

## MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 9 · Dezember 2017

# RISIKOMANAGEMENT IM AUFSICHTSRAT

Ein Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Marc Eulerich



## AUTOR

---

### Marc Eulerich

Herr Prof. Eulerich studierte von 2001 bis 2005 Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Dortmund. Seine empirische Diplomarbeit zum Thema „Die Auswirkungen der neuen Baseler Eigenkapitalverordnung (Basel II) auf kleine und mittlere Unternehmen“ wurde 2005 mit dem Förderpreis der Gesellschaft für Controlling e.V. für die beste Diplomarbeit ausgezeichnet. Des Weiteren erhielt Herr Eulerich für diese Arbeit den Thyssen-Krupp Award for Excellence im Jahr 2006. Von 2005 bis 2008 arbeitete Herr Eulerich als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Professor Welge & Company GmbH & Co. KG und sammelte auf diesem Wege fundierte Praxiserfahrung in den Bereichen Strategie und Controlling.

Von 2006 bis 2008 war Herr Eulerich als externer Doktorand am Lehrstuhl für Unternehmensführung aktiv und beschäftigte sich mit dem Themengebiet strategisches Controlling von M&A. Von 2009 bis 01/2011 war Herr Eulerich nach seiner Promotion wissenschaftlicher Assistent am selbigen Lehrstuhl.

Seit 02/2011 besetzt Herr Eulerich den Stiftungslehrstuhl des Deutschen Instituts für Interne Revision (DIIR) „Interne Revision und Corporate Governance“ an der Universität Duisburg-Essen.



### WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



### MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf:

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



### PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-0, Telefax +49 (2 11) 77 78- 120

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)  
[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

**Satz:** Setzkasten GmbH, Düsseldorf

### Redaktion

Alexander Sekanina, Referat Wirtschaft  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon +49 211 7778-168,  
[alexander-sekanina@boeckler.de](mailto:alexander-sekanina@boeckler.de)

### Ausgabe

Risikomanagement im Aufsichtsrat  
Ein Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat  
ISSN 2366-0449

## MITBESTIMMUNGSPRAXIS

---

Nr. 9 · Dezember 2017

# RISIKOMANAGEMENT IM AUFSICHTSRAT

Ein Handbuch für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Marc Eulerich

---

### ABSTRACT

Das Thema Risikomanagement ist in den vergangenen 15 Jahren insbesondere infolge der weltweiten Finanzkrise zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Beschäftigte und ihre Vertreter im Aufsichtsrat blicken mit besonderer Aufmerksamkeit auf dieses Thema – geht es doch in letzter Konsequenz um die Stabilität ihrer Unternehmen und den Erhalt von Arbeitsplätzen. Die tatsächlichen Schritte, Maßnahmen und Prozesse, die sich hinter dem technischen Begriff „Risikomanagementsystem“ oder „Früherkennungssystem“ verbergen, bleiben aber aus Außenbetrachtung des Aufsichtsrats oftmals eine „Black Box“. Verstärkt wird dieses Problem durch zahlreiche branchen- und unternehmensindividuelle Unterschiede zwischen den Systemen in der Praxis.

Das vorliegende Handbuch soll in dieser Hinsicht Abhilfe schaffen: Prof. Dr. Marc Eulerich erläutert darin den Aufbau und die zentralen Schritte und Methoden, die für Risikomanagementsysteme in der Praxis typisch sind. Er ordnet dabei das Risikomanagement in den Zusammenhang der Aufsichtsratsarbeit und insbesondere die Perspektive der Arbeitnehmerbank ein. Untermauert wird dies durch die empirischen Forschungsergebnisse aus einer breit angelegten Befragung unter Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern in paritätisch mitbestimmten Aufsichtsräten in Deutschland.

