |
|   | Bindung von Fach- und Führungskräften durch Sozial- und Vergütungssysteme<br>Fort- und Weiterbildungsangebote<br>Einsatz in unterschiedlichen Konzerngesellschaften |
| <b>Rechtliche Risiken</b>   |   |
| Rechtsstreitigkeiten<br>Lebensmittel- und Umweltrecht   | Bildung von Rückstellungen<br>Zeitnahe Erfassung und Ableitung von Anpassungsmaßnahmen  |
| <b>Risiken aus Unregelmäßigkeiten</b>   |   |
| Beschaffungsvorgänge in Mexiko  | Aufarbeitung<br>Verschärfung Kontroll- und Überprüfungssystem   |

**Gesamtrisikoposition**

„Die Gesamtrisikoposition des Konzerns ist, bei weiterhin hoher Volatilität von Produkt- und Rohstoffpreisen, im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Bestandsgefährdende Risiken bestehen aber nicht und sind gegenwärtig nicht erkennbar“ (Geschäftsbericht 2012, S. 81).

**Tab. 5: Continental**

|   |  |
|---|--|
| <b>Finanzrisiken</b>  |  |
| Syndizierte Kredite (Financial Covenants)<br>Hohe Verschuldung und Liquidität<br>Rating (Non-Investment-Grad)   |  |
| <b>Marktrisiken</b>   |  |
| Weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise<br>Hohe Umsatzkonzentration auf Europa<br>Steuererhöhungen<br>Hohe Fixkosten und schwankende Auslastung<br>Intensiver Wettbewerb und Preisdruck<br>Preisschwankungen auf der Beschaffungsseite<br>Wechselkursänderungen  |  |
| <b>Operative Risiken</b>  |  |
| Geschäftssegment Powertrain (Produkte, Lieferverträge)<br>Entwicklung neuer Produkte (Zeit, Kosten)<br>Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten<br>Garantie- und Produkthaftungsansprüche<br>Abhängigkeit von qualifizierten Führungskräften und Schlüsselmitarbeitern<br>Pensionsverpflichtungen<br>Beteiligungen (dar. Joint Ventures)<br>IT-Systeme<br>Betriebsunterbrechungen<br>Risiken aus Geschäftsbereichsveräußerung |  |
| <b>Rechtliche, umweltbezogene und steuerliche Risiken</b>   |  |
| Verunreinigungen von Grundwasser und Boden, Umgang mit Gefahrstoffen<br>Neue Umwelt- und Sicherheitsvorschriften<br>Schutz von technologischem Know-how<br>Schutzrechtsverletzungen Dritter<br>Kartellrechtsverfahren in verschiedenen Ländern<br>Steuerrisiken bezüglich Verlustvorträgen<br>Steuerrisiken aus Steuerprüfungen<br>Rechtsstreitigkeiten   |  |

**Aussage zur Gesamtrisikosituation**

„Die Risikolage des Continental-Konzerns hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr nach Einschätzung des Vorstands nicht wesentlich verändert. ... Mit den Veränderungen der Einzelrisiken haben sich in der Analyse im konzernweiten Risikomanagementsystem für das abgelaufene Geschäftsjahr jedoch keine Risiken gezeigt, die einzeln oder in ihrer Gesamtheit den Fortbestand der Gesellschaft oder des Konzerns gefährden. Bestandsgefährdende Risiken sind auch in absehbarer Zukunft, nach Einschätzung des Vorstands, nicht erkennbar“ (Geschäftsbericht 2012, S. 143).

**Tab. 6: Henkel**

| <b>Operative Risiken</b>  |  |
|---|--|
| Schwankende Beschaffungsmarktpreise   | Proaktive Steuerung des Lieferantenportfolios  |
| Produktionsrisiken (niedrige Kapazitätsauslastung, Betriebsunterbrechungen)         | Alternative Rezepte und Verpackungen<br>Flexible Produktionssteuerung<br>Versicherungen  |
| Umfeld- und Branchenrisiken (Verschlechterung Konsumklima, Konzentration im Handel) | Stärkung des Markenwerts<br>Innovationen   |
| <b>Funktionale Risiken</b>  |  |
| Finanzwirtschaftliche Risiken (Pensionsverpflichtungen)                             | Fortlaufende Überwachung   |
| Rechtliche Risiken (Hinweis auf einzelne Verfahren)                                 | Compliance-Organisation, Leitlinien, Verhaltensanweisungen, Schulungen<br>Versicherungen   |
| Informationstechnische Risiken (unautorisierte Zugriffe, Datenverluste)             | Tägliche Datensicherungen, Tests<br>IT-Richtlinie  |
| Markenimage und Ruf (negative mediale Berichterstattung)                            | Kommunikationsarbeit<br>Krisenmanagementsystem, Trainings  |
| Personalrisiken   | Qualifizierungsmöglichkeiten,  |
| Umwelt- und Sicherheitsrisiken  | leistungsbezogene Vergütungssysteme  |
| Unternehmensstrategische Risiken (Akquisitionen, Projekte)                          | Karriere-Website<br>Entsprechende Managementsysteme, Auditing, Schulungen<br>Markt- und Wettbewerbsbeobachtung<br>Risikoanalysen |

**Gesamtrisiko – Beurteilung aus Sicht des Vorstands**

„Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts sind keine Risiken im Zusammenhang mit der künftigen Entwicklung erkennbar, die den Fortbestand der Henkel AG & Co. KGaA oder des Konzerns gefährden könnten.... Eine Aggregation der wichtigsten Einzelrisiken ist nicht angemessen, da ein gleichzeitiges Eintreten der Einzelrisiken unwahrscheinlich ist.... Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risikofelder geändert. Nichtsdestotrotz ergibt sich im Gesamtbild keine grundlegende Änderung der Risikolage“ (Geschäftsbericht 2012, S. 98).

Henkel veröffentlicht im Geschäftsbericht eine tabellarische Übersicht zu den Risiken und ihrer Bedeutung.

**Abb. 5: Darstellung der wesentlichen Risikofelder**

| Risikofelder                        | 2012           |              | 2013           |              |
|-------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
|                                     | Eintrittswahr. | Auswirkungen | Eintrittswahr. | Auswirkungen |
| <b>Operative Risiken</b>            |                |              |                |              |
| Beschaffungsrisiken                 | moderat        | wesentlich   | niedrig        | wesentlich   |
| Produktionsrisiken                  | moderat        | wesentlich   | moderat        | moderat      |
| Umfeld- und Branchenrisiken         | hoch           | wesentlich   | hoch           | wesentlich   |
| <b>Funktionale Risiken</b>          |                |              |                |              |
| finanzwirtschaftliche Risiken       |                |              |                |              |
| Ausfallrisiko                       | niedrig        | wesentlich   | niedrig        | wesentlich   |
| Liquiditätsrisiko                   | niedrig        | unwesentlich | niedrig        | unwesentlich |
| Währungsrisiko                      | hoch           | moderat      | hoch           | wesentlich   |
| Zinsrisiko                          | moderat        | unwesentlich | moderat        | unwesentlich |
| Risiken aus Pensionsverpflichtungen | hoch           | wesentlich   | niedrig        | wesentlich   |
| Rechtliche Risiken                  | niedrig        | wesentlich   | niedrig        | wesentlich   |
| IT-Risiken                          | niedrig        | wesentlich   | niedrig        | wesentlich   |
| Personalrisiken                     | moderat        | unwesentlich | hoch           | unwesentlich |
| Reputationsrisiken                  | niedrig        | wesentlich   | niedrig        | wesentlich   |
| Umwelt- und Sicherheitsrisiken      | moderat        | wesentlich   | niedrig        | wesentlich   |
| <b>Strategische Risiken</b>         | moderat        | moderat      | moderat        | moderat      |

Quelle: Geschäftsbericht 2012, S. 93

## 5.2 Finanzrisiken

Der Risikobericht wäre unvollständig ohne die Finanzrisiken. Die Finanzrisiken werden in der Regel nicht in der Risikoberichterstattung dargestellt (Ausnahme: Continental), sondern im Anhang und dort wiederum zumeist unter dem Stichpunkt „Sonstige Erläuterungen“. Da die Unternehmen grundsätzlich den gleichen Risiken ausgesetzt sind, wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß, werden sie nachfolgend zusammenfassend dargestellt.

**Tab. 7: Finanzrisiken**

|  |
|--|
| <b>Bonitäts- oder Ausfallrisiko aus Forderungen gegenüber Kunden</b>   |
| Maßnahmen<br>Kreditlimit<br>Kundenindividuelle Bonitätsanalysen<br>Überwachung<br>Kreditversicherungen<br>Akkreditive (Zahlungszusage der Bank des Importeurs gegenüber dem Exporteur)<br>Bürgschaften, Garantien, Deckungszusagen<br>Einzelwertberichtigungen, Abschreibungen |
| <b>Bonitäts- oder Ausfallrisiko aus finanziellen Investments</b>   |
| Maßnahmen<br>Anlagen nur bei Partnern bzw. in Wertpapiere mit einem Mindest-Rating (A-Rating)<br>Limitierung der Anlagebeträge<br>Diversifizierung (breite Streuung der Anlagen)<br>Netting (Verrechnung von Forderungen und Verbindlichkeiten)                                |
| <b>Liquiditätsrisiko</b>   |
| Maßnahmen<br>Cashflow-Planung<br>Langfristige Finanzierungsinstrumente<br>Cashpooling<br>Geldanlagen in leicht liquidierbaren finanziellen Vermögenswerten<br>Kreditlinien<br>Fristenkongruenz (Übereinstimmung von Anlage- und Finanzierungsfristen)                          |
| <b>Preisrisiko (Rohstoffpreise)</b>  |
| Maßnahmen<br>Preisgleitklauseln in Angeboten<br>Festpreisvereinbarungen bei Lieferungen<br>Warentermingeschäfte (Kauf in Zukunft zu gegenwärtig vereinbartem Preis)  |
| <b>Währungsrisiko (Transaktionsrisiko)</b>   |
| Maßnahmen<br>Devisentermingeschäfte<br>Devisenswaps  |
| <b>Zins(änderungs)risiko</b>   |
| Maßnahmen<br>Zinsswaps (Tausch von variablen in feste Zinssätze und umgekehrt)<br>Zinsbegrenzungsvereinbarungen  |

### 5.3 Zusammenfassung der analysierten Risikoberichte

Die Darstellung der Risiken folgt im Wesentlichen dem DRS 5 mit leichten Abweichungen bei der Bezeichnung. Mit Ausnahme von Continental enthalten die Darstellungen auch Hinweise auf die Maßnahmen zu Risikobeherrschung. Bei Continental fällt die Darstellung der Risiken am ausführlichsten aus. Als einziges der hier untersuchten Unternehmen verzichtet Continental auf die Darstellung der Chancen und Maßnahmen.

Hinsichtlich der Reihenfolge der Darstellung sind die Chancen, mit Ausnahme von Bilfinger, im Anschluss an die Risiken dargestellt. Bilfinger beschreibt zunächst die Chancen und dann die Risiken. Hinweise auf Chancen - vor allem aufgrund der globalen und regionalen Wirtschaftsentwicklung - finden sich auch in den Prognoseberichten oder Ausblicken.

Von der Möglichkeit, nach DRS 5, Nr. 32, eine Zusammenfassung von Risikoberichterstattung und Darstellung der voraussichtlichen Entwicklung zu erstellen, ist von keinem Unternehmen Gebrauch gemacht worden.

Bei Metro fällt bei der Darstellung der einzelnen Risiken die starke Betonung dessen auf, was es zu vermeiden gilt und was dazu erfolgen muss. Einzig Metro verweist bei der Einschätzung des Gesamtrisikos auf die Bedeutung Risiko-Interdependenzen.

Die Gliederung der Risiken nach Segmenten fällt unterschiedlich aus. Bei Südzucker spielt sie eine größere Rolle, während Bilfinger, Continental und Henkel darauf nicht eingehen – ungeachtet der sehr ausführlichen Darstellung der Segmente, etwa bei Henkel.

Eine tabellarische bzw. schematisierte Übersicht der Eintrittswahrscheinlichkeiten bzw. deren Veränderungen und der potenziellen Schadenshöhe wird nur von Henkel und Metro veröffentlicht. Ansonsten erfolgt die Darstellung der Risiken verbal.

Continental macht keine Aussagen zu Personalrisiken. Metro, Südzucker und Henkel erwähnen allgemein den Wettbewerb um qualifiziertes Personal. Nur Bilfinger führt diesen Punkt weiter aus, darunter auch das Risiko geringer Motivation der Beschäftigten.

Bei allen Unternehmen sind größere Rechtsstreitigkeiten – z. B. Kartellverfahren – unter den rechtlichen Risiken erwähnt.

Bei einem Kontrollwechsel (Übernahmeangebot) ist für die Vorstände keine Entschädigungsvereinbarung vorgesehen (Angabepflicht nach § 315 (4), Nr. 9 HGB). Bei Henkel findet sich kein entsprechender Hinweis. Bei Bilfinger, Metro

und Continental ist darüber hinaus ein Kündigungsrecht der Kreditgeber bei einem Kontrollwechsel unter bestimmten Bedingungen erwähnt (Angabepflicht nach § 315 (4), Nr. 8 HGB).

Bei Metro sind Aktienkursrisiken erwähnt, die „aus einer anteilsbasierten Vergütung der Führungskräfte“ entstehen.<sup>22</sup>

Akquisitionsrisiken sind explizit nur bei Bilfinger erwähnt.

Mit Ausnahme von Südzucker verwenden alle untersuchten Unternehmen den durchschnittlich gewichteten Kapitalkostensatz (WACC<sup>23</sup>) zur Unternehmens- und Konzernsteuerung. Näher aufgeschlüsselt wird der WACC nur von Bilfinger und Henkel, und nur Henkel gibt ihn für das kommende Geschäftsjahr an.

Bestandsgefährdende Risiken sind bei keinem der untersuchten Unternehmen erwähnt.

Die vergleichende Lektüre der Risikoberichte lässt erkennen, dass die Risiken mit einer sehr unterschiedlichen Eindringlichkeit dargestellt werden. Während Continental die Risiken fast drastisch ausmalt, so dass sich der Leser über die Gesamtrisikoeinschätzung schon wundert, erweckt die Darstellung bei Henkel den Eindruck eines sehr geringen Einzel- und Gesamtrisikos.

Die Darstellung der Risiken erscheint statisch. Die Risiken schweben über der Geschäftstätigkeit. Man kann den Eindruck gewinnen, dass die Risikoberichte im kommenden Jahr weitgehend unverändert in den Lagebericht übernommen werden könnten. Auf die Entwicklung der Einzelrisiken, ihre Zu- oder Abnahme, sowie neue oder nicht mehr bestehende Risiken, wird nicht eingegangen.

Die mehrheitlich glatte und recht einheitliche Risikodarstellung erzeugt den Eindruck - und soll ihn vermutlich auch erzeugen -, dass die Unternehmensleitungen, wenn nicht alles im Griff, so doch alles im Blick haben. Für eine kritische Auseinandersetzung bieten sich auf den ersten Blick kaum Ansatzpunkte. Darauf wird im Folgenden eingegangen, wenngleich nicht für alle Kritikpunkte stets bessere Lösungen geboten werden können.

---

22 Metro (2012), S. 240.

23 Weighted Average Cost of Capital.



## 6 Elf kritische Anmerkungen

Die analysierten Risikoberichte zeigen eine auf den ersten Blick eine Fülle von Risiken und Einschätzungen. Die in der Regel mehrere Seiten langen Berichte suggerieren den Lesern eine umfassende Analyse der Risiken als auch der Gegenmaßnahmen. Auf den zweiten Blick zeigt die Darstellungspraxis aber Lücken oder unkritische Bewertungen. Die folgende Kritik betrifft vor allem Aspekte, die in den Risikoberichten nicht, verkürzt oder nur selektiv angesprochen sind. Auch wenn die sich daraus ergebende Darstellung der Risikolage den gesetzlichen Vorgaben entspricht und sich die Öffentlichkeit damit zufrieden geben muss; Aufsichtsräte und Wirtschaftsausschüsse haben in der Regel des Recht bzw. die Möglichkeit, tiefer nachzufragen und sich damit ein vollständigeres Bild der Risiken zu erarbeiten. Nachfolgend werden dazu 11 Aspekte näher betrachtet:

- Risikostrategie (6.1)
- Risikoidentifikation und –auswahl (6.2)
- Bedeutung der Risiken (6.3)
- Quantifizierung der Risiken (6.4)
- Verhältnismäßigkeit der Risiken (6.5)
- Verursachung von Risiken (6.6)
- Zeithorizonte der Risiken (6.7)
- Statische Risiken und dynamische Entwicklung (6.8)
- Die Beschäftigten im Risikobericht (6.9)
- Verknüpfung mit Prognosebericht (6.10)
- Die Vollständigkeit der dargestellten Risiken in der kurzen Frist (6.11)

### 6.1 Risikostrategie

„Keine Chancen ohne Risiko“. Risiken werden ja gerade wegen der damit verbundenen Chancen eingegangen. Eine Geschäftsleitung, die nur maximal abgesicherte Entscheidungen trifft, vergibt Chancen und gerät dadurch gegenüber den Wettbewerbern ins Hintertreffen. Da in der Phase der Sammlung entscheidungsrelevanter

vanter Informationen immer neue Informationen auftauchen, kann eine Strategie, Entscheidungen nur aufgrund weitgehend sicherer Informationen zu treffen, dazu führen, dass überhaupt keine Entscheidungen mehr getroffen werden. Die Risikovermeidungsstrategie würde damit selbst zum bestandsgefährdenden Risiko. Den Eintritt dieses Risikos versucht § 93 (1) Satz 2 AktG mit seiner „Business Judgement Rule“ zu verhindern, wonach die Geschäftsleitung für fehlgeschlagene Entscheidungen dann nicht in Haftung genommen wird, wenn sie sich zum Zeitpunkt der Entscheidung so sorgfältig wie möglich informiert hat.