# INHALT

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Warum müssen Unternehmen ihre Risiken steuern und was bedeutet das für den Aufsichtsrat?</b> .....	<b>7</b>
2.1	Was bedeutet Risikomanagement aus Sicht des Aufsichtsrates? .....	8
<b>3</b>	<b>Risikomanagement als Element der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrates und gesetzlicher Rahmen</b> .....	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Der Prozess des Risikomanagements</b> .....	<b>11</b>
4.1	Risikoidentifikation .....	12
4.2	Risikobewertung .....	14
4.3	Risikosteuerung .....	16
4.4	Risikoberichterstattung .....	17
4.5	Risikoüberwachung .....	19
<b>5</b>	<b>Prüfung und Überwachung des Risikomanagements durch den mitbestimmten Aufsichtsrat</b> .....	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Risikomanagement in der Praxis des mitbestimmten Aufsichtsrates</b> .....	<b>22</b>
6.1	Überwachungsauftrag aus Sicht der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat .....	22
6.2	Informationsversorgung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat .....	23
6.3	Einrichtung einer Risikomanagementfunktion und Informationsversorgung .....	25
6.4	Bewertung der Informationen aus Sicht der Arbeitnehmervertreter .....	26
6.5	Thematische Einordnung der kommunizierten Risiken .....	28
6.6	Kriterien der Risikoberichterstattung .....	29
6.7	Bewertung der kommunizierten Informationen aus Sicht der Arbeitnehmervertreter .....	31
6.8	Ergebnisse der Interviews .....	32
<b>7</b>	<b>Praxisempfehlungen</b> .....	<b>35</b>
7.1	Allgemeine Empfehlungen und Empfehlungen hinsichtlich der Einrichtung .....	35
7.2	Empfehlungen hinsichtlich der Durchführung .....	36
7.3	Prüfkatalog zum Risikomanagementsystem für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat .....	37
<b>8</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis und weiterführende Quellen</b> .....	<b>43</b>
	Anhang 1: Beschreibung der Stichprobe: Unternehmenscharakteristika .....	45
	Anhang 2: Beschreibung der Stichprobe: Aufsichtsrat-Charakteristika .....	46

## VORWORT

Die Überwachungstätigkeit im Aufsichtsrat hat in den vergangenen Jahren in vielerlei Hinsicht erheblich an Komplexität zugenommen. Diese Tatsache ist einer Vielzahl von unternehmensinternen und externen Faktoren geschuldet, zu denen zunehmende Internationalisierung von Wertschöpfungsketten, der technische Wandel im Zuge der Digitalisierung, zunehmend komplexe staatliche Regulierung verschiedener Branchen und globale ökonomische und politische Krisen zu zählen sind.

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräte betrachten diese Risiken abseits kurzfristiger Kennzahleneffekte aus einer erweiterten Perspektive: Sie sind im Regelfall sehr langfristig an ihr Unternehmen gebunden. Dessen dauerhafte Stabilität und damit der Erhalt von Arbeitsplätzen liegen in ihrem existenziellen Interesse. Sich in diesem Zusammenhang auch proaktiv in die Überwachung des Risikomanagements einzubringen, liegt, nicht zuletzt auch aufgrund ihrer tiefen Kenntnisse der unternehmensinternen Strukturen, auf der Hand.

Nichtsdestotrotz stellt die wirksame Überprüfung des Risikomanagements auch eine erhebliche Herausforderung dar, da die betreffenden Systeme teils hochkomplex sind und in vielen Aspekten an die Erfordernisse des jeweiligen Unternehmens und seiner Branche angepasst werden müssen. Somit kann nicht von „dem Risikomanagement-

system“ gesprochen werden. Vielmehr muss anhand der zentralen Bausteine, die allen Überwachungssystemen gemein sind, überprüft werden, ob diese tatsächlich die frühzeitige Identifikation und Analyse von auf jeweils relevante Risiken sowie angemessene Reaktionen zum Wohle des Unternehmens erlauben.

Im Rahmen einer breiten Fragebogenerhebung unter den Arbeitnehmerbänken paritätisch mitbestimmter Unternehmen hat die Hans-Böckler-Stiftung die Herangehensweise an das Thema Risikomanagement im Aufsichtsrat genauer beleuchtet. Dabei standen insbesondere die Informationsversorgung der Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter im Vordergrund. Zudem sollten zentrale Herausforderungen und Problemfelder herausgearbeitet werden. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse entstand das vorliegende Handbuch, welches den grundlegenden Aufbau und die Funktionsweise von Risikomanagementsystemen praxisnah erklärt und die Kontrolle dieser Systeme durch den Aufsichtsrat zusätzlich unterstützen soll. Dabei wurden auch die zentralen Ergebnisse der Fragebogenerhebung und begleitender Interviews eingearbeitet.

Alexander Sekanina  
Referat Wirtschaft  
Hans-Böckler-Stiftung

# 1 EINLEITUNG

Das Unternehmensumfeld hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt und bietet gegenwärtig mehr Herausforderungen denn je, die durch die Unternehmen und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bewältigt werden müssen. Die Ursachen hierfür lassen sich allerdings nicht nur auf die Auswirkungen der Finanzkrise reduzieren, sondern sind vielmehr durch eine Vielzahl von Strömungen und Anforderungen gekennzeichnet. Dazu gehört sicherlich die gestiegene Komplexität des Geschäftsumfeldes, welche auch mit einer zunehmenden Dynamik einhergeht. Intern müssen Unternehmen ihre Effizienz und Effektivität kontinuierlich steigern um sich wirtschaftlich am Markt zu behaupten und den Anforderungen der Kapitalgeber gerecht zu werden. Gleichzeitig kennzeichnet sich der Markt durch eine von der Internationalisierung geprägte Schnelllebigkeit. Ländergrenzen verschwinden durch eine weltweite Vernetzung zusehends und das Bedürfnis nach neuen innovativen Produkten führt zu einer deutlichen Verkürzung der Produktlebenszyklen. Eingerahmt wird diese Entwicklung von einer zunehmenden nationalen und internationalen regulatorischen Dichte, die den Handlungsspielraum der Unternehmen determiniert. In diesem Zusammenhang obliegt es nun den Unternehmen sich gut zu positionieren, um langfristig und wertorientiert am Markt zu agieren.

Die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise haben aufgezeigt, dass es offensichtlich vielen Unternehmen nicht gelungen ist, sich in diesem Umfeld sicher zu bewegen. Der aus der Krise resultierende volkswirtschaftliche Schaden belegt die Unfähigkeit zahlreicher Unternehmen adäquat mit Risiken umzugehen, was sowohl die Identifikation als auch die Bewältigung der identifizierten Risiken einschließt. Als Reaktion auf diese sich verändernden Unternehmensbedingungen und sicherlich auch ein Stück weit als Lerneffekt aus der Krise, rückt die Risikoperspektive mehr denn je in das Interesse der Kapitalgeber, des Managements, der Mitarbeiter und insbesondere des Aufsichtsrates. Die offensichtliche Folge aus dieser Entwicklung ist, dass die Ausgestaltung eines Risikomanagementsystems und dessen Funktionsfähigkeit streng durch dieses Überwachungsgremium in Unternehmen – dem mitbestimmten Aufsichtsrat – überprüft werden muss.

Die Herausforderungen für Mitarbeiter, Vorstand und Aufsichtsrat sind dabei vielseitig. Globalisierung, Unsicherheit und Dynamik sind die großen Treiber der Wirtschaft, verbunden mit immer höheren Kapitalmarktforderungen und neuen gesetzlichen Vorgaben. Zudem stellen der technologische Fortschritt und die operativen Herausforderungen die Unternehmen kontinuierliche vor Entscheidungen, welche sowohl Chancen als auch Risiken bieten. Aufgrund der Vielzahl der relevanten Dimensionen ist es eine schwierige Aufgabe für

Abbildung 1

## Herausforderungen für Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

Vorstand und Aufsichtsrat, das Gesamtsystem der Risiken zu überblicken. Gerade wenn die Einzelrisiken auch noch verbunden sind, scheint eine Steuerung des Netzwerkes nur schwierig möglich. Abbildung 1 veranschaulicht schematisch die Komplexität der genannten Dimensionen.

Das Anforderungsprofil der Unternehmensführung ist seit jeher vielschichtig und durch die Komplexität der Unternehmung gekennzeichnet. Dabei obliegt die Verantwortung der Geschäftsführung dem Management, welches dazu angehalten ist, ein langfristiges Wachstum sicherzustellen sowie Ziele und Strategien zu formulieren, mit deren Hilfe das Wachstum realisiert werden kann. Um ein Wachstum erfolgreich umzusetzen, ist es für das Unternehmen entscheidend, sich am Markt bietende Chancen zu erkennen und zu nutzen. Dies erfolgt in der Regel durch die strategische Ausrichtung des Unternehmens und der Formulierung einer Unternehmensstrategie. Mit der Suche und dem Nutzen von Chancen zur Realisation formulierter Ziele geht allerdings auch eine Vielzahl von Risiken einher, die sich negativ oder gar existenzgefährdend auf das Unternehmen auswirken können. Damit die Gefahrenpotenziale möglicher Chancen beziffert werden können, ist es für die Entscheidungsfindung der Unternehmensführung essenziell wichtig, Risiken zu identifizieren und zu bewerten. Nur auf dieser Grundlage können Entscheidungen getroffen werden, ohne dass das Risikopotenzial des Unternehmens durch die eingegangenen Risiken überschritten wird.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität ist, insbesondere bei großen Unternehmen, das Management jedoch vielfach nicht mehr in der Lage entscheidungsrelevante Informationen selbstständig aufzubereiten und Prozesse vollumfänglich zu überwachen. Zurückzuführen ist dies insbesondere auf Aspekte wie:

- Zeitmangel,
- fehlendes Spezialwissen,
- fehlendes Methodenwissen,
- fehlende Unabhängigkeit / Objektivität,
- und mangelndes Bewusstsein für die Notwendigkeit der umfassenden Überwachung.

Konsequenterweise bedient sich das Management daher einer Vielzahl von Unterstützungsfunktionen, die zum einen für die Informationsgenerierung und zum anderen für die Kontrolle zuständig sind.