Die Risikoberichte enthalten jedoch keine Informationen über die Risikopolitik der Unternehmen. Welche und wie hohe Risiken ist das Unternehmen bereit einzugehen? Woran bemisst sich der „Risikoappetit“? Welchem Risikotyp ist das Management zuzuordnen?<sup>24</sup> Entspricht die Höhe der Risiken, die das Unternehmen bereit ist einzugehen, der Höhe der Chancen und woran wird diese Entsprechung beurteilt? Haben die Unternehmen auch schon einmal auf die Wahrnehmung von Chancen verzichtet, weil das damit verbundene Risiko als zu hoch eingeschätzt wurde? Wie sind das Risikofrüherkennungs- und -managementsystem in die Unternehmensplanung und steuerung eingebunden? Zu welcher Art von Reaktion neigt das Management bei Krisenanzeichen – eher beobachtend und in kleinen Schritten vorgehend oder eher mit einschneidenden Maßnahmen?<sup>25</sup> Diese eher die Praxis des Risikomanagements betreffenden Fragen sind in den Risikoberichten ausgeblendet.

Dort liest man zwar: „Das Risikomanagement ist in das wertorientierte Führungs- und Planungssystem der Südzucker-Gruppe eingebettet“ oder: „Bestandteile unseres Risikomanagementsystems sind eine strategische Geschäftsplanung, kombiniert mit einem detaillierten, aktuellen Berichtswesen, das als internes Frühwarn- und Kontrollsystem dient“ (Bilfinger). Bei Metro ist das Risikomanagement ein systematischer, den Konzern umfassender Prozess. Es „unterstützt das Management dabei, Risiken und Chancen zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern“. Die letztlich ähnlich klingenden Sätze sagen aber noch nichts über den tatsächlichen Einfluss des Risikomanagements aus.

---

24 In der Literatur werden beispielsweise folgende Risikotypen unterschieden: Risikoavers, risikoneutral und risikofreudig. Letzte kennzeichnet den allgemein befürworteten Umgang mit Risiken und meint ein kontrolliertes Eingehen von Risiken.

25 Dörner (1992) zeigt eindrücklich, dass starke und hektische Reaktionen die Probleme eher vergrößern als bewältigen und schreibt: „Wer so richtig massiv eingreifen kann, belegt damit seine Kompetenz, seine Fähigkeit, die Situation in den Griff zu bekommen – zumindest bestätigt er sich das selbst!“ (S. 272).

## 6.2 Risikoidentifikation und -auswahl

In den Unternehmen ist zunächst ein möglichst vollständiges Risikoinventar zu erstellen. In einem eingerichteten Risikomanagementsystem werden in den Unternehmen weitaus mehr Risikoinformationen erhoben als veröffentlicht. Aus der intern abgebildeten Risikolage sind diejenigen Risiken auszuwählen, über die der Risikobericht informieren soll. DRS 5 bestimmt: „Zu berichten ist über Risiken, die die Entscheidungen der Adressaten des Konzernlageberichts beeinflussen können“ (Nr. 10).<sup>26</sup> Das Unternehmen hat damit gewissermaßen stellvertretend den Standpunkt des Adressaten einzunehmen und sich zu fragen, welche Risiken dessen Entscheidungen beeinflussen können.

Damit stellen sich zwei Fragen. Wer sind die verständigen - unternehmensexternen - Adressaten? Und welche Risiken haben Einfluss auf deren Entscheidung?

Dass mit den Adressaten der Risikoberichterstattung in erster Linie die Aktionäre und potenziellen Investoren (Shareholder) gemeint sind, ergibt sich aus der nahezu völligen Vernachlässigung von Angaben zur voraussichtlichen Beschäftigungsentwicklung und anderer mitarbeiterbezogenen Risiken.

Als Personalrisiken werden nur solche gewertet, die aus dem Ausscheiden von Fachkräften und/oder einem Mangel an (jungen) Fachkräften resultieren. Nur indirekt werden Arbeitnehmer als Entscheider für oder gegen eine Einstellung oder ein Verbleib bei dem Unternehmen angesprochen: Sie können unter „Personalrisiken“ erfahren, was das Unternehmen alles tut, um sie für das Unternehmen zu gewinnen oder sie zu binden. Dass die Unternehmen im Zuge von Restrukturierungen ihrerseits Fachkräfte abbauen, findet dagegen keine Erwähnung.

Nur bei Metro findet sich im Prognosebericht ein Hinweis auf einen Beschäftigungsrückgang in 2013. Bei den anderen Konzernen ist die Beschäftigungsentwicklung weder im Risiko- noch im Prognosebericht erwähnt.

Überraschend ist der Verzicht auf die Angabe eines eventuell geplanten Personalabbaus bei den Personalrisiken sicherlich nicht. Restrukturierungspläne sowie ein geplanter Personalabbau finden sich an anderen Stellen im Geschäftsbericht, darunter bei den Abfindungsrückstellungen, die zu bilden sind, wenn das Unternehmen einen sozialplanpflichtigen Beschäftigungsabbau plant. „Die Verbindlichkeit ist ... durch den Beschluss über die Betriebsänderung hinreichend

---

26 In DRS 20 ist nur noch von „verständigen Adressaten“ die Rede.

konkretisiert.“<sup>27</sup> Aus Sicht der Beschäftigten handelt es sich dann allerdings nicht mehr um ein Risiko, sondern um ein bereits eingetretenes Ereignis.

Welche Risikoinformationen interessieren die Adressaten? Sicherlich mehr als die Unternehmen in ihrer Risikoberichterstattung veröffentlichen. Die Veröffentlichung von Risikoinformationen stellt schließlich selbst ein Risiko dar. Vergegenwärtigt man sich, dass das Gesamtrisiko - wie immer es ermittelt wird - Einfluss auf Rating, Kreditkonditionen usw. hat, so ist die von der Mehrzahl der Unternehmen an den Tag gelegte Zurückhaltung durchaus nachvollziehbar. Laut IDW PS 350 muss die extern dargestellte Risikolage lediglich mit der internen Einschätzung übereinstimmen. Eine Entsprechung im Grad der Detaillierung ist nicht gefordert.

Man wird vermuten dürfen, dass Akquisitionsrisiken das Interesse der Adressaten finden – liest man doch immer wieder, dass mehr Akquisitionen gescheitert als gelungen sind. Explizit ist dieses Risiko jedoch nur bei Bilfinger erwähnt. In dieser Frage scheint bei der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen das Geheimhaltungsbedürfnis zu dominieren.

Siemens beschreibt die Akquisitionsrisiken vergleichsweise deutlich, lässt aber offen, ob die Risiken aktuell sind: „Unternehmenszusammenschlüsse und Akquisitionen bergen grundsätzlich Unwägbarkeiten, da sie Risiken aus der Integration von Mitarbeitern, Prozessen, Technologien und Produkten beinhalten. Es kann daher nicht garantiert werden, dass jedes erworbene Geschäft erfolgreich und entsprechend dem ursprünglich vorgesehenen Zeitplan integriert werden kann oder sich die Integration erfolgreich entwickeln wird“ (Siemens Geschäftsbericht 2012, S. 130f.).

Kaum Erwähnung findet in der Literatur, dass neben den Risiken auch Frühindikatoren identifiziert werden müssen, anhand derer die Unternehmen erkennen können, ob das entsprechende Risiko größer oder kleiner geworden, näher gekommen oder sich weiter entfernt hat. Die Risiken zeigen sich selbst nicht an.

---

27 Beck'scher Bilanzkommentar (2010), S. 295. Für IFRS-Abschlüsse gilt, dass entweder ein Restrukturierungsplan vorliegt oder das Unternehmen „bei den Betroffenen eine gerechtfertigte Erwartung geweckt hat, dass die Restrukturierungsmaßnahmen ... durchgeführt werden“ (IAS 37, Nr. 72).

### 6.3 Bedeutung der Risiken

Ungeachtet der Hinweise in der Risikoberichterstattung, auf Interdependenzen der Risiken, erfolgt die Darstellung weitgehend additiv. Die Risiken werden nebeneinander dargestellt und am Schluss zu einer Gesamtrisikoeinschätzung verdichtet, deren Ableitung jedoch nicht erläutert wird und die folglich auch nicht nachvollziehbar ist. Selbst bei Continental, das die Einzelrisiken vergleichsweise dramatisch darstellt, zieht der Vorstand am Ende das Fazit, wonach die Lage insgesamt keinen Anlass zu Befürchtungen gibt.

Eine Hierarchisierung der Risiken oder eine Darstellung ihrer Verkettung untereinander wird nicht oder allenfalls in Ansätzen gegeben. Eine Risikoquantifizierung erfolgt nur ausnahmsweise (Metro, Henkel) und auch nur anhand vergleichsweise grober Einteilungen („unwahrscheinlich“ - „möglich“ - „wahrscheinlich“, für die Eintrittswahrscheinlichkeit und „wesentlich“ - „moderat“ - „unwesentlich“, für die Schadenshöhe).<sup>28</sup>

Risikokonzentrationen (sog. Klumpenrisiken), auf die einzugehen DRS 5, Nr. 13 fordert, sind nirgendwo erwähnt. Beispiele sind Konzentrationen auf einzelne Kunden, Lieferanten, Produkte, Patente oder Länder. Die Beschreibung von Gegenmaßnahmen in den untersuchten Risikoberichten lassen vermuten, dass die Risiken breit gestreut sind und Klumpenrisiken folglich nicht bestehen. Das Bestehen von Risikokonzentrationen wird aber auch nicht ausdrücklich ausgeschlossen. In den IDW Prüfungsstandards wird an keiner Stelle auf die Frage eingegangen, wann eine Risikokonzentration vorliegt. Wenn dafür aber keine Kriterien (Schwellenwerte) angegeben sind, können auch keine überschritten werden.

DRS 20 Nr. 150 fordert, dass die Bedeutung der Risiken für den Konzern oder für wesentliche Konzernunternehmen erkennbar werden muss. Es bleibt abzuwarten, wie die Unternehmen dieser Vorschrift künftig nachkommen werden.

### 6.4 Quantifizierung der Risiken

Die kritische Lektüre der Risikoberichte hat gezeigt, dass die Darstellungen (noch) nicht über die verbale Schilderung der Risiken hinauskommen. Eine Visualisie-

---

28 Mit dem für die Jahresabschlüsse ab 2013 gültigen DRS 20, könnte sich das ändern. Danach muss aus der Darstellung der Risiken deren Bedeutung für den Konzern oder wesentliche Konzernunternehmen erkennbar sein (Nr. 150). Die dargestellten Risiken sind zu quantifizieren, „wenn dies auch zur internen Steuerung erfolgt und die quantitativen Angaben für den verständigen Adressaten wesentlich sind.“

rung der Risiken erfolgt in keinem Bericht; eine tabellarische Übersicht stellt eher die Ausnahme dar.

Damit war den bisherigen Anforderungen Genüge getan. In DRS 5 heißt es zwar: „Risiken sind zu quantifizieren, wenn dies nach anerkannten und verlässlichen Methoden möglich und wirtschaftlich vertretbar ist und die quantitative Angabe eine entscheidungsrelevante Information für die Adressaten des Konzernlageberichts ist“. Damit wird aber zugleich auch ein Argument mitgeliefert, die Bedingungen als nicht erfüllt auszugeben.

DRS 20 fordert jetzt eine Quantifizierung der dargestellten Risiken, „wenn dies auch zu ihrer internen Steuerung erfolgt und die quantitativen Angaben für den verständigen Adressaten wesentlich sind.“<sup>29</sup> Aus der Einschränkung ergibt sich bereits, dass den Berichterstellern v. a. durch den Begriff der Wesentlichkeit ein breiter Ermessensspielraum bleibt.

Die Angabe von quantitativen Risikomaßen vermittelt nicht automatisch ein besseres Verständnis für die Risikoeinschätzung. Wie andere Kennziffern müssen sie verstanden und interpretiert werden. Und das ist bei Risikokennziffern durchweg schwieriger als etwa bei Kennziffern, die ausschließlich anhand der GuV und Bilanz ermittelt werden.

Was ist beispielsweise unter Regenwahrscheinlichkeit zu verstehen?

„Bei der Ermittlung der Niederschlagswahrscheinlichkeit wird auf vergleichbare Fälle, bzw. Wetterlagen aus der Vergangenheit zurückgegriffen, d. h. eine Aussage: ‚Morgen ist (an einem bestimmten Ort) mit einer Niederschlagswahrscheinlichkeit von 80 % zu rechnen.‘ ist so zu interpretieren, dass es in 8 von 10 Fällen (Tagen) bei der (für ‚morgen‘) prognostizierten Wetterlage am betreffenden Ort geregnet hat.

Es ist damit nicht ausgesagt, dass 80 % des Zeitraumes des (‘morgigen’) Tages verregnet sein werden und auch nicht, wie viel es regnen soll“ (Wetterlexikon des Deutschen Wetterdiensts).

Vor allem zwei Risikomaße werden in den Jahresabschlüssen erwähnt:

- Die Eintrittswahrscheinlichkeit besagt, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein einzelnes Ereignis eintritt. Beim Wurf eines Würfels beträgt sie für jede Zahl 16,6%; bei einer Münze 50% für Kopf oder Zahl - die Möglichkeit, dass die

29 Und weiter: „In diesem Fall sind die intern ermittelten Werte anzugeben, sowie die verwendeten Modelle und deren Annahmen darzustellen und zu erläutern“ (Nr. 152) – beispielsweise durch Kennzahlen wie den Value at Risk oder Sensitivitätsanalysen (Nr. 153).

Münze auf ihrer Kante stehen bleibt, nicht mitgerechnet. Neben den Einzelwahrscheinlichkeiten ist die Gesamtwahrscheinlichkeit zu berücksichtigen. Beispielsweise mag die Wahrscheinlichkeit, dass ein Produkt einen Fehler aufweist, sehr gering sein. Bei einer großen Zahl von Produkten ist es dennoch sehr wahrscheinlich, dass darunter ein Produkt mit einem Fehler ist. Wird die Eintrittswahrscheinlichkeit mit der Schadenshöhe multipliziert, so ergibt sich der Erwartungswert eines Risikos.

- Der Value at Risk (VaR) gibt den Verlust an, der innerhalb eines bestimmten Zeitraums mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (z. B. 95% oder 99%) nicht überschritten wird. Er wird vielfach bei der Risikobewertung von Finanzpositionen eingesetzt. Der VaR markiert keine Verlustobergrenze, sondern besagt, dass ein darüber hinausgehender Verlust nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 5 % bzw. 1 % zu erwarten ist.

Neben dem VaR werden zur Bewertung von Finanzrisiken Sensitivitätsanalysen genutzt. Mit ihrer Hilfe werden die Auswirkungen hypothetischer Veränderungen von Wechselkursen, Zinssätzen, Rohstoffpreisen usw. auf künftige Erträge oder Cashflows abgeschätzt. Es soll ermittelt werden, in welcher Höhe die Änderung einer Einflussgröße zur Veränderung einer Zielgröße führt.

Eintrittswahrscheinlichkeiten werden gerne anhand statistischer, aus der bisherigen Entwicklung gewonnenen Informationen ermittelt. Wenn beispielsweise in der Vergangenheit pro Jahr 8 Neukunden gewonnenen wurden und 5 Kunden sich zurückgezogen haben, dann wird die Umsatzplanung davon auch für die künftigen Jahre ausgehen. Daraus ergibt sich dann u. a. der Materialaufwand aufgrund der Materialquote. Mit wachsender Zahl von Neukunden ändern sich aber auch Produktmix und –margen, so dass die Annahme eines relativ konstanten Materialaufwands zunehmend fraglich wird. Subjektive und damit kaum noch überprüfbare Schätzungen werden damit vermieden; ohne Probleme ist eine derartige Vorgehensweise aber dennoch nicht. Zum einen setzt sie voraus, dass die Zukunft im Wesentlichen der Vergangenheit entspricht; zum anderen sind die Kennziffern selbst problematisch.

Beispielsweise gilt das Flugzeug als sicherstes Verkehrsmittel. Die zugrunde liegende Kennziffer lautet Tote/Personenkilometer. Angesichts der zumeist weiten Strecken ist der Nenner der Kennziffer sehr groß, so dass die Kennziffer auch bei Flugzeugabstürzen mit vielen Toten sehr klein bleibt. Es stellt sich aber die Frage, ob die geflogenen Personenkilometer die richtige Bezugsgröße ist. Alternativ kommen in Frage: Die geflogenen Flugzeugkilometer oder die Starts; beide

Kennziffern würden das Risiko sehr viel größer erscheinen lassen. Die Frage der Bezugsgröße hat wenig Bedeutung, wenn man dieselbe Kennziffer über die Jahre hinweg vergleicht. Sie gewinnt aber erheblich an Bedeutung, wenn das Flugzeug mit anderen Verkehrsmitteln verglichen wird, wie etwa dem Auto, mit dem zwischen Abfahrt und Ankunft erheblich weniger Personenkilometer zurückgelegt werden.

Oder um ein betriebliches Beispiel zu nehmen: Die Produktivität der Beschäftigten wird zumeist anhand der Kennziffer Umsatz/Beschäftigte gemessen. Für die daraus resultierende Entwicklung der Belastung der Beschäftigte ist wesentlich, ob eine Umsatzzu- oder -abnahme durch Preis- oder die Mengenentwicklungen verursacht wurde. Eine Belastungszunahme seitens der Beschäftigten dürfte bei einer mengengetriebenen Produktivitätszunahme eher gegeben als bei einer preisgetriebenen Zunahme. Bei der ebenfalls gebräuchlichen Produktivitätskennziffer Rohertrag/Beschäftigte spielt zusätzlich die Entwicklung der Fertigungstiefe eine Rolle, woraus Abweichungen von der umsatzbezogenen Produktivität entstehen können. Die umsatzbezogene Produktivität nimmt bei einer Abnahme der Fertigungstiefe in der Regel stärker als die rohertragsbezogene Produktivität zu und umgekehrt. Einfluss auf die Produktivitätsentwicklung hat auch der Umfang des Einsatzes von Leiharbeitern. Ihre Leistung geht in Umsatz und Rohertrag ein; bei der Zahl der Beschäftigten werden sie jedoch nicht mitgezählt. Eine Zunahme der Produktivität kann somit auch auf eine Zunahme der Leiharbeiter im Vergleich zur Vorperiode zurückzuführen sein. Eine Belastungszu- oder -abnahme der Stammbeschäftigten liegt nicht vor.

Für die Messung des Kraftstoffverbrauchs sind die Kennziffern Kraftstoffverbrauch/Entfernung (Liter/km) oder Entfernung/Kraftstoffverbrauch (km/Liter) gebräuchlich. Einsparungen, die mit der einen Kennziffer eine 50%-ige Reduktion ergeben, ergeben mit der anderen eine 100%-ige Verbrauchsreduktion. Welche Kennziffer gibt die Einsparung zutreffender wieder?<sup>30</sup>

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob die Risiken zutreffend gewichtet sind. In der jüngsten Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland kommt KPMG zu dem Ergebnis, dass die Unternehmen ihre präventiven Maßnahmen überschätzen. Eine verzerrte Risikowahrnehmung besteht auch bei der Art der Delikte. Bei

---

30 Verringert sich beispielsweise der Kraftstoffverbrauch von 10 Liter auf 5 Liter je 100 km, so entspricht das einer Einsparung von 50%. Mit dieser Einsparung kann man doppelt so weit fahren, was 100% entspricht. Weitere kritische Auseinandersetzungen mit Kennziffern und dem, was sie besagen, finden sich z. B. unter: [www.unstatistik.de](http://www.unstatistik.de).



Betrug/Untreue, Diebstahl/Unterschlagung und Kartellrechtsverstößen ist das tatsächliche Risiko höher als das wahrgenommene; bei Datendiebstahl/-missbrauch, Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse sowie bei Schutz- und Urheberrechten ist es umgekehrt.<sup>31</sup>

## 6.5 Verhältnismäßigkeit der Risiken

Eng mit der Quantifizierung von Risiken ist die Frage nach der Bezugsgröße der Risiken verbunden. Im Verhältnis wozu ist ein Risiko hoch oder niedrig einzuschätzen? Die Frage verweist auf die Risikotragfähigkeit der Unternehmen. Mit der Vorgabe des HGB, die wesentlichen Risiken darzustellen, wird indirekt auf die Risikotragfähigkeit Bezug genommen. Die Abgrenzung wesentlicher von unwesentlichen Risiken setzt eine Vorstellung davon, was das Unternehmen an Risiken eingehen kann, voraus.

Die Risikotragfähigkeit entspricht der Höhe der Risiken, die ein Unternehmen noch tragen kann, ohne seinen Fortbestand durch Insolvenz zu gefährden. Eine zentrale Bedingung für den Fortbestand ist ausreichendes Eigenkapital. Somit stellt die Höhe des Eigenkapitals die maximale Verlustobergrenze dar.<sup>32</sup> Das gleiche gilt für die Aufrechterhaltung der Liquidität; Entscheidungen der Geschäftsleitung, die die Zahlungsfähigkeit der Unternehmen in Frage stellen, dürften kaum seinem Wohl dienen. Andere Anhaltspunkte für die Risikotragfähigkeit können sein:

- die branchenübliche Eigenkapitalquote,
- der Erhalt des Eigenkapitals, was mittelfristig gleichbedeutend mit einem positiven Jahresergebnis ist,
- Vorhandensein von nicht-betriebsnotwendigem Vermögen oder stille Reserven, die zum Ausgleich eines eingetretenen Verlustes verwendet werden können.

Die Risikotragfähigkeit hängt aber auch von der Risikodiversifikation, also der Streuung der Risiken ab. Je risikodiversifizierter ein Unternehmen ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich Risiken und Chancen ausgleichen. Für die Annahme eines Ausgleichs von Chancen und Risiken ist aber nicht nur deren jeweilige Höhe ausschlaggebend, sondern auch die zeitliche Verteilung.

---

31 KPMG (2012).

32 S. auch Abschnitt 7.2.1.

Man stelle sich ein Unternehmen mit zehn Maschinen vor. Der Ausfall aller zehn Maschinen gleichzeitig ist nur bei einem Elementarereignis (Brand, Hochwasser) zu erwarten. Dieses Risiko muss schon deshalb versichert werden, weil sein Eintritt das Ende des Unternehmens bedeuten würde. Aber den Ausfall einer Maschine könnte das Unternehmen selbst tragen; eventuell auch weiterer Maschinen, da es eher unwahrscheinlich ist, dass alle Maschinen gleichzeitig ausfallen. Inwieweit sich das Unternehmen auf dieses Risiko einlässt, hängt unter anderem von der Auslastung ab. Wird diese als eher niedrig erwartet, so dürfte auch der Schaden aus dem Ausfall einer Maschine als gering anzusehen sein. Wird dagegen mit einer Zunahme der Auslastung gerechnet, so wäre gegebenenfalls die Anschaffung einer Maschine zur Reserve oder der Abschluss einer Betriebsunterbrechungsversicherung ins Auge zu fassen.

## 6.6 Verursachung von Risiken

Insgesamt hinterlassen die Risikoberichte einen der allgemeinen Wahrnehmung entgegengesetzten Eindruck: Wo ringsum wachsende Risiken für den Einzelnen bis für den Planeten Erde beschworen werden, die nach vorherrschender Meinung u. a. von den industriellen Aktivitäten großer Unternehmen herrühren, vermitteln die Risikoberichte den Eindruck, dass es v. a. die Unternehmen sind, die von Risiken betroffen sind, selbst aber nichts dazu beitragen. Da firmiert selbst die Umweltgesetzgebung - ihrerseits wiederum Reaktion auf die wachsende Umweltbelastung - unter den administrativen Risiken. Oder: Die häufig genannte Verletzung von Schutzrechten, wird in den Risikoberichten stets als von anderen Unternehmen ausgeübt dargestellt.<sup>33</sup> Dass die jeweiligen Unternehmen ihrerseits ein Schutzrechtsverletzungsrisiko für andere Unternehmen erzeugen können, wird nicht einmal ansatzweise angedeutet. Dabei werden bei einer aggressiven Wettbewerbsstrategie Risiken für andere Unternehmen bewusst erzeugt und eingegangen – auch unter Einschluss von Schutzrechtsverletzungen. Bei Kartellverfahren erscheint die dieses Delikt verfolgende Institution nur in einer sehr verkürzten Sichtweise als Risikoverursacher; vorausgegangen ist eine Kartellabsprache der beteiligten Unternehmen, durch die erst das Risiko einer Ahndung hervorgerufen wurde.

Es liegt auf der Hand, dass eine Darstellung der Unternehmen als Risikoerzeuger sofort das Risiko begründen würde, für eine Schädigung anderer Unternehmen, Einzelner oder der Allgemeinheit in Haftung genommen zu werden. Risikoberichte dürfen folglich keine Hinweise enthalten, aus denen (Mit-)Haftungsgründe

---

33 Das größte Risiko sehen die in der KPMG-Studie befragten Unternehmen in der Verletzung von Schutzrechten, gefolgt von dem des Datendiebstahls. KPMG (2012) S. 16.

abgeleitet werden könnten. Der Gerichtsentscheidung in der Auseinandersetzung zwischen den Kirch-Erben und der Deutschen Bank hat jüngst gezeigt, welche Schadensrelevanz entsprechende Äußerungen haben können.

Ein weiterer Grund, sich nicht als Risikoverursacher zu sehen, dürfte darin bestehen, dass die Unternehmen im Rahmen einer Unzahl von Gesetzen, Vorschriften, Normen usw. arbeiten. Der gesetzliche Rahmen und damit die noch akzeptablen Risiken sind v. a. seitens des Staates vorgegeben. Wer sich innerhalb des Gesetzesrahmens bewegt, bewegt sich folglich auch innerhalb der durch ein demokratisches Verfahren als zumutbar erachteten Risiken. Darüber hinausgehende Risiken sind dann definitorisch „Restrisiken“, die unter die Wesentlichkeitsschwelle fallen und die auch – man denke an die Umweltrisiken – keinen eigentlichen Verursacher haben. Dieser Sichtweise erlaubt es dann die Verantwortung für das Risiko wirtschaftskrimineller Handlungen den Mitarbeitern statt dem Unternehmen zuzuordnen. Ihr Verhalten erzeuge derartige Risiken und die Unternehmen müssen darauf reagieren.

Der Risikobericht stellt somit nur einen Teilbereich des Risikogeschehens dar. Im Hinblick auf mögliche Haftungsfolgen wird man sich damit in der Außendarstellung begnügen müssen; bei der internen Bewertung der Risikostrategie wird der Aufsichtsrat gut daran tun, sie auch unter dem Aspekt der Verursachung von Risiken und möglicher Gegenreaktionen zu betrachten.

## **6.7 Zeithorizonte der Risiken**

Alle hier untersuchten Unternehmen beurteilen ihre Gesamtrisikosituation im Vergleich zum Vorjahr. Eine Beschreibung eventueller Veränderungen erfolgt nicht – möglicherweise weil die dafür erforderliche Wesentlichkeitsschwelle nicht erreicht wird. DRS 5 Nr. 38 erwähnt lediglich „wesentliche Veränderungen“.<sup>34</sup> Die Veränderungen der Gesamtrisikosituation werden als eher marginal dargestellt. Bei den Einzelrisiken werden keine Vorjahresvergleiche gezogen.

Keines der analysierten Unternehmen vergleicht die im aktuellen Geschäftsbericht dargestellte Risikosituation mit der Einschätzung im Vorjahr. Ein solcher Vergleich würde Aussagen über die Zuverlässigkeit der Risikoeinschätzung durch die Geschäftsleitung und das Risikomanagement zulassen.

---

34 Sinngemäße Übernahme in DRS 20 Nr. 159.

Bei der Einschätzung künftiger bestandsgefährdender Entwicklungen ist kein Zeitraum angegeben, für den diese Einschätzung gilt.<sup>35</sup> Die durch den Deutschen Rechnungslegungsstandard (DRS 5, Nr. 24 und DRS 20, Nr. 156) sowie die Prüfungsstandards des IDW gesetzten Rahmenbedingungen lassen erwarten, dass die berichteten Risiken innerhalb eines Jahres eintreten können. Für die Chancen scheint das schon nicht mehr zu gelten: Die Chancen, derentwegen die Risiken eingegangen werden, eröffnen sich in der Zukunft und unter Umständen erst nach dem Prognosejahr. Im Erfolgsfall, etwa durch Einführung eines neuen Produkts, profitiert das Unternehmen über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg. Bei dieser Konstellation stellt sich die Frage nach der zeitlichen Verteilung von Risiken und Chancen. Fallen (kurzfristige) Risiken und (langfristige) Chancen zeitlich auseinander, kann die Situation eintreten, dass das Unternehmen die Chancen nicht mehr wahrnehmen kann, wenn die zuvor eingetretenen Risiken seine Fortführung unmöglich gemacht haben.

Zu der (vermutlichen) zeitlichen Abfolge der Risiken (und Chancen) sagen die Risikoberichte nichts aus. Die Dringlichkeit der Risiken sowie ihre zeitliche Nähe werden nicht thematisiert. Für den Leser des Lageberichts wird nicht erkennbar, wann eines oder mehrere der geschilderten Risiken akut zu werden drohen.

Die Beschränkung der Darstellung der Risiken auf in der Regel ein, höchstens zwei Jahre wirft darüber hinaus die Frage nach denjenigen Risiken auf, die sich jenseits dieser Frist abzeichnen oder die über den Prognosezeitraum von ein bis zwei Jahren hinausgehen.

Wird beispielsweise in einem Geschäftsbereich eines Konzerns ein Verlust nur im kommenden Geschäftsjahr erwartet oder wird damit gerechnet, dass der Verlust über mehrere Jahre anhält? In diesem Fall könnte sich der betreffende Geschäftsbereich zu einem entwicklungsbeeinträchtigenden Risiko auswachsen, das im Risikobericht jedoch keine Erwähnung fände. Über einen kurzen Prognosezeitraum ragen zum Beispiel auch Veränderungen des rechtlichen Rahmens hinaus. Diese werden zumeist unter Umwelt- oder regulatorischen Risiken dargestellt. So berichten alle Automobilhersteller über die Pläne der EU zur Absenkung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Auseinandersetzungen mit längerfristigen Entwicklungen, die allmählich aber unumkehrbar zunehmen (Megatrends), finden dagegen nicht statt. Beispielsweise prognostiziert eine Studie zum Carsharing in Europa, dass die Zahl der Nutzer von derzeit ca. 700.000

---

35 DRS 5, Nr. 24 gibt vor, dass der Prognosezeitraum für bestandsgefährdende Risiken grundsätzlich ein Jahr und für andere wesentliche Risiken in der Regel zwei Jahre beträgt. DRS 20, Nr. 156 bestimmt dafür mindestens ein Jahr.

bis 2020 auf 15 Millionen ansteigt.<sup>36</sup> Das Beispiel zeigt, wie ein kurzer Prognosehorizont, in Verbindung mit Wesentlichkeit, Risiken der Aufmerksamkeit entziehen kann. Wenn ein langfristiger Entwicklungstrend wesentliche Veränderungen in - zum Beispiel 10 Jahren - voraussagt, dann können sie von Jahr zu Jahr durchaus als jeweils unwesentlich gelten, woraus sich gegen Ende des Prognosezeitraums unliebsame Überraschungen ergeben können. Es verwundert daher nicht, das Carsharingrisiko in keinem Geschäftsbericht der Automobilhersteller thematisiert zu finden.

Die mit der Elektromobilität verbundenen Risiken werden in den Risikoberichten der Automobilhersteller kaum erwähnt. Bei VW findet man die Elektromobilität ausschließlich unter den Chancen erwähnt. BMW sieht darin eine nicht näher beschriebene „Herausforderung“, um sogleich die Chancen der Elektromobilität zu betonen. Herausforderungen im Zusammenhang mit Elektrofahrzeugen werden auch bei Daimler gesehen, die aber lediglich zum Anlass genommen werden, darauf hinzuweisen, dass sich Daimler durch entsprechende innovative Lösungen Vorteile im Wettbewerb verschaffen will. Die Erklärung für diese Zurückhaltung gibt vermutlich BMW in seinem Lagebericht: „Auf absehbare Zeit wird der Verbrennungsmotor weltweit die primäre Antriebstechnologie bleiben.“ „Auf absehbare Zeit“ ist jenseits der Prognosezeiträume im Risiko- und Chancenbericht.

Insbesondere große Unternehmen beschäftigten sich sehr eingehend mit längerfristigen Entwicklungen. Die nicht mehr zu übersehende Zahl der Studien beispielsweise zur Elektromobilität, von denen etliche auf den Internetseiten der Automobilhersteller zu finden sind, verdeutlichen dies. In der Risikoberichterstattung finden sich diese Ergebnisse zumeist nicht. Risikoberichterstattung ist keine Zukunftsforschung.

## 6.8 Statische Risiken und dynamische Entwicklung

Die Darstellung der Risiken in den Risikoberichten liest sich statisch. Die Risiken werden als ständige Begleiter der Geschäftstätigkeit dargestellt. Man kann den Eindruck gewinnen, dass die Risikoberichte in die Lageberichte des kommenden Jahres weitgehend unverändert übernommen werden könnten.