Die Aufgabe Risiken zu identifizieren, zu beurteilen sowie zu steuern und zu überwachen obliegt vor diesem Hintergrund häufig dem Risikomanagement, welches somit zu einem immanenten Unterstützer der Unternehmensführung und der Unternehmensüberwachung wird. Zentrale Zielsetzung des Risikomanagements ist es dabei, die fortlaufende Existenzsicherung des Unternehmens durch die Identifikation, Bewertung und Steuerung aller relevanten Risiken zu gewährleisten.

Diese Notwendigkeit hat auch der Gesetzgeber erkannt und die Einrichtung des Risikomanagement verpflichtend für eine Vielzahl von Unternehmensformen durchgesetzt. Zentrales Element in diesem Kontext bildet das sogenannte KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, 1998) mit dem § 91 Abs. 2 AktG.

Demnach hat der Vorstand *geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.*

In dieser Arbeitshilfe soll die Verbindung von Risikomanagement und dem (mitbestimmten) Aufsichtsrat dargestellt und Lösungen für die Probleme der Aufsichtsratspraxis angeboten werden.

## 2 WARUM MÜSSEN UNTERNEHMEN IHRE RISIKEN STEuern UND WAS BEDEUTET DAS FÜR DEN AUFSICHTSRAT?

Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich davon ab, inwieweit Unternehmen mit Risiken umgehen können, um hierdurch den langfristigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern.<sup>1</sup> Risiken können einerseits eine Gefahr darstellen und beispielsweise zur Nichterreichung der Unternehmensziele führen, andererseits können risikobehaftete Entscheidungen aber auch zu Chancen führen, welche die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern. Hierbei ist es für Unternehmen entscheidend, sich am Markt bietende Chancen zu erkennen und zu nutzen, um beispielsweise Wachstum erfolgreich umzusetzen. Mit der Suche und dem Nutzen von Chancen zur Realisation formulierter Ziele geht allerdings auch eine Vielzahl von Risiken einher, die sich negativ oder gar existenzgefährdend auf das Unternehmen auswirken können. Das Risikomanagement kann dazu beitragen, dass die zentralen Gefahren vom Unternehmen abgewendet und die Chancen ausgenutzt werden.<sup>2</sup>

Vor diesem Hintergrund ist das Risikomanagement ein Teil der Unternehmensführung und somit eine Aufgabe des Managements bzw. des Vorstandes.<sup>3</sup> Die Ziele, die das Risikomanagement verfolgt, werden von den Unternehmenszielen abgeleitet.<sup>4</sup> Das Risikomanagement liefert einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen und nachhaltigen

1 Vgl. Diederichs (2012): 7.

2 Vgl. Ibers/Hey (2005): 25.

3 Vgl. Vanini (2012): 26, Gleißner/Romeike (2005): 39.

4 Vgl. Kajüter (2012): 107f, Durstin (2002): 364.

gen Existenzsicherung eines Unternehmens, denn durch das Risikomanagement soll sichergestellt werden, dass ein Unternehmen nur jene Risiken eingeht, die es auch tragen kann.<sup>5</sup> Schließlich kann ein effizientes Risikomanagement auch zur Reduzierung der Risikokosten beitragen, da risikoreiche Unternehmen z.B. mit risikobedingten Aufschlägen im Rahmen der Kapitalbeschaffung rechnen müssen.<sup>6</sup> Aus diesen Zielen leiten sich die Aufgaben des Risikomanagements ab.<sup>7</sup>

- Mithilfe des Risikomanagements soll ein **unternehmensweites Risikobewusstsein** geschaffen und aufrechterhalten werden, um so die Mitarbeiter zu einem risikoadäquaten Verhalten zu motivieren.<sup>8</sup>
- Zudem soll ausgehend von der Unternehmensstrategie eine **Risikostrategie** formuliert und umgesetzt werden.<sup>9</sup>
- Eine weitere Aufgabe des Risikomanagements ist die **Implementierung eines Risikomanagementprozesses**, der die kontinuierliche Identifikation, Bewertung, Steuerung, Berichterstattung und Überwachung von allen Risiken im Unternehmen beinhaltet.<sup>10</sup>

## 2.1 Was bedeutet Risikomanagement aus Sicht des Aufsichtsrates?

Der Begriff des Risikomanagements ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Daher bietet sich die folgende Arbeitsdefinition an:

Unter Risikomanagement werden alle Maßnahmen und Prozesse verstanden, die auf die Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung von Risiken abzielen. Risikomanagement hat einen wesentlichen Einfluss auf die Risikolage eines Unternehmens und ist ein Bestandteil der Unternehmensführung, welcher auch im Auftrag der Unternehmensüberwachung (bzw. des Aufsichtsrates) eingesetzt wird.

Zunächst muss geklärt werden, warum dieses Thema auch aus Sicht des mitbestimmten Aufsichtsrates von zentralem Interesse ist. Ausgehend von den allgemeinen Aufgaben des mitbestimmten Aufsichtsrates, hat der Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 1 AktG den Auftrag, die Geschäftsführung zu überwachen<sup>11</sup>, wohingegen laut § 76 Abs. 1 AktG der Vorstand für die Leitung des Unternehmens zuständig ist. Somit sind aus der Perspektive des mitbestimmten Aufsichtsrates der Vorstand und die damit verbundene

Unternehmensführung die übergeordneten Überwachungsobjekte.<sup>12</sup> Dies gilt auch wenn Leitungsaufgaben an Angestellte delegiert worden sind, welche dann folglich der Vorstand überwachen muss.<sup>13</sup> Allgemein hat der Aufsichtsrat die Entscheidungen und Handlungen des Vorstandes in Bezug auf das Unternehmensinteresse zu beurteilen und zu überwachen<sup>14</sup>, wobei die Überwachungstätigkeit in drei Bereiche unterschieden werden kann<sup>15</sup>.

- Die **prüfende Überwachung** bezieht sich auf die Prüfung der Ergebnisse der vergangenen Perioden.<sup>16</sup> So hat der Aufsichtsrat beispielsweise die Pflicht gemäß § 171 Abs. 1 AktG den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Gewinnverwendungsvorschlag zu prüfen. Auch die Bestellung des Abschlussprüfers nach § 111 Abs. 2 AktG ist Teil der prüfenden Überwachung.<sup>17</sup>
- Im Rahmen der **begleitenden Überwachung** muss der Aufsichtsrat alle übrigen Vorstandsaktivitäten, die Geschäftspolitik bzw. Strategie und die Entwicklung des Unternehmens überwachen.<sup>18</sup> Grundlage dieser Überwachung bilden die Berichte des Vorstandes nach § 90 AktG. Diese sind dem Aufsichtsrat **in regelmäßigen Abständen** zu übermitteln.<sup>19</sup> Zudem hat der Aufsichtsrat gemäß § 90 Abs. 3 AktG die Möglichkeit zusätzliche Berichte, sogenannte Anforderungsberichte, vom Vorstand zu verlangen.<sup>20</sup> Zur begleitenden Überwachung gehört auch den Vorstand in **übergeordneten Fragen zur Unternehmensführung zu beraten**.<sup>21</sup>
- Zuletzt wird auf die **gestaltende Überwachung** eingegangen. Bei der gestaltenden Überwachung **greift der Aufsichtsrat in das Unternehmensgeschehen ein**.<sup>22</sup> So ist eine Aufgabe des Aufsichtsrates die **Mitglieder des Vorstandes zu bestellen** und gegebenenfalls vorzeitig **abzuberufen**. Auch zur gestaltenden Überwachung gehören beispielsweise die in § 111 Abs. 4 AktG geregelten **zustimmungspflichtigen Geschäfte**, die vom Aufsichtsrat innerhalb der gesetzlichen Grenzen des Aufsichtsratsmandats selbst festgelegt werden können.<sup>23</sup>

5 Vgl. Durstin (2002): 364f, Kajüter (2012): 109.

6 Vgl. Durstin (2002): 365.

7 Vgl. Diederichs (2012): 12.

8 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 11, Kajüter (2012): 111, Diederichs (2012): 13.

9 Vgl. Seidel (2002): 57, Schmitz/Wehrheim (2006): 30.

10 Vgl. Vanini (2012): 103, Diederichs (2012): 135.

11 Vgl. § 111 Abs.1 AktG, Brünger (2009): 23.

12 Vgl. § 76 Abs. 1 AktG, Beckmann (2009): 23.

13 Vgl. Lutter/Krieger/Verse (2014): Rn. 70.

14 Vgl. Beckmann (2009): 20, Potthoff/Trescher (2001): 96.

15 Vgl. Potthoff/Trescher (2001): 3f.

16 Vgl. Salzberger (2000): 759.

17 Vgl. Köstler/Müller/Sick (2013): 328, Kißler (2011): 109, Potthoff/Trescher (2001): 3.

18 Vgl. Potthoff/Trescher (2001): 3.

19 Vgl. Kißler (2011): 122; Köstler/Müller/Sick (2013): 245f, § 90 Abs.2 AktG

20 Vgl. Beckmann (2009): 98.

21 Vgl. Potthoff/Trescher (2001): 207, Hoffmann/Preu (2003): Rn. 104.

22 Vgl. Potthoff/Trescher (2001): 4.

23 Vgl. Salzberger (2000): 759, Potthoff/Trescher (2001): 4.

Bei der Überwachungstätigkeit sind die Maßstäbe der **Wirtschaftlichkeit, Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit** und **Zweckmäßigkeit** der Geschäftsführung zu beachten<sup>24</sup>:

- Der **Maßstab der Wirtschaftlichkeit** beinhaltet, dass alle Entscheidungen und Handlungen des Vorstandes effizient sein müssen. Das bedeutet, dass bei allen Entscheidungs- bzw. Handlungsalternativen die Kosten den Nutzen gegenübergestellt werden müssen, um so das wirtschaftlichste Vorgehen zu wählen.<sup>25</sup>
- Um den **Maßstab der Rechtmäßigkeit** zu erfüllen, muss der Vorstand so handeln, wie es nach Gesetz, Satzung, Geschäftsordnung oder anderen Richtlinien und Normen zulässig ist.<sup>26</sup>
- Der **Maßstab der Ordnungsmäßigkeit** bezieht sich auf das Handeln des Vorstandes, bei dem die rechtlich relevanten Verfahrensregeln und die kaufmännischen Sorgfaltsregeln beachtet werden müssen.<sup>27</sup>
- Schließlich verfolgt der **Maßstab der Zweckmäßigkeit** das Ziel, eine effektive Geschäftsführung sicherzustellen. Der Vorstand muss demnach dauerhaft bei dessen Maßnahmen prüfen, ob die eingesetzten Mittel für den angestrebten Zweck zutreffend sind.<sup>28</sup>

### 3 RISIKOMANAGEMENT ALS ELEMENT DER ÜBERWACHUNGSFUNKTION DES AUFSICHTSRATES UND GESETZLICHER RAHMEN

Zentrales Element der gesetzlichen Regelung zum Risikomanagement ist das zuvor genannte **KonTraG** mit dem § 91 Abs. 2 AktG zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems seitens des Vorstandes.<sup>29</sup> Hierdurch hat der Gesetzgeber die kodifizierte **allgemeine Leitungsaufgabe des Vorstandes** (§ 76 Abs. 1 AktG) und die damit einhergehenden **geforderte Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters bzw. Kaufmanns** (§ 93 Abs. 1 AktG) konkretisiert.<sup>30</sup>

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ (§ 91 Abs. 2 AktG)

Zu beachten ist hierbei jedoch, dass § 91 Abs. 2 AktG nicht explizit von einem Risikomanagementsystem sondern von einem Überwachungssystem spricht. Entscheidender Aspekt ist, dass das System das Management in die Lage versetzt, rechtzeitig auf bestandsgefährdende Risiken für das Unternehmen reagieren zu können. Ob dies z.B. durch die Einrichtung eines zentralen Funktionsbereichs „Risikomanagement“ oder durch dezentrale Verteilung der erforderlichen Aufgaben auf verschiedene Unternehmensbereiche erfolgt, bleibt dem Ermessen des Vorstands überlassen. Typischerweise wird diesen Anforderungen in der Praxis mit den betriebswirtschaftlichen Risikomanagementsystemen begegnet, die in diesem Handbuch im Vordergrund stehen.

Die Verpflichtung des Vorstandes zur Einrichtung eines Überwachungssystems hat **direkte Auswirkungen** auf die Aufgaben des Aufsichtsrats.

Da der Aufsichtsrat laut §111 AktG den Vorstand überwachen muss, ist das **Risikomanagement- und Überwachungssystem Teil seiner Überwachungsaufgabe.**

Aufgrund der sogenannten **Ausstrahlungswirkung** des § 91 Abs. 2 AktG findet die geforderte gesetzliche Sorgfalt, Ordnung und Gewissenhaftigkeit bei allen verpflichteten Geschäftsführern seine Anwendung.<sup>31</sup>

Auch wenn die explizite Kodifizierung bei Nicht-Aktiengesellschaften wie z.B. GmbHen an dieser Stelle fehlt, muss auf die Situation dieser Unternehmen eingegangen werden. Grundsätzlich geht der Gesetzgeber in der GmbH zwar von einer größeren Nähe der Eigentümer zum operativen Management aus, als dies in der Aktiengesellschaft mit ihrem weitestgehend anonymen Kreis von Eigenkapitalgebern der Fall ist. Dennoch gilt auch für die Geschäftsführung der GmbH eine vergleich-

24 Vgl. Köstler/Müller/Sick (2013): 330, Potthoff/Trescher (2001): 96, Salzberger (2000): 759.

25 Vgl. Kißler (2011): 99.

26 Vgl. Köstler/Müller/Sick (2013): 330.

27 Vgl. Lutter/Krieger/Verse (2014): 79, Potthoff/Trescher (2001): 98.

28 Vgl. Lutter/Krieger/Verse (2014): Rn. 90.

29 Vgl. Deutscher Bundestag Drucksache 13/9712 (1998): 15, Potthoff/Trescher (2001): 75, Beckmann (2009): 24f.

30 Anm.: Diese Verbindung wird auch genutzt, um die Anwendung des KonTraG bei Nicht-Aktiengesellschaften zu rechtfertigen.