Dieser Eindruck resultiert aus dem Risikobegriff selbst. Ein – negatives oder positives – Ereignis ist kein Risiko mehr. Das Risiko ist mit dem Ereignis einge-

36 [www.forst.com](http://www.forst.com) (9.12.2012).

treten und damit zur Gewissheit geworden. Solange das Ereignis nicht eingetreten ist, bleibt es ein Risiko und damit ein (nur) mögliches Ereignis.

Ein Risiko kann nicht selbst auf sich aufmerksam machen. Ob der Eintritt des Risikos wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher geworden ist, ist dem Risiko selbst nicht anzusehen. Diese Funktion sollen Frühindikatoren oder Frühwarnsignale erfüllen. Das wiederum können realisierte Risiken sein: Der Ausfall eines wichtigen Kunden stellt für den Lieferanten ein Risiko dar. Mit der Insolvenz dieses Kunden wird das Risiko zum Ereignis und zeigt damit eine gestiegene Bestandsgefährdung des Lieferanten an.

Die Herstellung eines möglichst vollständigen Überblicks über die Risiken der Geschäftstätigkeit muss durch die Suche nach geeigneten Indikatoren ergänzt werden. Insbesondere bei der Auswahl von Frühindikatoren der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung muss neben eine statistische Analyse die Untersuchung kausaler Zusammenhänge treten: Welche nachteiligen Ereignisse hängen von welchen vorangehenden Ereignissen in welchem Ausmaß ab?

Zum Beispiel Autofahren. Wenn man ins Auto steigt und losfährt, geht man das Risiko ein, einen Unfall zu haben. Dieses Risiko liegt bei 0,42<sup>37</sup> und es besteht während der gesamten Fahrt. Diesem Risiko entgeht man nur, indem man aufs Autofahren verzichtet. Das Risiko ist aber nicht immer gleich hoch. Es hängt ab vom Wetter und der Sicht, dem Tempo, dem Alter oder der Befindlichkeit. Wetter, Tempo, Alter, Aufmerksamkeit sind Indikatoren für einen möglichen Risikoeintritt, der sich aber auch unter ungünstigen Bedingungen nicht zwingend realisieren muss. Die große Mehrzahl der Autofahrer kommt auch bei widrigen Umständen heil ans Ziel.

Eine konjunkturelle Abschwächung wird als Signal für einen möglichen Auftragsrückgang wahrgenommen; dieser Auftragsrückgang ist aber ein Indikator für die nachlassende Konjunktur. Solche Zirkularität prägt auch den Ifo-Geschäftsklimaindex. Darin werden ca. 7.000 Entscheider in Unternehmen nach ihren Erwartungen für die kommenden sechs Monate befragt. Die Befragten werden ihre Einschätzungen aufgrund ihrer Marktkenntnisse abgeben, die von aktuellen Eindrücken geprägt ist. Wenn deren Kunden zum Beispiel angeben, ihre Bestellungen demnächst reduzieren zu wollen, dann ist mit der Entscheidung des Kunden, die er wiederum aufgrund seiner Eindrücke trifft, ein konjunkturdämpfendes Ereignis eingetreten ([www.cesifo-group.de](http://www.cesifo-group.de)).

37 Unfälle mit Personenschäden je 1 Mio. Fahrzeug-km 2012, nach Bundesamt für Straßenwesen ([www.bast.de](http://www.bast.de)).

## 6.9 Die Beschäftigten im Risikobericht

Risiken für Beschäftigte tauchen, wie bereits erwähnt, an keiner Stelle der Risikoberichte auf; Risiken durch Beschäftigte dagegen nur, insoweit sie das Unternehmen verlassen bzw. Stellen offen bleiben könnten. An dieser Stelle soll auf einige weitere Seiten personalbezogener Risiken aufmerksam gemacht werden. Risiken, die aus dem Verhältnis und dem Umgang der Unternehmensleitung mit Risiken und dem Risikomanagement entstehen können, werden in Abschnitt 10.1 nochmals aufgegriffen.

Risiken aufgrund von Führungsdefiziten sind in den Risikoberichten nicht erwähnt. Der jüngste Gallup Engagement Index (2012) zeigt, dass nur 15 % der Beschäftigten in Deutschland eine hohe emotionale Bindung zum eigenen Arbeitsplatz haben. Bei 61 % fällt sie gering aus und jeder vierte Beschäftigte (24 %) hat innerlich gekündigt.<sup>38</sup> Insbesondere der Anteil der Beschäftigten ohne jegliche Bindung zum Arbeitsplatz ist in den vergangenen Jahren gestiegen und damit auch Motivations- und Loyalitätsrisiken.

Ebenso wenig sind Risiken aus dem vermehrten Einsatz von Leiharbeit und Werkverträgen genannt. Diese Vertragsverhältnisse bergen nicht nur erhebliche Risiken für die betreffenden Beschäftigten, sondern auch für die Unternehmen: Mehrbelastung des Stammpersonals infolge von Anleitung oder Einarbeitung; das Risiko von Qualitätsmängeln und dementsprechend höherer Kontrollaufwand, Gefahr von Arbeitsunfällen. Und last but not least können daraus auch Reputationsrisiken entstehen (unethisches Verhalten).

Durch Outsourcing setzen sich die Unternehmen ebenfalls einer Reihe von zusätzlichen Risiken aus, wie die Erfahrung zeigt. Besondere Brisanz hat Outsourcing in den letzten Jahren unter dem Aspekt der Datensicherheit und Industriespionage bekommen.

Angesichts knapper Personaldecken dürften Engpassrisiken zunehmen, deren Bewältigung zu Mehrbelastungen bei den Beschäftigten führen. Ins öffentliche Bewusstsein sind sie 2013 z. B. beim Stellwerk des Mainzer Hauptbahnhofs getreten. Aber auch bei privaten Unternehmen dürften sie nicht unwesentlich sein, wo sie vor allem durch belastungsbedingte Erkrankungen in Erscheinung treten. In der Finanzkrise ist die Bedeutung von geldlichen Anreizsystemen intensiv diskutiert worden. Falsch gesetzte Anreize können die Neigung fördern, große Risiken einzugehen oder die Entwicklung langfristiger Erfolgsfaktoren zu vernachlässigen. Die im Metro-Geschäftsbericht erwähnten Aktienkursrisiken geben

---

38 [www.gallup.de](http://www.gallup.de): Engagement Index.

darauf einen Hinweis. Diese Risiken sind vor allem auf denjenigen Hierarchieebenen anzutreffen, auf denen aktienkursbasierte Einkommensbestandteile eine Rolle spielen.

Die Arbeitsleistung desjenigen Teams, so das Ergebnis einer Untersuchung in einer chinesischen Firma, dem der Bonus vorab gezahlt wurde - jedoch mit dem Hinweis, dass sie diesen wieder verlören, wenn sie die Ziele nicht erfüllten -, fiel merklich höher aus als die des anderen Teams, das den Bonus erst nach der Zielerfüllung erhalten sollte (nach Kahnemann (2013)).

Die Vernachlässigung von Risiken für die Beschäftigten legt nahe, einen Risikobericht, ausgerichtet an den Interessen der Beschäftigten, zu konzipieren. Nach Ansicht des Verfassers stößt ein solcher Versuch allerdings auf objektive Schwierigkeiten. Aus Sicht von Investoren und Aktionären hat die Ermittlung eines Gesamtrisikos insofern Sinn, als sie Anteile am gesamten Unternehmen und damit am gesamten Risiko erwerben bzw. besitzen. Ein „Gesamtbeschäftigtenrisiko“ scheint demgegenüber keinen Sinn zu machen, da die Risiken nach Beschäftigtengruppen, Standorten, Alter usw. sehr verschiedenartig sind. Letztlich dürfte für jeden einzelnen Beschäftigten die Risikomatrix unterschiedlich ausfallen.

Die ungleiche Verteilung der Risiken betrifft u. a. folgende Aspekte:

- Arbeitsplatzsicherheit
- Einkommensentwicklung – im Vergleich zu anderen Beschäftigten(-gruppen)
- Physische und psychische Belastungen
- Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf usw.

Sowohl die Aspekte (Dimensionen „guter Arbeit“), als auch die Maßnahmen zur Verbesserung, sind bekannt. Sie als Risiken und Gegenmaßnahmen zu begreifen, hieße durch eine neue Brille auf ein altes Problem zu sehen. Die Entwicklung einer Risikomatrix für einzelne Beschäftigte oder homogene Beschäftigtengruppen kann gleichwohl deren Risikosituation eindrücklich illustrieren und zum besseren Verständnis der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Bewältigung der Beschäftigtenrisiken beitragen.



## 6.10 Verknüpfung mit Prognosebericht

Die Darstellung von Risiken und Chancen erfolgt weitgehend unverbunden. Im Chancenbericht oder Ausblick wird in der Regel, auf der Grundlage einer Einschätzung der allgemeinen und Branchenkonjunktur, die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Unternehmens quantitativ oder vergleichend angegeben. Soweit die konjunkturelle Entwicklung bereits unter den Markt-, Umfeld- und/oder Branchenrisiken dargestellt ist, wird sie im Prognosebericht oder Ausblick nochmals aufgenommen. Inwieweit in den Erwartungen zu Umsatz und Ergebnis die unternehmensindividuellen Risiken - und Chancen - eingeflossen sind, ist dem Chancenbericht jedoch nicht zu entnehmen.

Mit Ausnahme von Henkel unterbleibt der Vergleich der Umsatz- und Ergebnisentwicklung im Berichtsjahr mit der Vorjahresprognose. Dieser Abgleich würde eine Grundlage geben für die Diskussion der Gründe eventueller Abweichungen zwischen geschätzter und tatsächlich eingetretener Entwicklung.<sup>39</sup> Damit würde dann auch eine Verbindung der dargestellten Risiken mit ihren Auswirkungen auf Umsatz und Ergebnis möglich.

## 6.11 Die Vollständigkeit der dargestellten Risiken in der kurzen Frist

Die kritische Sicht auf die Risikoberichterstattung soll abgeschlossen werden mit einem Vergleich der Angaben im Risikobericht, mit Presseberichten zu den untersuchten Unternehmen bis Oktober 2013, also dem Zeitraum, für den die wesentlichen Risiken darzustellen sind. Dabei ergibt sich folgendes Bild, wobei offen bleiben muss, ob die Entwicklungen zum Zeitpunkt der Prognose nicht gesehen oder für nicht wesentlich gehalten wurden:

- **Bilfinger** streicht weltweit 1.250 Stellen in der Verwaltung, mit derzeit noch 9.000 Arbeitsplätzen, in den nächsten zwei Jahren. Gründe sind, nach einem Bericht der Süddeutschen Zeitung vom 21./22.9.2013, die vielen parallelen Verwaltungsstrukturen bei den Tochterunternehmen, von denen etliche in den letzten Jahren übernommen wurden. Im Risikobericht für 2012 findet sich darauf kein Hinweis - weder unter „Akquisitionsrisiken“ noch unter „Personalrisiken“.

---

39 Laut IDW PS 350, S. 8, ist der Wirtschaftsprüfer angehalten, einen Vergleich der eingetretenen Entwicklung mit der Vorjahresprognose vorzunehmen.

- **Metro** macht seinem Hauptaktionär Haniel wenig Hoffnung auf eine Dividende.<sup>40</sup> Dass dies nicht überraschend kommt, könnte man der Formulierung im Ausblick des Geschäftsberichts 2012 entnehmen, wo es heißt: „Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 fehlt das für das EBIT wichtige Weihnachtsquartal.“ In dem Zeitungsbeitrag ist aber auch von Forderungen zum Rückzug auf das Großhandelsgeschäft die Rede; davon wird im Geschäftsbericht 2012 nichts erwähnt.
- **Südzucker** weist 2013 einen nicht unerwarteten Gewinnrückgang aus. Neben der Entwicklung der Rohstoffpreise werden die Kosten laut Handelsblatt<sup>41</sup> durch die Übernahme des britischen Biosprit-Hersteller Ensus belastet. Im Risikobericht von Südzucker sind Akquisitionsrisiken überhaupt nicht erwähnt.
- **Continental** erwartet erhebliche Überkapazitäten in China.<sup>42</sup> Im Prognosebericht lesen sich die Erwartungen an den chinesischen Markt jedoch sehr erfreulich. Von Überkapazitäten in China ist im Risikobericht nirgends die Rede. Es heißt dort lediglich: „Zudem ist es möglich, dass Wettbewerber von Continental, vor allem aus dem asiatischen Raum, unter Umständen eine aggressive Preispolitik verfolgen und den Kunden günstigere Konditionen anbieten als Continental.“<sup>43</sup>
- Nur zu **Henkel** berichtet die Wirtschaftspresse in 2013 keine negativen Nachrichten.

Bei den meisten der hier untersuchten Unternehmen haben sich 2013 nachteilige Ereignisse eingestellt, die im Risikobericht nicht erwähnt waren, obwohl sie in den meisten Fällen nicht unerwartet über die Unternehmen gekommen sein dürften.

So auch bei Siemens, wo es im Risikobericht heißt: „Wir erwarten, dass sich das Wachstum an den von unserem Sektor Energy bedienten Märkten ... auf einen mittleren einstelligen Prozentsatz in den Geschäftsjahren 2012 und 2013 verlangsamen wird... Wir erwarten keine wesentlichen Entwicklungen an den Märkten für Onshore-Windenergieparks, während die Offshore-Windenergiemärkte weiterhin gute Wachstumsmöglichkeiten bieten werden. Wir erwarten einen anhaltenden Preisdruck, da neue Wettbewerber in diese Märkte eintreten.“ (Siemens Geschäftsbericht 2011, S. 126f.).

40 Handelsblatt vom 6.9.2013.

41 Handelsblatt vom 24.9.2013.

42 Handelsblatt vom 11.6.2013.

43 Continental Geschäftsbericht 2012, S. 133.

Im April 2012, also fünf Monate nach der Vorstellungen des Geschäftsberichts für 2011, musste Konzernchef Peter Löscher einräumen: „Wir haben die Komplexität dieser Projekte einfach komplett unterschätzt, nämlich in der Dimension. Das macht natürlich einen Riesenunterschied, was wir bisher gemacht haben und dann plötzlich diese 160 km vor der Küste, haben ganz andere Tiefen in den Gewässern...“ Jetzt entdecke Siemens „ganz klar auch bei uns fehlende Kompetenz in diesem... das ist ja am Ende des Tages auch ein hochkomplexer Schiffsanlagenbau, das sind Ingenieurskompetenzen... Projektkorrekturen einer solchen Größenordnung sind schmerzlich aber sie sind typisch für Pionierprojekte und Vorstöße in Neuland...“<sup>44</sup>. 2012 weist der Bereich Power Transmission einen Verlust von 302 M€ auf (Vorjahr: Gewinn von 566 M€; Siemens Quartalsbericht 4/2012).

Zwei Jahre später, im Frühjahr 2014, weist RWE einen hohen Verlust aus, der in der Wirtschaftspresse unisono darauf zurückgeführt wird, dass RWE zu spät auf die Energiewende reagiert habe. Der Risikobericht 2013 thematisiert den massiven Druck auf konventionelle Kraftwerke, äußert aber zugleich die Erwartung, dass die Steinkohlepreise wieder anziehen können und verweist auf die Übererfüllung des Effizienzsteigerungsprogramms (RWE Geschäftsbericht 2013, S. 72, 92f.)

Zugespitzt kann man somit formulieren: Siemens führt seine Verluste auf einen zu frühen, RWE auf einen zu späten Einstieg in erneuerbare Energien zurück.

---

44 Nach M. Watzke im Deutschlandfunk vom 25.4.2012.



## 7 Risikorelevante Bilanzpositionen

Der folgende Abschnitt über die Berücksichtigung der Risiken in der Bilanz orientiert sich am HGB. Er soll die Darstellung der Risiken im Risikobericht ergänzen und den Unterschied zwischen den bilanziell dargestellten und den im Risikobericht aufgeführten Risiken weiter erhellen. Die bilanziellen Risiken können insbesondere dann ein Mindestmaß an Risikoinformationen liefern, wenn die Unternehmen aufgrund ihrer Größe über kein Risikomanagement verfügen oder ihr Geschäft keines erfordert.

Nur eine einzige Vermögensposition in der Bilanz der Unternehmen muss nicht bewertet werden: Die liquiden Mittel. Sie sind immer in Höhe des nominalen Geldbetrags anzusetzen. Alle anderen Vermögensgegenstände sind (noch) kein Geld und müssen daher bei der Bilanzaufstellung bewertet werden. Die Gliederung der Aktivseite der Bilanz von oben nach unten gibt grob die Entfernung zum Geld an. Das Anlagevermögen ist von Geld noch weit entfernt. Erst über den Umsatz und die darin enthaltene Abschreibung wird das Anlagevermögen wieder „verflüssigt“ und stehen zur Neuanschaffung der Anlagen wieder zur Verfügung. Aber auch Forderungen sind noch nicht in Form von Zahlungsmitteln vereinnahmt worden – was etwa dann schmerzlich deutlich wird, wenn trotz hoher Außenstände die Zahlungsunfähigkeit droht.