31 Anm.: Auch die gesetzliche Verpflichtung zur Veröffentlichung eines Lageberichtes (§ 289 HGB) kann zur verpflichtenden Anwendung eines Risikomanagementsystems herangezogen werden. Demnach ist die Aufarbeitung zur Bewertung der Risikolage des Unternehmens, als Bestandteil des Lageberichts, nur auf Basis eines geeigneten Risikomanagementsystems möglich. Daher führt die Ausstrahlungswirkung von § 289 HGB i.V.m. § 91 Abs. 2 AktG zu einer erneuten gesetzlich verpflichtenden Anwendung eines Risikomanagementsystems.

bare Sorgfaltspflicht (§ 43 Abs. 1 GmbHG), die maßgeblich auf den Bestandserhalt und die langfristige Stabilität des Unternehmens ausgerichtet ist. Aus wirtschaftlicher Sicht müssen sich die Anforderungen an das Risikomanagement daher insbesondere an der Größe und Komplexität der Gesellschaft und dem Risikogehalt des Geschäftsmodells orientieren.<sup>32</sup>

Die zuvor dargestellte sogenannte „Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer auch anderer Gesellschaftsformen“ soll genau für die Unternehmen gelten, die aufgrund ihrer Größe, Komplexität, Struktur oder Strategie eine besondere Risikosituation aufweisen.

Folglich können beispielsweise Nicht-Aktiengesellschaften mit wenigen Tausend Mitarbeitern, aber komplexer Unternehmensstruktur hierunter fallen. Zielsetzung der Ausstrahlungswirkung ist somit die Absicherung der unterschiedlichen Interessensgruppen (Kapitalgeber, Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, etc.) vor existenzgefährdenden Risiken.

Lässt der GmbH-Geschäftsführer bei der Leitung der Geschäfte keine hinreichende Sorgfalt („eines ordentlichen Geschäftsmannes“) walten, so muss er der Gesellschaft hieraus entstehende Schäden ersetzen (§ 43 Abs. 2 GmbHG). Diese Sorgfalt beinhaltet insbesondere, dass er dafür Sorge trägt, jederzeit und tagesaktuell alle entscheidungsrelevanten Informationen zu möglichen bestandsgefährdenden Risiken erhalten zu können. Der Aufsichtsrat ist als Überwachungsorgan somit auch in der GmbH dazu verpflichtet, die Geschäftsführung ggf. zur Einführung eines Überwachungssystems anzuhalten und die Angemessenheit des Systems regelmäßig zu überprüfen.<sup>33</sup>

Im Rahmen des sogenannten **BilMoG** (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, 2009) wurde diese Aufgabe des Aufsichtsrats konkretisiert<sup>34</sup>. Laut § 107 Abs. 3 AktG sollte der Aufsichtsrat einen **Prüfungsausschuss** bestellen, der sich mit der Überwachung des Risikomanagementsystems befasst.<sup>35</sup> Wird ein solcher Prüfungsausschuss nicht eingerichtet, geht der Überwachungsauftrag **auf den gesamten Auf-**

**sichtsrat** über. Somit ist das gesamte Risikomanagementsystem vom mitbestimmten Aufsichtsrat zu überwachen,<sup>36</sup> woraus sich folgende Aufgaben ergeben:

- Der Aufsichtsrat muss prüfen, ob der Vorstand das nach § 91 Abs.2 AktG geforderte Risikomanagementsystem **eingerrichtet** hat.
- Zudem muss geprüft werden, ob das vom Vorstand eingerichtete Risikomanagementsystem **funktionsfähig** ist.
- Desweiteren ist zu überwachen, inwieweit vom Vorstand erforderliche Maßnahmen zur **Verbesserung** dieser Systeme vorgenommen wurden.
- Auch Teil der Überwachung ist es, die **Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit** des Risikomanagementsystems zu prüfen.
- Zuletzt muss der Aufsichtsrat sich vergewissern, dass der Vorstand angemessen auf **bestandsgefährdende Risiken** reagiert hat.<sup>37</sup>