Nicht-geldliches Vermögen unterliegt daher Risiken seiner Realisierung. Diese Risiken sind bei der Bewertung, also der Zuordnung eines Geldbetrags zu den betreffenden Vermögensgegenständen, zu berücksichtigen. Bei der Bewertung nach HGB dominiert das Vorsichtsprinzip: „Es ist vorsichtig zu bewerten, namentlich sind alle vorhersehbaren Risiken und Verluste, die zum Abschlussstichtag entstanden sind, zu berücksichtigen“ (§ 252 HGB). Verluste sind somit dann zu berücksichtigen, wenn sie drohen, während Gewinne erst dann auszuweisen sind, wenn sie realisiert sind.

Bei der Bewertung nach IFRS steht die „Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes“ der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Cashflows im Vordergrund (IAS 1). Das Vorsichtsprinzip ist darin auch berücksichtigt, hat aber nicht die Bedeutung eines übergeordneten Prinzips wie im HGB.

## **7.1 Aktiva**

### **7.1.1 Geschäfts- und Firmenwert**

Der Geschäfts- und Firmenwert (goodwill) bezeichnet den Überschuss des für ein Unternehmen bezahlten Kaufpreises über das Reinvermögen (Zeitwert des Vermögens abzgl. Schulden). Relevant ist diese Position in der Regel nur im Konzernabschluss, der zumeist nach IFRS aufzustellen ist. Im Geschäfts- und Firmenwert sind die Zukunftsaussichten eines erworbenen Unternehmens abgegolten. Er hat kein materielles oder immaterielles Pendant, wie z. B. eine Maschine oder eine Lizenz. Wert hat diese Position nur, soweit sich die Erwartung bestätigt. Veräußert werden kann ein Geschäfts- und Firmenwert nur im Rahmen von Unternehmensverkäufen, wenn der Käufer die künftigen Gewinnerwartungen des Verkäufers teilt.

Ergibt die Prüfung der Erwartungen (Impairment-Test) aber - etwa aufgrund einer Rezession -, dass die dem damaligen Kaufpreis zugrundeliegenden Erwartungen nicht mehr gerechtfertigt sind, so sind unter Umständen hohe Abschreibungen vorzunehmen, die das Konzernergebnis erheblich belasten können. Dieses Risiko ist umso höher, je höher der Anteil der Geschäfts- und Firmenwerte am Anlagevermögen bzw. der Bilanzsumme ist.

### **7.1.2 Sachanlagen**

Sachanlagen stellen den materiellen Teil des Anlagevermögens dar. Dieses umfasst im Wesentlichen das produktive Vermögen: Grundstücke und Gebäude, Maschinen und technische Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Anlagen im Bau und Anzahlungen auf Anlagen. Durch die planmäßigen Abschreibungen werden die Anschaffungs- und Herstellungskosten auf die Nutzungsjahre verteilt. Am Ende der Nutzungsfrist bleibt von den ursprünglichen Anschaffungs- und Herstellungskosten nur ein Erinnerungswert von einem Euro in den Büchern.

Außer den planmäßigen gibt es auch außerplanmäßige Abschreibungen, die immer vorgenommen werden, wenn eine voraussichtlich „dauernde Wertminderung“ besteht. Im Gegensatz dazu begründen „vorübergehende“ Entwicklungen, v. a. Konjunkturschwankungen, keine außerplanmäßige Abschreibung, es sei denn, dass Anlagen oder Betriebsteile aufgrund schlechter Ertragslage stillgelegt werden oder stillgelegt werden sollen.

Das Abschreibungsgebot gilt auch für immaterielle Vermögensgegenstände, wenn ihre Nutzungsdauer begrenzt ist. Außerplanmäßige Abschreibungen sind

auch für immaterielle Vermögensgegenstände bei einer dauernden Wertminderung geboten. Sie kann etwa dann vorliegen, wenn etwa infolge einer Produktionseinstellung entsprechende Lizenzen nicht mehr genutzt werden können.

Der Unterschied zwischen planmäßiger und außerplanmäßiger Abschreibung markiert den Unterschied zwischen einem künftigen Ereignis und einem Risiko. Bei Gütern des Anlagevermögens - beispielsweise Maschinen -, die einem Verschleiß unterliegen, ist sicher, dass sie irgendwann einmal nicht mehr zu gebrauchen sind. Fraglich ist allenfalls, wann das sein wird; hier greift man auf Erfahrungswerte zurück. Für die planmäßige Abschreibung ist das Gebrauchsende ein sicheres Ereignis: Die Anschaffungs- oder Herstellkosten werden auf den Zeitraum bis dahin verteilt. Die außerplanmäßige Abschreibung reagiert dagegen auf ein Risiko, das eintreten kann, aber nicht muss. Wenn kein Risiko eintritt, dass die Maschine vor ihrem planmäßigen Gebrauchsende entwertet, bleibt es bei der planmäßigen Abschreibung, die sich an der Nutzungsdauer aufgrund von Erfahrungen orientiert.

### **7.1.3 Finanzanlagen**

Finanzanlagen, also z. B. Unternehmensbeteiligungen, unterliegen keiner Abnutzung. Eine außerplanmäßige Abschreibung ist aber dann vorzunehmen, wenn eine „dauernde Wertminderung“ vorliegt, also mehrere Jahre in Folge Verluste erzielt wurden und eine Besserung nicht in Sicht ist.

Zudem können auch bei nur vorübergehender Wertminderung Abschreibungen vorgenommen werden. Es gilt das gemilderte Niederstwertprinzip. In diesem Fall muss, bei einem Wegfall der Gründe, für den niedrigeren Wertansatz eine Wertaufholung erfolgen.<sup>45</sup>

### **7.1.4 Umlaufvermögen**

Für die Bewertung des Umlaufvermögens gilt das strenge Niederstwertprinzip: Sind am Bilanzstichtag die Marktpreise (Wiederbeschaffungswert) oder Börsenkurse niedriger als die Anschaffungs- oder Herstellungskosten, so muss auf die niedrigeren Werte abgeschrieben werden. Steigen in der Folge die Marktpreise oder Börsenkurse wieder, so sind Wertaufholungen vorzunehmen - jedoch höch-

---

45 Das gilt grundsätzlich auch für das Sachanlagevermögen, wenngleich die Vorschrift hierfür kaum praktische Bedeutung hat. Beim Geschäfts- und Firmenwert muss ein niedrigerer Wertansatz dagegen beibehalten werden.

stens bis zur Höhe der Anschaffungs- und Herstellungskosten. Auf die Vorräte werden oftmals pauschale Abschreibungen vorgenommen, die aber nur dann gesondert auszuweisen sind, wenn „diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten“ (§ 275 (2), Nr. 7b HGB).

Abschreibungen sind nicht nur auf Rohstoffvorräte, sondern auch auf unfertige und fertige Erzeugnisse durchzuführen. Bei der sog. „Verlustfreien Bewertung“ werden die bei längerfristigen Fertigungsaufträgen zum Bilanzstichtag erwarteten Verluste zunächst von den angearbeiteten Aufträgen (unfertige Erzeugnisse) abgesetzt und gegebenenfalls darüber hinaus noch eine Rückstellung gebildet.

Die Forderungen werden sowohl einzeln als auch pauschal abgeschrieben. Einzelwertberichtigungen (EWB) sind dann vorzunehmen, wenn Hinweise vorliegen, die den Eingang von Forderungen zweifelhaft erscheinen lassen. Über die bekannten einzelnen Risiken hinaus sind für unbekannte, aber mit einiger Wahrscheinlichkeit noch auftretende Risiken Pauschalwertberichtigungen (PWB) vorzunehmen. Die Höhe der Pauschalwertberichtigungen wird statistisch aufgrund von Erfahrungen der Vergangenheit ermittelt.

In den Wirtschaftsprüfberichten sind die EWB und PWB in der Regel aufgeführt. Die in der Bilanz dargestellten Forderungen sind Nettoforderungen.

Für Wertpapiere des Umlaufvermögens gilt ebenfalls das strenge Niederstwertprinzip, das heißt, dass sie auf einen am Bilanzstichtag eventuell niedrigeren Börsenkurs abzuschreiben sind. Die Abschreibungen sind unter „Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens“ auszuweisen (§ 2715 (2), Nr. 12 HGB).

Das Vorsichtsprinzip stellt im deutschen Handelsrecht ein übergeordnetes Prinzip dar, das die Unternehmen - mit Ausnahmen beim Anlagevermögen - zwingt, auf einen eventuell niedrigeren Wert am Bilanzstichtag abzuschreiben.

## **7.2 Passiva**

### **7.2.1 Eigenkapital**

Das Eigenkapital ist die zentrale Größe für den Fortbestand der Unternehmen. Ohne Eigenkapital kann kein Unternehmen gegründet werden. Ein negatives Eigenkapital (Schulden größer als Vermögen) ist gleichbedeutend mit einer bilanziellen Überschuldung und Anlass, die Fortführungsprämisse eingehend zu prüfen.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Bei der Feststellung einer Überschuldung im insolvenzrechtlichen Sinne kommt es nicht auf die Buchwerte der Vermögensgegenstände an, sondern auf deren Zeitwerte.



Das Eigenkapital setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen (Stamm- oder Grundkapital, Kapital- und Gewinnrücklagen, Gewinn- oder Verlustvorträge, Jahresergebnis). Über die Verwendung entscheiden die Gesellschafter.<sup>47</sup> Bei den Rücklagen darf ein Mindestbetrag von 10% des Grund- bzw. Stammkapitals nicht unterschritten werden (§ 150 AktG bzw. § 58d GmbHG). Neben dem operativen Ergebnis gehen auch die Bewertungsaufwendungen (plan- und außerplanmäßige Abschreibungen, Rückstellungen) in das Eigenkapital ein.

Die Notwendigkeit einer ausreichenden Eigenkapitalausstattung ergibt sich anhand folgender Überlegung: Erzielt eine GmbH mit einem Eigenkapital von 25 T€ und einem Umsatz von 10 M€ einen Verlust von 1%, dann wäre es bereits überschuldet und unter Umständen insolvent. Je höher das Eigenkapital ist, desto eher ist es in der Lage, Verluste aufzufangen und seinen Fortbestand zu gewährleisten. Laut Bilanzstatistik der Deutschen Bundesbank betrug die Eigenkapitalquote der deutschen Unternehmen 2010 26,8 % (Eigenkapital/Bilanzsumme). Im Verhältnis zum Umsatz belief sich das Eigenkapital auf 18,0%.<sup>48</sup>

Die Bedeutung des Eigenkapitals für den Fortbestand der Unternehmen unterstreichen auch § 49 (3) GmbHG und § 92 AktG, wonach bei einer Halbierung des Stamm- bzw. Grundkapitals unverzüglich eine Gesellschafter- bzw. Hauptversammlung einzuberufen ist.

## 7.2.2 Rückstellungen

Die wohl wichtigste Position der Risikovorsorge sind die Rückstellungen. In § 249 HGB heißt es: „(1) Rückstellungen sind für ungewisse Verbindlichkeiten aus schwebenden Geschäften zu bilden...“<sup>49</sup>

Dreh- und Angelpunkt für die Bildung von Drohrückstellungen nach § 249 (1) HGB ist ein schwebendes Geschäft. Darunter wird in der Regel ein Vertragsverhältnis verstanden, das auf einem Leistungsaustausch beruht. Dabei ist der externe Geschäftspartner im Prinzip bekannt, nicht aber das Bestehen einer Verpflichtung, ihre Höhe, der Zeitpunkt ihrer Fälligkeit oder die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme. Die Inanspruchnahme muss überwiegend wahrscheinlich sein, das heißt, dass mehr Gründe dafür als dagegen sprechen. Die bloße Möglichkeit eines

---

47 Es sei denn, dass ein Ergebnisabführungsvertrag abgeschlossen wurde, durch den der gesamte Gewinn (nach Steuern) in der Regel an die Muttergesellschaft abgeführt wird. Im Gegenzug ist die Muttergesellschaft bei einem Verlust verpflichtet, diesen auszugleichen.

48 Deutsche Bundesbank (2012).

49 Rückstellungen sind ferner zu bilden für unterlassene Aufwendungen für Instandhaltung oder Abraumbeseitigung (Aufwandsrückstellungen) sowie für Gewährleistungen, die ohne rechtliche Verpflichtung erbracht werden.

Verlustes reicht für die Bildung einer Drohverlustrückstellung nicht aus; es müssen konkrete Anzeichen vorliegen. Die Bildung einer Rückstellung für Prozesskosten etwa setzt voraus, dass Anklage erhoben worden ist.

„Schwebend“ bedeutet, dass das Geschäft eingeleitet, aber noch nicht beendet ist. Schwebende Geschäfte dürfen nicht bilanziert werden, solange begründet vermutet werden kann, dass sich die wechselseitigen Verpflichtungen ausgleichen. Hat beispielsweise ein Maschinenbauer einen Vertrag zur Lieferung einer Maschine geschlossen und lässt die Auftragsverfolgung erwarten, dass die Kosten im kalkulierten Rahmen bleiben und der Lieferzeitpunkt eingehalten wird, so findet dieser Auftrag seinen Niederschlag ausschließlich in der Bestandsmehrung unfertiger Erzeugnisse in der GuV. Eine eventuelle Anzahlung des Kunden wäre als Verbindlichkeit zu bilanzieren. Zeigen sich aber konkrete Anzeichen für wirtschaftliche Nachteile aus dem Geschäft, so ist eine Rückstellung zu bilden. Das wäre etwa dann der Fall, wenn der Liefertermin nicht eingehalten werden kann und eine Konventionalstrafe droht. Das ergibt sich aus dem Imparitätsprinzip, demzufolge Verluste dann zu bilanzieren sind, wenn sie drohen.<sup>50</sup> Die Aufwendungen werden demjenigen Geschäftsjahr zugeordnet, in dem sie entstanden sind. Ihre Dotierung erfolgt zulasten der sonstigen betrieblichen Aufwendungen in der GuV.

In Anbetracht der Vielzahl von Risiken, für die Rückstellungen zu bilden sind,<sup>51</sup> gibt es keine abschließende Aufzählung - weder im Gesetz noch in Risikomanagement-Rahmenkonzepten. Sie unternehmensindividuell zu erfassen ist vielmehr die Aufgabe des Risikomanagements. Unter dem Aspekt des Zeitpunkts der Erkennung von nachteiligen Entwicklungen sind Rückstellungen Spätindikatoren: Sie zeigen Ereignisse an, die bereits eingetreten sind.

Im Anhang zum Jahresabschluss sind die „Sonstigen Rückstellungen“ in der Bilanz näher zu erläutern, „wenn sie einen nicht unerheblichen Umfang haben“ (§ 285, Nr. 12 HGB). Im WP-Bericht sind die „Sonstigen Rückstellungen“ regelmäßig aufgliedert.

### **7.2.3 Verbindlichkeiten**

Der enge Zusammenhang von Risiken und Chancen zeigt sich an den Verbindlichkeiten. Sie werden aufgenommen - über Darlehen oder Warenlieferungen -, um Chancen auf Gewinne realisieren zu können. Zugleich entsteht damit aber auch

---

50 In der Steuerbilanz dürften Drohverlustrückstellungen dagegen nicht gebildet werden.

51 Man werfe einen Blick in den Beck'schen Bilanzkommentar (2010), S. 269ff., in dem beispielhaft Anwendungsfälle von Rückstellungen auf 32 eng bedruckten Seiten aufgeführt sind.

das Risiko, sie eventuell nicht bedienen zu können. Komplementär dazu gehen die Gläubiger das Risiko einer ausbleibenden Rückzahlung ein. Um dieses Risiko frühzeitig zu signalisieren, werden in Kreditverträgen oftmals Finanzkennziffern (Covenants) vereinbart. Die Covenants sehen vor, dass das Unternehmen während der Kreditlaufzeit bestimmte Werte oder Relationen einhalten muss. Bei deren Verletzung erhalten die Kreditinstitute ein außerordentliches Kündigungsrecht, das sie zwar in der Regel nicht wahrnehmen, was aber zu einer Verschlechterung der Kreditkonditionen führen kann. Die mögliche Verletzung der Covenants stellt somit ein Risiko, sowohl für die Finanz- und Ertragsituation des Unternehmens, als auch für die Beschäftigten dar, die bei einer drohenden Verletzung mitunter zu Verzichtleistungen aufgefordert werden, um die Einhaltung der Covenants zu gewährleisten. Die Covenants nehmen Einfluss auf die Risikoverteilung zwischen Schuldner und Gläubigern. Rückstellungen können in einem solchen Fall nicht gebildet werden.

Die Untersuchung zum Risikomanagement von BDI und PwC kommt zu dem Ergebnis, dass die befragten Unternehmen Veränderungen bei der Unternehmensfinanzierung am besten voraussehen können. Kein Wunder, denn in den Kreditverträgen usw. sind die Konditionen der künftigen Finanzierung definitiv festgelegt (Verbindlichkeiten). Sie müssen nicht vorhergesehen werden, sondern sind dem Kreditvertrag zu entnehmen (BDI/PwC (2011), S. 7).

### **7.3 Sonstige betriebliche Aufwendungen**

Die Sammelposition „Sonstige betriebliche Aufwendungen“ in der GuV kann Hinweise auf Risiken und Entwicklungsbeeinträchtigungen enthalten. Mehrheitlich sind diese unter den Aufwendungen für Rückstellungen zu finden. Aber auch unter den Posten, die im abgelaufenen Geschäftsjahr zu Auszahlungen führten, sind Positionen enthalten, die Hinweise auf Risiken geben können. Zu nennen sind hier beispielsweise:

- Instandhaltungs- und Reparaturaufwendungen
- Verluste aus Schadensfällen
- Forderungsausfälle
- Versicherungsprämien
- Beratungskosten

Bei einem Anstieg der vorgenannten Positionen wäre zu fragen, ob damit auch eine Zunahme von Risiken verbunden ist. Risiken können aber auch aus einem Rückgang bei folgenden Positionen resultieren:

- Reisekosten
- Werbung
- Messekosten

Ein Rückgang dieser Positionen kann nämlich Anzeichen für eine mangelnde Pflege der Kundenkontakte oder der Gewinnung von Neukunden sein. Hier wären auch die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung zu nennen, die jedoch nicht als gesonderte Position in der GuV ausgewiesen werden, aber Gegenstand des Lageberichts sind.

Der knappe Überblick zur bilanziellen Risikovorsorge zeigt, dass dafür immer ein konkreter Anlass vorliegen muss. Nur die Möglichkeit dazu reicht nicht aus. Die bilanzielle Risikovorsorge und Risiken im Sinne der Risikoberichterstattung unterscheiden sich vor allem in diesem Punkt. Unter Risiken im Sinne der Risikoberichterstattung werden vor allem solche Ereignisse erfasst, die jenseits von vertraglich eingegangenen Verpflichtungen bestehen. Die konjunkturelle Entwicklung etwa hat Einfluss auf die Chancen, künftig Kaufverträge abzuschließen. Steigende Energie- und Rohstoffpreise können die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beeinträchtigen. Mit Produktpiraten stehen die Unternehmen in keinem Vertragsverhältnis, gleichwohl sind sie den Risiken von Industriespionage ausgesetzt. Mit Ausnahme von Rechtsstreitigkeiten schlagen sich die im Risikobericht dargestellten Risiken in der Regel nicht in den Rückstellungen nieder.

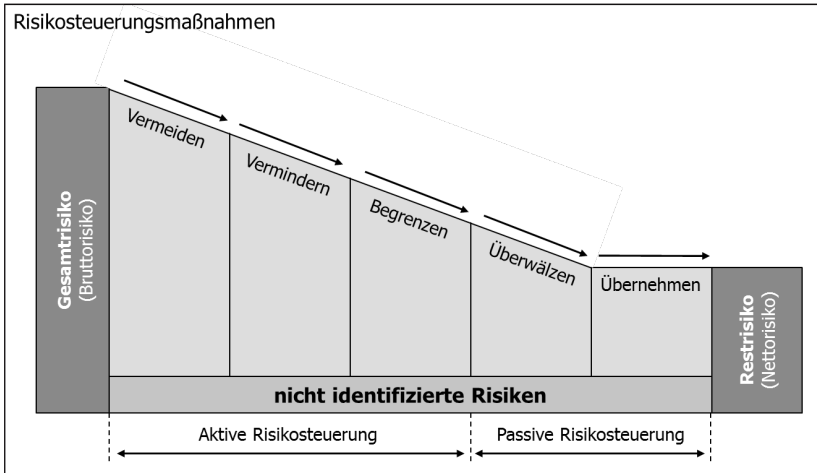
## 8 Maßnahmen der Risikobewältigung

Die bilanziellen Rückstellungen und (außerordentlichen) Abschreibungen zeigen, in welchem Umfang die Unternehmen Risiken übernehmen bzw. gezwungen sind zu übernehmen. Zuvor sind jedoch in aller Regel risikobezogene Maßnahmen vorgenommen worden, die sich nicht in der Bilanz niederschlagen. Damit können folgende Maßnahmen und Strategien gemeint sein:

- Vermeiden
- Vermindern
- Begrenzen
- Überwälzen

(s. o.) Die Maßnahmen weisen Überschneidungen auf. Die Zuordnung von Einzelmaßnahmen unter diese Überschriften erfolgt nicht immer eindeutig.

**Abb. 6: Risikosteuerungsmaßnahmen**



Quelle: Sartor/Bourauel (2013), S. 84

## 8.1 Risikovermeidung

Risikovermeidung stellt die rigoroseste Möglichkeit des Umgangs mit Risiken dar. Es stellt sich also die Frage, ob ein riskantes Projekt überhaupt durchgeführt werden soll. In der Risikomatrix (s. Abschnitt 3.5) würden diese Projekte im dunkelgrauen Bereich liegen.

Erweist die Analyse eines Vorhabens (z. B. neue Produkte, Technologien, Märkte), dass es rechtlich oder technisch zu riskant ist, keinen oder einen zu geringen Gewinn erwarten lässt oder zu viele Unwägbarkeiten enthält - kurzum: mehr Risiken als Chancen beinhaltet - so wird mit der Strategie der Risikovermeidung auf einen Einstieg in ein solches Projekt verzichtet. Verbote, bestimmte Geschäfte einzugehen, sind ebenfalls Maßnahmen der Risikovermeidung, wie etwa jenes, Finanzderivate nicht für spekulativen Zwecke einzusetzen.

Im Grunde erfolgen derartige Verzichte fortwährend. Der Bereich, in dem die Unternehmen überhaupt Projekte verfolgen, wird durch ihre Kernkompetenz beschränkt. Niemand würde auf die Gedanken kommen, bei Henkel einen Schiffsneubau zu bestellen und umgekehrt würde sich Henkel niemals auf eine Ausschreibung für einen Schiffsneubau bewerben. Die Suche nach neuen Projekten im Umfeld von Märkten und Technologien, bei denen sich die Unternehmen auskennen, gewährleistet, dass die Projekte nicht von vornherein ein unkalkulierbares Risiko darstellen. In der Vergangenheit haben sich Ausflüge in Märkte, die die verantwortliche Unternehmensleitung nur unzureichend verstanden hat (Diversifikation), häufig als sehr kostspielig oder desaströs erwiesen. Prominentestes Beispiel hierfür ist Daimler – zunächst mit seinen Ambitionen zum Technologiekonzern und damit zum globalen Automobilkonzern.

Der Weg des Ausstiegs kann bei Projekten mit wachsendem Risikopotenzial gesucht werden. Ein gewachsenes Risikopotenzial können zum Beispiel Auflagen zum Umweltschutz bedeuten, die die Unternehmen nicht mehr erfüllen können oder wollen. Denkbar ist aber auch, dass Produkte oder Unternehmenseile Verluste produzieren oder nicht genug Gewinn erwirtschaften und sie deshalb aufgegeben und/oder verkauft werden sollen. Derartige Pläne münden zumeist in eine Betriebsänderung. Mit dem Ausstieg entledigt sich das Unternehmen auch des damit verbundenen Risikos. Aus Restrukturierungsentscheidungen erwächst jedoch ein erhebliches Risiko für die Beschäftigten.

Die Vermeidung von Risiken bedeutet allerdings immer auch einen Verzicht auf Chancen. So stehen etwa Unternehmen mit hoher Liquidität vor der Frage nach rentablen Investitionen. Kommen wegen zu hoher Risiken Unternehmensak-

quisitionen nicht in Frage, so muss sich das Unternehmen vorerst mit niedrigeren Renditen zufrieden geben.

Die Unmöglichkeit, sämtliche Risiken und Chancen eines Projekts ermitteln und bewerten zu können, macht die Investitionsentscheidung vom „Risikoappetit“ der Geschäftsführung abhängig. Ein Unternehmer, der erfolgreich sein will, wird jedoch immer Risiken eingehen müssen. Dabei aber findet eine Verschiebung des Risikos verpasster Chancen auf den Zeitpunkt des Ausstiegs oder Abbruchs statt. Kann ein bislang erfolgloses Projekt bei seiner Weiterführung doch noch ein Erfolg werden, oder wird dabei nur Geld „verbrannt“? Die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt für einen Ausstieg aus einem geschäftlich riskanten Projekt ist ein zentrales Managementproblem. Nicht zuletzt deshalb, weil derartigen Projekte zumeist mit großem persönlichem Einsatz der Promotoren vorangetrieben werden und wurden. Ein Projektabbruch kann von den beteiligten Beschäftigten als persönliches Scheitern erlebt werden.

Es gibt aber auch Chancen vermiedener Risiken, die darin bestehen, dass die Ressourcen, die ein Unternehmen in ein riskantes Projekt gesteckt hätte, für andere Projekte zur Verfügung stehen. So kann etwa auch der Abbruch eines aussichtsreichen Projekts betriebswirtschaftlich sinnvoll sein, wenn damit Ressourcen für ein Projekt frei werden, das einen höheren Nutzen verspricht.

## 8.2 Risikoverminderung

Während die Risikovermeidung Risiken durch Verzicht auf einen Einstieg oder einen Ausstieg bewältigt, soll durch Maßnahmen der Risikoverminderung die Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadenshöhe reduziert werden. In der Risikomatrix würde sich die Risikoverminderung in einer Verschiebung der Risiken in Richtung des hellgrauen Bereichs niederschlagen.

Im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie des Umweltschutzes, ist im Verlauf vieler Jahre ein dichtes Regelwerk entstanden, das die Unternehmen anzuwenden gezwungen sind. Das Produktionssicherheitsgesetz etwa verpflichtet die Hersteller nur solche Produkte auf den Markt zu bringen, welche die Sicherheit und Gesundheit von Personen bei bestimmungsgemäßer oder vorhersehbarer Verwendung nicht gefährden. Laut Arbeitsschutzgesetz müssen die Arbeitgeber

eine Gefährdungsbeurteilung durchführen. Zahlreiche weitere Gesetze, Verordnungen, technische Anleitungen, DIN-Normen usw. sind zu beachten. Die Absicht, damit Risiken für Beschäftigte, Konsumenten und Umwelt so weit wie möglich auszuschließen, fördert allerdings das Risiko der Unübersichtlichkeit und Unkontrollierbarkeit der zu beachtenden Vorschriften, was sich zuletzt am Großflughafen Berlin-Schönefeld gezeigt hat. Bei der Deutschen Bahn hat die Vermeidung von technischen Risiken Verzögerungen bei der Auslieferung der neuen ICE-Reihe bewirkt, wodurch das Pünktlichkeitsrisiko zugenommen hat. Risikoverminderung kann u. U. also lediglich zu einer Risikoverschiebung führen.

Beispiele für Maßnahmen der Risikoverminderung, über die die Unternehmen in eigenem Ermessen entscheiden können, sind beispielsweise die Bevorratung von Rohstoffen oder Vorprodukten zur Verminderung des Risikos von Lieferengpässen, die Höhe der Absicherung der Finanzrisiken, Eigentumsvorbehalte, die Erprobung neuer Produkte zunächst auf Testmärkten, um die Risiken der Akzeptanz bei den Konsumenten zu verringern usw.. Bei der Anlage liquider Mittel sehen interne Richtlinien oftmals die Beschränkung auf Finanzdienstleister und Finanzprodukte mit einem Mindestrating vor. Zunehmend wichtiger werden Maßnahmen zu Verbesserung der IT- und Datensicherheit.

### **8.3 Risikobegrenzung**

Zur Risikobegrenzung zählen Maßnahmen der Risikostreuung oder -diversifikation. Darum sollen die Einzelrisiken neutralisiert und das Gesamtrisiko gesenkt werden. Beide Strategien finden sich nicht nur bei Finanzdienstleistern sondern auch bei Industrie- oder Handelsunternehmen. Beispiele sind:

- Breites Produktangebot mit unterschiedlicher Abhängigkeit von konjunkturellen oder saisonalen Einflüssen
- Präsenz auf unterschiedlichen Märkten
- Mehrere Lieferanten bei wichtigen Vorprodukten
- Förderung der Fähigkeiten zur wechselseitigen Vertretung
- Limits für Kundenkredite, insbesondere bei Kunden mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten



### 8.3 Risikoüberwälzung

Bei der Risikoüberwälzung werden Risiken auf andere Träger überwälzt; die Risiken werden von anderen Unternehmen getragen. Das wohl wichtigste Instrument sind Versicherungen. Die Unternehmen zahlen eine laufende Prämie und erhalten im Schadensfall einen finanziellen Ausgleich. Der Schadenseintritt wird damit nicht verhindert sondern lediglich finanziell abgegolten.<sup>52</sup>

Risiken sind versicherbar, wenn sie folgende Merkmale aufweisen: • Zufälligkeit und Kalkulierbarkeit der Schadensverteilung, • (Begrenzte) Unabhängigkeit von anderen Risiken, • Quantifizierbarkeit von Schadenshöhe und Versicherungsprämie.

Nicht versicherbare Risiken sind dagegen solche, die wesentlich auf dem Verhalten von Menschen beruhen, wie etwa Unternehmenserfolg, spekulative Risiken, Marktpreisrisiken oder vorsätzliche Straftaten.

Risikoüberwälzung findet aber auch gegenüber Kunden und Lieferanten statt - etwa durch Haftungsausschlüsse oder durch Strafzahlungen bei Lieferverzögerungen, Falschlieferungen, tatsächlichen oder vermeintlichen Qualitätsmängeln. Preisgleitklauseln überwälzen das Risiko von Materialpreissteigerungen. Die während der Krise 2009 beobachtete Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bei vielen großen Unternehmen kann man als eine Überwälzung von Liquiditätsrisiken auf die Zulieferer ansehen.

Auch bei Unternehmensakquisitionen sind finanzielle Kompensationen nicht unüblich, wenn das erworbene Unternehmen nicht die beim Kauf zugrunde gelegten Ergebnisse erzielt oder wenn Risiken auftauchen, die zuvor nicht bekannt waren.

### 8.5 Risikoübernahme

Durch die knapp geschilderten Maßnahmen können und sollen nicht sämtliche Risiken beseitigt werden. Es bleibt ein Restrisiko, das von den Unternehmen übernommen werden muss. Allgemein wird empfohlen Risiken mit geringer Schadenshöhe bzw. bei denen Gegenmaßnahmen unverhältnismäßig hohe Aufwendungen erfordern, selbst zu tragen und bei existenzgefährdenden Risiken entsprechende Gegenmaßnahmen zu treffen.

<sup>52</sup> Allerdings geben die Versicherungen in der Regel weitere Maßnahmen vor, um den Eintritt des Versicherungsfalls zu reduzieren.

Von den Unternehmen selbst getragene Risiken schlagen sich in der Bildung von Rückstellungen nieder, nachdem ihr Eintritt überwiegend wahrscheinlich geworden ist.

Mit der Risikoübernahme gelangt man wieder zur Risikostrategie und der Frage, welches Risiko ein Unternehmen zu tragen bereit und in der Lage ist. Das wiederum hängt vom Zusammenwirken zahlreicher Aspekte ab – zum Beispiel:

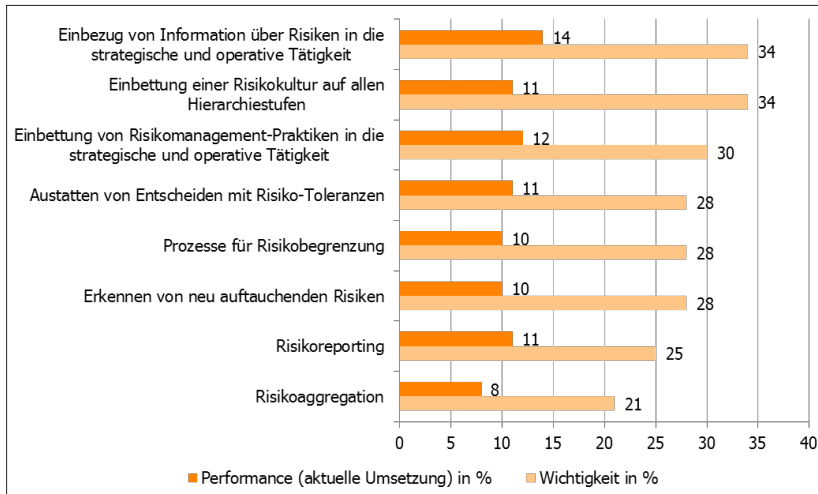
- Der Höhe des Eigenkapitals bzw. dem Anteil am Gesamtkapital (Eigenkapitalquote),
- den Risiken anderer Geschäftsfelder sowie dem Gesamtrisiko,
- den Aufwendungen für die Gegenmaßnahmen (z. B. Versicherungsschutz),
- dem Einfluss der ergriffenen Gegenmaßnahmen auf das Rating,
- der Wirksamkeit der ergriffenen Gegenmaßnahmen, usw.

Die Aufzählung zeigt, dass Risikomanagement kein linearer Prozess ist, der mit der Formulierung einer Risikostrategie seinen Anfang nimmt. Die ergriffenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die identifizierten Risiken, die sich wiederum durch das Unternehmensumfeld fortwährend ändern, wirken auf die Risikostrategie zurück und erfordern unter Umständen eine Neuausrichtung. Diesen Prozess zu verfolgen und zu bewerten gehört zu den Aufgaben des Aufsichtsrats und seines Prüfungsausschusses für das Risikomanagement.

## 9 Implizite Hintergründe des Risikomanagements

Implizite Hintergründe des Risikomanagements sind zum einen die – unausgesprochene – Annahme, dass Risikoidentifikation, -bewertung und -darstellung unabhängig von der Einstellung des Managements dazu – also gewissermaßen „objektiv“ – möglich sind. Zum anderen wird unterstellt, dass durch die Einrichtung eines Risikomanagementsystems keine neue Risiken erzeugt werden. Beide Annahmen sind problematisch, wie im Folgenden zu zeigen versucht wird. Die folgende Abbildung zeigt die Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität bei wichtigen Aspekten des Risikomanagements:<sup>53</sup>

**Abb. 7: Lücken im Risikomanagement**



Quelle: Harvard Business Review/ Zurich (2011)

Anders als die Risikoberichte der in dieser Arbeitshilfe untersuchten Unternehmen, weist die Befragung auf erhebliche Lücken zwischen dem Anspruch und der Umsetzung hin. Insbesondere die Integration des Risikomanagements in die Unternehmensplanung sowie in allen Hierarchiestufen, lässt zu wünschen übrig. Als Hauptgründe für die Diskrepanzen gibt die Studie die Konzentration auf Compliance und die unzureichende Unterstützung seitens der Geschäftsführung an.

53 Harvard Business Review/Zurich (2011), S. 8 (eigene Übersetzung). Ein „leichtes Verbesserungspotenzial“ sieht auch die überwiegende Mehrzahl der Befragten der BDI/PwC-Studie (S. 30).

Abb. 7 gibt damit Anhaltspunkte, anhand derer die Umsetzungsdefizite in den Unternehmen erfragt werden können.

Das zeigt, dass man den Selbsteinschätzungen der Unternehmen hinsichtlich ihres Risikomanagements nicht immer trauen darf. Nach außen möchten sie sich darstellen als Akteure, die auch das Risikomanagement souverän beherrschen und somit vor unliebsamen Überraschungen gefeit sind. Und in der Innensicht werden sich diejenigen, die das Risikomanagement zu verantworten haben, keine Fehler und Versäumnisse eingestehen wollen. Man kann davon ausgehen, dass die Unternehmen an dieser Stelle einen systematischen „blinden Fleck“ aufweisen. Ihn kenntlich zu machen ist Teil der Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats.

## 9.1 Der „subjektive Faktor“ im Management

Die mangelnde Unterstützung seitens des Spitzenmanagements weist auf die Bedeutung des „subjektiven Faktors“ hin. Wer an seinen Erfolgen gemessen wird, zeigt wenig Neigung Fehler einzugestehen.

Der „homo oeconomicus“, der lange Zeit durch die Wirtschaftswissenschaften geisterte, ist in den letzten Jahren in Verruf geraten. Mittlerweile räumen auch Ökonomen eher klassischer Orientierung ein, dass Menschen nicht immer rational handeln. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass insbesondere die Risikowahrnehmung und das Risikoverhalten nicht dem entsprechen, was man von einer rational handelnden Person erwarten würde. Das trifft natürlich auch auf Spitzenmanager zu. Zur Beantwortung der Frage, wie ernst es der Unternehmensleitung mit einer allgemeinen Risikokultur ist, erscheint die Auseinandersetzung mit dem „subjektiven Faktor“ wichtig. Sie erlaubt auch Rückschlüsse auf die praktische Wirksamkeit des Risikomanagements. Nachfolgend seien dazu einige Stichpunkte genannt.

- Risikofreudige Manager neigen zur Überschätzung der Chancen. Kosten, Zeitbedarf und Risiken neuer Produkte o. ä. werden kleingerechnet. Die Folgen sind oftmals unerwartete Kostensteigerungen. Bleiben die Chancen aus, etwa weil sich der Markt verändert hat oder bei der Chancenbewertung wichtige Aspekte übersehen wurden, gerät das Unternehmen in eine finanzielle Schieflage.
- Risikoaverse Unternehmer überschätzen dagegen die Risiken und unterschätzen die Chancen. Dieser auf den ersten Blick sicherere Weg führt jedoch dann ins Hintertreffen, wenn der Wettbewerber risikofreudiger agiert und neue Produkte, Vertriebsformen usw. zuerst durchsetzt.

- Spitzenmanagern wird oftmals die Neigung nachgesagt, in erster Linie nach solchen Informationen zu suchen, die ihre Meinung bestätigen. Dagegen werden Informationen, die die eigene Meinung in Frage stellen, zu ignorieren versucht. Das Management tappt in die „Selbstbestätigungsfalle“ und kann den Kontakt zur Realität verlieren.
- Untere Hierarchieebenen können darauf reagieren, indem sie Informationen zurückhalten oder beschönigen, wenn die betreffenden Beschäftigten annehmen, dass ihnen aus der Weitergabe ungeschminkter Informationen Nachteile entstehen könnten. Reportings geben wieder, was man „oben“ gerne hören möchte, nicht jedoch, was tatsächlich der Fall ist.
- An der Spitze von Hierarchien kann sich unter diesen Umständen Realitätsverlust einstellen: In der Unternehmensspitze kommen oben nur mehrfach gefilterte Informationen an, von denen wiederum nur die good news gehört werden. Der ehemalige Ford-Vorstandsvorsitzende D. Goeudevert fand dafür einmal das Bild vom „Vogel im Aquarium“.<sup>54</sup>
- Unternehmerische Erfolge und öffentliche Anerkennung können bei Führungskräften eine Selbstüberschätzung bewirken<sup>55</sup>, die auch niemand in deren Umfeld in Frage zu stellen wagt.<sup>56</sup> Einige der großen Unternehmenszusammenbrüche werden damit zu erklären versucht.
- Wahrnehmungsblockaden können auch dadurch entstehen, dass Unternehmenskrisen oder -schieflagen zumeist mit früheren Fehlentscheidungen des Managements in Verbindung gebracht werden. Das Eingeständnis einer Krise ist somit immer ein Kratzer am eigenen Nimbus; ihr Leugnen hält dagegen die „Kompetenzillusion“<sup>57</sup> aufrecht. Das oftmals geforderte „Vorleben einer Risikokultur“<sup>58</sup> fordert von der Geschäftsleitung aber auch die Bereitschaft, Fehler einzugestehen.
- Der „subjektive Faktor“ und seine nachteiligen Auswirkungen werden durch die gesetzlichen Vorgaben über die Darstellung und Prüfung, die formalisier-

54 Goeudevert (1998)

55 Mitunter werden sie auch in eine solche Rolle gedrängt, dann nämlich, wenn einige zufällig glücklich verlaufene Deals als Resultat strategischer Genialität umgedeutet werden (s. Kahneemann (2013), S. 146ff.).

56 Oder im Gegenteil, aus Gründen der eigenen Karriere, dem Chef stets Recht geben. Je mehr die Unternehmen durch technische und soziale Entwicklungen herausgefordert werden, desto größer wird das Risiko durch opportunistisches Verhalten (Süddeutsche Zeitung vom 21./22.11.2013).

57 Dörner (1992), S. 270.

58 WP Handbuch 2000, S. 1375.

ten Schätzmodelle, die bei der Risikobeurteilung eingesetzt werden, sowie die bei großen Unternehmen kollektiv erfolgte Risikoeinschätzung (Vorstand, Geschäftsführung) zurückgedrängt. Würden Unternehmen „aus dem Bauch“ heraus geführt werden, so dürfte dies in der Mehrzahl der Fälle fatale Folgen für ihren Fortbestand haben. Gleichwohl können auch unter den Bedingungen eines effizienten Risikomanagementsystems subjektive Einflüsse nicht ausgeschlossen werden - nicht zuletzt deshalb, weil es keine eindeutigen und unzweifelhaften Anzeichen für Unternehmenskrisen gibt und folglich stets ein interpretativer Spielraum bleibt.

- Die Gefahr Warnsignale zu übersehen ist auch in Leitungsgremien nicht gebannt, wenn in ihnen ähnliche Berufserfahrungen und Vorstellungen dominieren und sich die Meinungen wechselseitig bestätigen. Extreme Haltungen und Einstellungen werden in Führungsgremien zwar zugunsten von Kompromissen abgeschliffen, die jedoch, nur weil sie keine Extrempositionen mehr darstellen, nicht zwingend besser sind.
- Das Bedürfnis sich abzusichern spielt eine weitere Rolle. Zahlreiche Wirtschaftsinstitute, Informationsdienste, Unternehmensberatungen oder Ratingagenturen erzeugen tagtäglich eine Unmenge von prognostischen Informationen, die zum nicht unerheblichen Teil der Absicherung eigener Prognosen oder Entscheidungen dient. Die Berufung der Verantwortlichen auf möglichst anerkannte Institutionen steht hierbei im Vordergrund. Dieses Absicherungsbedürfnis dürfte keineswegs nur im oberen Management eine Rolle spielen, sondern auf mehr oder weniger allen Unternehmensebenen zu finden sein. Zum Problem wird es dann, wenn die Bestätigung der eigenen Meinung durch gleichlautende Einschätzungen und Prognosen anerkannter Autoritäten dazu führt, dass Risiken unter- und Chancen überschätzt werden. Es ist eben leichter, mit vielen zu irren, als alleine Recht zu haben - wie der britische Ökonom J. M. Keynes einmal bemerkt haben soll.
- Das Absicherungsbedürfnis kann in den Gremien einen Konformitätsdruck begünstigen. Abweichende Meinungen werden der Einmütigkeit geopfert. Kritische Stimmen werden isoliert und u. U. stigmatisiert. Die Gremien sind dann zur Selbstkritik kaum mehr in der Lage.
- Auch die Einbeziehung von Unternehmensberatern kann mitunter eher individuellen Interessen einzelner Mitglieder des Managements dienen als dem Unternehmen. Zum einen unterstreicht die Beauftragung eines Unternehmens-

beraters die Bedeutung der eigenen Position im Unternehmen. Zum anderen kann die Auftragsformulierung das Projektergebnis in eine gewünschte Richtung lenken. Alternativen Entscheidungen oder Entwicklungen wird damit die Realisierung erschwert. Es ist daher wichtig, umfangliche Aufträge an Unternehmensberatungen auf solche sachfremden Aspekte hin abzuklopfen.

- Die Unternehmen halten sich überwiegend für innovativ; im Lagebericht werden Forschung und Entwicklung gesondert dargestellt. Aber sind sie immer so innovationsfreudig wie es ihrer Selbstdarstellung entspricht? Organisationen, wie sie Unternehmen sind, streben Verlässlichkeit, Wiederholbarkeit und Sicherheit an. Diese Ziele können in Widerspruch stehen zu Innovationen, Offenheit und Spontantät. Je nachdem wie dominant die Organisationsziele – bewusst oder unbewusst – sind, können sie Innovationen verhindern oder beeinträchtigen – etwa indem die Frage an Wichtigkeit gewinnt, wie Innovationen mit der Organisation in Einklang gebracht werden können, statt sie sich (zunächst) entwickeln zu lassen.

Die Einschätzungen zum Management und seinem Umgang mit Risiken ist selbst wieder subjektiv. Folgende Fragen können die Einschätzungen „verobjektivieren“:

- Die in der Managementliteratur geläufigen Aussagen „Nichts ist so erfolgreich wie der Erfolg“ und „aus Fehlern lernen“ lassen vermuten, dass Fehler- und Erfolgsanalysen eine sehr unterschiedliche Bedeutung in den Unternehmen beigemessen wird. Erfolge werden zumeist nicht gleichermaßen kritisch wie Misserfolge analysiert. In einer Zusammenfassung einer Studie zweier US-amerikanischer Ökonomen werden dafür drei Gründe genannt: „Erstens: Reüssiert ein Projekt, wird dies in der Regel der eigenen Fähigkeit oder Strategie zugeschrieben; dabei wird gerne übersehen, dass man vielleicht einfach Glück hatte oder dass die Konkurrenz im entscheidenden Augenblick schwach war. Der verengte Fokus auf 'endogene Faktoren' führt, zweitens, zur Überschätzung der eigenen Fähigkeiten, und dies wiederum verleitet, drittens, zur Vernachlässigung der systematischen und kritischen Überprüfung des Erfolgs.“<sup>59</sup>
- Wie hat sich das Risikomanagement auf das Entscheidungsverhalten des Managements bisher ausgewirkt? Sind die Entscheidungen vorsichtiger geworden oder sind riskantere Entscheidungen getroffen worden - gerade weil das Risikomanagement eine Scheinsicherheit erzeugt hat? Oder sind die Risikoanalysen aus dem Risikomanagement - gelegentlich oder öfter - ignoriert worden?

---

59 Aiolfi (2011).

Werden seitens des Risikomanagements mehr oder höhere Sicherungsmaßnahmen gegenüber Risiken vorgeschlagen als von der Geschäftsleitung gebilligt?

- Ist im Management das wechselseitige Verständnis der zumeist mathematisch ausgebildeten Mitarbeiter des Risikomanagements und der eher betriebswirtschaftlich ausgebildeten Unternehmensleitung gewährleistet? Werden die Kennziffern zur Bewertung von Risiken von den Entscheidern im Unternehmen verstanden? Verstehen umgekehrt die Finanzmathematiker die wirtschaftliche Struktur etwa von komplexen Projekten, die sie bewerten sollen? Welche zusätzliche Erkenntnis bringen Risikomodelle? Erzeugen sie womöglich eine Scheinsicherheit, die die Aufmerksamkeit der Beschäftigten beeinträchtigt?

## **9.2 Mögliche Nebeneffekte und Risiken des Risikomanagements**

Durch die Einführung von Risikomanagementsystemen soll das Verständnis von Risiken und ihre Kontrolle verbessert werden. Wie jedes Instrument erzeugt auch das Risikomanagement seinerseits Risiken und Nebenwirkungen. So hat das Auto zwar die Mobilität erheblich gesteigert, aber eben auch eine lange Reihe unerwünschter Begleiterscheinungen. Auf diese Aspekte soll nachfolgend kurz eingegangen werden.

- Die formalisierten Abläufe und mathematischen Modelle des Risikomanagements können dazu führen das Risikobewusstsein der Beschäftigten einzuschläfern. Wer glaubt alles im Griff zu haben, oder andere in diesem Glauben wiegt, kann damit den Eindruck erwecken, dass die ständige Wachsamkeit für das Funktionieren des Risikofrühwarnsystems im Grunde nicht nötig ist. Die Aufmerksamkeit lässt nach. Es wäre sogar möglich, dass mit einem Risikomanagementsystem größere Risiken eingegangen werden, in der Erwartung, dass das System schon Alarm schlagen werde, wenn Risikogrenzen überschritten werden.
- Die Gefahr einer Verharmlosung von Risiken liegt schon im Begriff selbst. Ein Merkmal des Risikos ist, im Unterschied zur Unsicherheit, seine Kalkulierbarkeit. Von daher ist es nicht mehr weit zu der Vorstellung von Risiken als gezähmte Gefahren. Allerdings müssen im Unternehmen immer wieder Entscheidungen getroffen werden, für deren Konsequenzen keine - objektiven oder subjektiven - Erfahrungen vorliegen.



- Die Einrichtung einer Abteilung für Risikomanagement kann dazu führen, dass Risiken innerlich an sie delegiert werden: „Die werden damit schon umzugehen wissen!“ Die zahlreichen Appelle, dass eine Risikokultur alle Beschäftigten einbeziehen muss, kann man auch als Hinweis darauf verstehen, dass das noch lange nicht der Fall ist.
- Ist erst einmal ein Risikoinventar erstellt, dann entsteht damit auch das Risiko, dass nur noch die darin aufgeführten Risiken beobachtet werden. Neu auftauchende Risiken (emerging risks) geraten leicht aus dem Blick. Wie also werden neue Risiken wahrgenommen? Wird aktiv danach gesucht oder gewartet bis es einem der Beschäftigten auffällt?
- Risikomodelle sind Ab- und Nachbildungen von Risiken. Ähnlich wie der Jahresabschluss nicht das Unternehmen in all seinen Facetten erfasst, sondern lediglich „ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage“ vermitteln soll, stellen die Risikomodelle auch immer nur einen begrenzten Ausschnitt dar. Vor allem die vielfach angewandte Trendfortschreibung (Extrapolation) geht davon aus, dass sich die Zukunft so ähnlich wie die Vergangenheit entwickelt. Davon kann derzeit vermutlich weniger denn je die Rede sein. Folglich wird man insbesondere solche Prognosen unter die Lupe nehmen müssen und fragen, ob die Annahmen haltbar sind.<sup>60</sup>
- Risikomodelle, Prognosen oder Frühindikatoren geben nicht an, ab wann ein Risiko wesentlich oder bestandsgefährdend ist. Krisen bauen sich in der Regel allmählich auf, so dass immer die Bewertung durch die Unternehmensleitung erforderlich bleibt. Solange noch nicht der Weg zum Insolvenzgericht angetreten ist, stellt die Frage, ob das Unternehmen in der Krise steckt, eine Managemententscheidung dar. Das bedeutet auch, dass sie lange geleugnet werden kann.
- Zwischen Frühindikatoren und materiellen Folgen von Risiken wird nicht immer genau unterschieden.<sup>61</sup> Zum Problem wird dies, wenn dadurch Risiken zu spät erkannt werden, weil man das Risiko mit seinem Indikator verwechselt hat. Zeigen die Frühindikatoren und Kennziffern zuverlässig an, was sie anzeigen sollen? Fällt die Beurteilung von Risiken und Chancen eines Projekts eventuell anders aus, wenn andere Kennziffern verwandt werden?

---

60 Treffend spottet das Handelsblatt: „Einfacher ist es, die Gegenwart vorauszusagen, und dazu neigen Business-Gurus und Journalisten“ (10.1.2009).

61 Beispielsweise sind rückläufige Absatzzahlen kein Frühindikator für die Nachfrageentwicklung; wohl aber der Auftragseingang.

- Man muss sich darüber im Klaren sein, dass das Vertrauen auf Prognosen oder Risikomodelle selbst ein Risiko darstellt – ebenso wie der Verzicht darauf. Wie komplex mathematische Modelle auch sind, wie viele Informationen darin auch verarbeitet sind - die Modelle sind immer nur so gut, wie zutreffend die darin erfolgte Modellierung die Realität beschreibt. Rückblickend und im Lichte heutigen Wissens haben sich zahlreiche Gewissheiten der Vergangenheit als Irrtümer erwiesen. Aber können wir sicher sein, dass in ferner Zukunft unsere heutigen Gewissheiten auch noch richtig sind?<sup>62</sup>

Unternehmen dürfen sich nicht in Sicherheit wiegen. Nokia ist ein Beispiel für ein Unternehmen, das unantastbar schien und doch innerhalb weniger Jahre seine Vormachtstellung verloren hat. Das Risikomanagement darf nicht dem beruhigenden Eindruck dienen, alles im Griff zu haben, sondern muss auf Veränderungen und ihre Folgen frühzeitig aufmerksam machen. Mag sein, dass das Nokia-Risikomanagement genau das getan hat; aber verstanden hat man die Signale in der Unternehmensleitung offenbar nicht - womit man wieder bei der Frage der Einbettung des Risikomanagements in die Unternehmensplanung und -führung wäre.

---

62 Schäfer (2001) zeigt anhand von Langzeitprognosen aus den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts, was prognostiziert wurde und bislang nicht eingetreten ist, sowie was in den seinerzeitigen Prognosen nicht vorhergesehen wurde. Er resümiert: „Die Beispiele verdeutlichen, dass die Methoden in erster Linie zur Identifikation von Chancen geeignet sind - die Hoffnung, mit Hilfe eines strategischen Radars global latente Risiken erfassen zu können, aber auf Grenzen stößt“ (S. 176).

## 10 Schlussbemerkung

Risikoberichterstattung stellt so etwas wie die Spitze eines Eisberges dar. In den Unternehmen werden erheblich mehr risikorelevante Informationen erzeugt und dokumentiert als in den Risikoberichten berichtet werden. Einerseits muss der Risikobericht den gesetzlichen Anforderungen und dem Informationsbedürfnis der Aktionäre und Investoren genügen, andererseits möchte man sich auch nicht allzu tief in die Karten blicken lassen.

Risiken sind keine künftigen Ereignisse. Es sind mögliche künftige Ereignisse, deren Eintritt verhindert oder zumindest kontrolliert werden soll. Insofern steckt in ihnen eine gehörige Portion von self-fulfilling-prophecy. Die Risiken werden - je nach Stimmungslage - benannt oder beschworen, in der Hoffnung oder der Absicht, dadurch Gegenkräfte zu mobilisieren, die ihr Eintreten verhindern mögen.

Mit dem Ende des Nachkriegsregimes, das von dem West-Ost-Gegensatz geprägt war, und der einsetzenden Globalisierung ist die Welt und damit auch das Unternehmensumfeld unübersichtlicher geworden. Risikomanagement ist eine Reaktion auf die gewachsene und weiter wachsende Unübersichtlichkeit. Durch methodisches und systematisches Beobachten und Bewerten soll es dazu beizutragen, Übersicht zu behalten und unternehmerischen Fehlentscheidungen vorzubeugen. Wenn das Risikomanagement und insbesondere die darin integrierten Risikomodelle nicht dazu genutzt werden, die Systemgrenzen zu testen, kann das Risikomanagement einen Beitrag zur Stabilität des Wirtschaftssystems leisten, da die Krise eines Unternehmens immer auch andere Unternehmen in Mitleidenschaft zieht.

Allerdings ist nicht damit zu rechnen, dass Risikomanagement Konjunkturkrisen verhindern kann. Auch wenn Volkswirtschaftstheorie und Erfahrung besagen, dass ein konjunktureller Aufschwung immer wieder in eine Krise geführt hat, die von nachlassender Nachfrage und wachsenden Überkapazitäten gekennzeichnet ist, so wird doch kein Unternehmen aufgrund dieser Einsicht auf die Wahrnehmung von Investitionschancen verzichten und verzichten können. Ein solcher Verzicht würde der Konkurrenz das Feld überlassen und das Gesamtrisiko des verzichtenden Unternehmens erhöhen. Ein so agierendes Risikomanagement hätte damit das Gegenteil dessen erreicht, wozu es eingerichtet wurde.

Die Konzentration auf das Risikomanagement und den Risikobericht in dieser Arbeitshilfe sollte nicht den Blick dafür verstellen, dass das primäre Ziel der Unternehmen der wirtschaftliche Erfolg, die Nutzung von Chancen und letztendlich der Gewinn ist. Dem Risikomanagement fällt die unterstützende Aufgabe zu daran

zu erinnern, dass die Chancen immer auch Risiken bergen. Risikomanagement erfordert strukturiertes und systematisches Nachdenken über künftige Entwicklungen mit dem Ziel, die darin liegenden Risiken durch geeignete Gegenmaßnahmen in Schach zu halten und so die wirtschaftliche und finanzielle Stabilität des Unternehmens sicher zu stellen.

## 11 Abkürzungen

|         |   |
|---------|---|
| AktG    | Aktiengesetz  |
| BilMoG  | Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz                           |
| BilReG  | Bilanzrechtsreformgesetz                                    |
| BT-Drs. | Bundestags-Drucksache                                       |
| DCGK    | Deutsche Corporate Governance Kodex                         |
| DRS     | Deutscher Rechnungslegungsstandard                          |
| EWB     | Einzelwertberichtigung                                      |
| GmbHG   | GmbH-Gesetz   |
| GuV     | Gewinn- und Verlustrechnung                                 |
| HGB     | Handelsgesetzbuch   |
| HGrG    | Haushaltsgrundsätze-gesetz                                  |
| IDW     | Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland               |
| KWG     | Kreditwesengesetz   |
| KonTraG | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich |
| PS      | Prüfungsstandard  |
| PWB     | Pauschalwertberichtigung                                    |
| VAG     | Versicherungsaufsichtsgesetz                                |



## 12 Literatur

- APAK (Abschlussprüferaufsichtskommission) (2012), Tätigkeitsbericht 2012
- Aiolfi S. (2011), Selbst aus Erfolg kann man klüger werden, in: Neue Zürcher Zeitung von 7.5.2011, S. 15
- Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2011), Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems durch den Prüfungsausschuss – Best Practice, in: DER BETRIEB, Heft 38/2011, S. 2101ff.
- BDI/PwC (2011), Risikomanagement 2.0. Ergebnisse und Empfehlungen aus einer Befragung in mittelständischen deutschen Unternehmen. Anlagen, Köln
- Beck'scher Bilanzkommentar (2010), 7. Aufl., München
- Bundestags-Drucksache 13/9712. Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)
- Bundestags-Drucksache 16/10067. Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG)
- Deutsche Bundesbank (2012), Ertragslage und Finanzierungsverhältnisse deutscher Unternehmen im Jahr 2011, Monatsberichte Dezember 2012
- DIN ISO 31000. Risikomanagement – Grundsätze und Leitlinien (Entwurf)
- Dörner, D. (1992), Die Logik des Misslingens, Reinbek
- Deutscher Rechnungslegungs Standard (DRS) Nr. 5 und Nr. 20
- Geschäftsberichte 2012 von Bilfinger, Metro, Südzucker, Continental, Henkel. Ferner: Siemens, VW, BMW, Daimler, RWE
- Goeudevert, D. (1998), Wie ein Vogel im Aquarium, Reinbek
- Harvard Business Review/Zurich (2011), Risk Management in a Time of Global Uncertainty
- Hoffmann, W.-D. (2013) Wirtschaftsprüferhaftung bei fraud, in: Steuern und Bilanzen (StuB), 22/2013, S. 837ff.
- Kahnemann, D. (2012), Schnelles Denken, langsames Denken, München

Klein, St. (2005), Alles Zufall, Reinbek

KPMG (2012), Wirtschaftskriminalität in Deutschland 2012

Sartor F.J./Bourauel C. (2013), Risikomanagement kompakt, München

Schäfer, J.G. (2001), Das Überwachungssystem nach § 91 Abs. 2 AktG unter Berücksichtigung der besonderen Pflichten des Vorstands, Lohmar

WP-Handbuch 2000, Düsseldorf

[www.forst.com](http://www.forst.com)

[www.cesifo-group.de](http://www.cesifo-group.de)

[www.nasg.din.de](http://www.nasg.din.de)

[www.unstatistik.de](http://www.unstatistik.de)





**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 255

|   | Bestell-<br>Nr. | ISBN              | Preis/€ |
|---|-----------------|-------------------|---------|
| Enno Balz<br>Finanzmarktregulierung nach der Finanzmarktkrise   | 13255           | 978-3-86593-105-4 | 16,00   |
| Johannes Kirsch, Gernot Mühge<br>Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen<br>Arbeitsmärkten   | 13256           | 978-3-86593-151-1 | 12,00   |
| Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann<br>Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt<br>nicht vom Himmel  | 13257           | 978-3-86593-152-8 | 12,00   |
| Christiane Lindecke<br>Neue Arbeitszeiten für (hoch)qualifizierte Angestellte   | 13258           | 978-3-86593-153-5 | 12,00   |
| Jens Ambrasat, Martin Groß, Jakob Tesch, Bernd Wegener<br>Determinanten beruflicher Karrieren unter den<br>Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte | 13259           | 978-3-86593-154-2 | 28,00   |
| Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke<br>Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in<br>Deutschland                               | 13260           | 978-3-86593-155-9 | 20,00   |
| Klaus Kost, Lienhard Lötscher, Jörg Weingarten<br>Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung<br>durch unternehmerische Wirtschaftsförderung  | 13261           | 978-3-86593-156-6 | 25,00   |
| Reingard Zimmer (Hrsg.)<br>Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz   | 13262           | 978-3-86593-157-3 | 15,00   |
| Uwe Jürgenhake, Cordula Sczesny, Frauke Füsers<br>Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern  | 13263           | 978-3-86593-159-7 | 20,00   |
| Felix Ekhardt<br>Sicherung sozial-ökologischer Standards durch<br>Partizipation   | 13264           | 978-3-86593-175-7 | 15,00   |
| Reingard Zimmer (Hrsg.)<br>Tarifeinheit – Tarifpluralität in Europa   | 13265           | 978-3-86593-161-0 | 18,00   |
| Heiko Geiling, Stephan Meise, Dennis Eversberg<br>Die IG Metall lokal   | 13266           | 978-3-86593-162-7 | 32,00   |
| Michael Gümbel, Sonja Nielbock<br>Die Last der Stereotype   | 13267           | 978-3-86593-163-4 | 28,00   |
| Günter Pochmann, Markus Sendel-Müller,<br>Sven Kischewski, Marion Houben<br>Internationale Bilanzpolitik  | 13269           | 978-3-86593-165-8 | 29,00   |
| Thorsten Ludwig, Holger Seidel, Jochen Tholen<br>Offshore-Windenergie: Perspektiven für den<br>deutschen Schiffbau                                    | 13270           | 978-3-86593-167-2 | 25,00   |
| Achim Sollanek, Pascal Hansen<br>Bankbilanzen nach IFRS   | 13271           | 978-3-86593-169-6 | 24,00   |
| Johannes Koch, Winfried Heidemann, Christine Zumbeck<br>Weiterbildung im Betrieb mit E-Learning, Web 2.0,<br>Mikrolernen und Wissensmanagement        | 13273           | 978-3-86593-172-6 | 15,00   |

|  | Bestell-Nr. | ISBN              | Preis/€ |
|--|-------------|-------------------|---------|
| Heinz-Jürgen Klepzig, Johann Lachhammer,<br>Ulrike Martina Dambmann<br>Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland<br>Grundlagen  | 13274       | 978-3-86593-160-3 | 25,00   |
| Heinz-Jürgen Klepzig, Johann Lachhammer,<br>Ulrike Martina Dambmann<br>Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland<br>Handbuch  | 13275       | 978-3-86593-163-3 | 25,00   |
| Lasse Pütz, Manuela Maschke (Hrsg.)<br>Compliance – ein Thema für Betriebs- und Aufsichtsräte  | 13276       | 978-3-86593-174-0 | 22,00   |
| Nora Gaupp<br>Wege in Ausbildung und Ausbildungslosigkeit  | 13277       | 978-3-86593-176-4 | 22,00   |
| Wiebke Friedrich, Christoph H. Schwarz, Sebastian Voigt<br>Gewerkschaften im demokratischen Prozess:<br>10 internationale Beiträge   | 13278       | 978-3-86593-177-1 | 29,00   |
| Karl-Jürgen Bieback<br>Verfassungs- und sozialrechtliche Probleme einer<br>Änderung der Beitragsbemessungsgrenze in der GKV  | 13280       | 978-3-86593-182-5 | 15,00   |
| Jürgen Dispan, Heinz Pfäfflin<br>Nachhaltige Wertschöpfungsstrategie   | 13283       | 978-3-86593-184-9 | 15,00   |
| Johannes Blome-Drees, Reiner Rang<br>Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im<br>Rahmen von Unternehmensnachfolgen,<br>Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen                           | 13284       | 978-3-86593-186-3 | 20,00   |
| Achim Sollanek, Jeanette Klessig<br>Die Mindestanforderung an das Risikomanagement<br>bei Kreditinstituten (MaRisk)  | 13285       | 978-3-86593-187-0 | 12,00   |
| Thorsten Sellhorn, Katharina Hombach, Christian Stier<br>Strategische Finanzberichterstattung durch<br>Pro forma-Kennzahlen und Finanzgrafiken   | 13286       | 978-3-86593-189-4 | 20,00   |
| Christiane Kohs<br>Der Jahresabschluss der Holding   | 13287       | 978-3-86593-190-0 | 12,00   |
| Judith Beile, Benjamin Kratz, Malte Pohlmann, Katrin Vitols<br>Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich  | 13288       | 978-3-86593-191-7 | 32,00   |
| Antje Blöcker<br>Arbeit und Innovationen für den sozial-ökologischen<br>Umbau in Industriebetrieben  | 13289       | 978-3-86593-192-4 | 22,00   |
| Peter Wilke, Thorsten Ludwig, Katrin Schmid, Jan Ulatowski,<br>Matthias N. Winter<br>Struktureller Wandel und nachhaltige Modernisierung<br>– Perspektiven der Industriepolitik in Norddeutschland | 13292       | 978-3-86593-196-2 | 32,00   |

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-40 800 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Forschungsförderung finanziert und koordiniert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Sozialstaates/Sozialpolitik, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

## **Hans-Böckler-Stiftung**

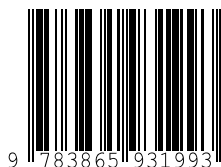
Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0

40476 Düsseldorf

Telefax: 02 11/77 78-225



Mit der Verabschiedung des „Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)“ im Jahre 1998 wurden die AGen und indirekt auch die GmbHen verpflichtet ein Früherkennungssystem einzurichten und im Jahresabschluss auf Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen. Die Arbeitshilfe stellt in den ersten Abschnitten die aktien- und handelsrechtlichen Anforderungen ausführlich dar und vergleicht sie mit einander. Dabei wird auch auf die Pflichten der Abschlussprüfer im Hinblick auf das Früherkennungssystem und die Risikoberichterstattung eingegangen. Eine vergleichende Darstellung der Risikoberichterstattungen fünf großer deutscher DAX-Konzerne (Bilfinger, Metro, Südzucker, Continental, Henkel) des Jahres 2012 schließt sich an. Die darin aufgeführten Risiken und ihre Bewertung werden im anschließenden Abschnitt kritisch hinterfragt. Am Schluss der Arbeitshilfe wird noch auf die bilanzielle Risikovorsorge (z.B. Rückstellungen) sowie die außerbilanzielle Risikobewältigung (von der Risikovermeidung bis zur Übernahme von Risiken im Rahmen der jeweiligen Risikostrategie) eingegangen.



ISBN 978-3-86593-199-3

€ 18,00