Verbindet man die vorherigen Ausführungen mit den einzelnen Bestandteilen der Überwachung, so muss der Aufsichtsrat im Rahmen der prüfenden Überwachung feststellen, ob die gesetzlichen Vorgaben, also **die Einrichtung eines Risikomanagementsystems**, eingehalten wurden. Bei der begleitenden Überwachung hat sich der Aufsichtsrat davon zu überzeugen, dass das **eingerichtete System funktionsfähig** ist, regelmäßig an die aktuellen Veränderungen **angepasst** und stets **verbessert** wird. Schließlich ergeben sich auch Auswirkungen auf die gestaltende Überwachung. Wenn der Vorstand beispielsweise bestandsgefährdende Risiken identifiziert und Steuerungsmaßnahmen einleitet, muss sich auch der Aufsichtsrat damit auseinandersetzen und im Rahmen seiner Tätigkeit mit **einbeziehen**.<sup>38</sup>

Zudem ist der Abschlussprüfer in börsennotierten Aktiengesellschaften nach § 317 HGB dazu verpflichtet, das Risikofrüherkennungs- und -Überwachungssystem (§ 317 Abs. 4 HGB i.V.m. IDW PS 340) zu prüfen. Die Risikoberichterstattung im Lagebericht (§ 317 Abs. 2 HGB i.V.m. IDW PS 350) ist ferner pflichtmäßiger Bestandteil der Jahresabschlussprüfung jeder Kapitalgesellschaft. In Verbindung mit den Anforderungen, die durch das **BilMoG** an die Tätigkeiten des Aufsichtsrats hinsichtlich der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats gestellt wurden (§ 107 AktG), übernimmt der Abschlussprüfer somit eine weitere Rolle bei der Überprüfung des Risikomanagements.<sup>39</sup>

Außerdem existieren weitere unternehmensinterne Unterstützungsfunktionen, wie die Interne Revision oder das Controlling, welche als Informati-

32 Somit heißt es auch in der Gesetzesbegründung zum KonTraG (S. 15): „Es ist davon auszugehen, daß für Gesellschaften mit beschränkter Haftung je nach ihrer Größe, Komplexität ihrer Struktur usw. nichts anderes gilt und die Neuregelung Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer auch anderer Gesellschaftsformen hat.“ Deutscher Bundestag Drucksache 13/9712 (1998).

33 Anm.: Für eine GmbH in öffentlichem Besitz gilt gemäß des § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz eine besondere Verpflichtung zur Einführung eines Überwachungssystems, wobei ein verschärftes Maß für die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung herrscht.

34 Vgl. Brüngrer (2009): 24.

35 Vgl. § 107 Abs. 3 AktG, Brüngrer (2009): 24.

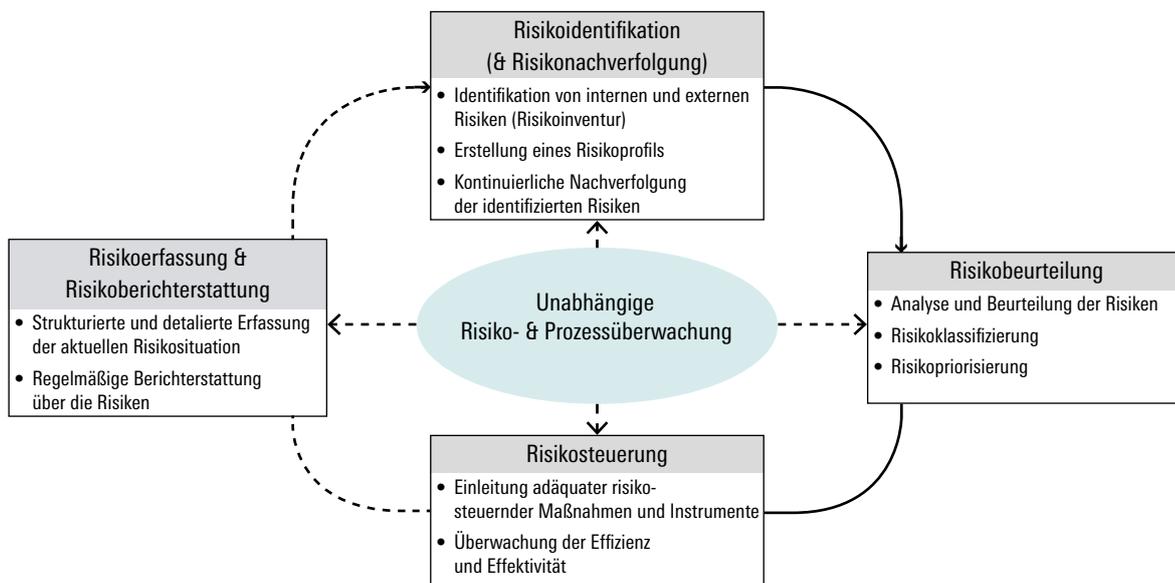
36 Vgl. Deutscher Bundestag Drucksache 16/10067 (2008): 102.

37 Vgl. Salzberger (2000): 760.

38 Vgl. Salzberger (2000): 760.

39 Vgl. Diederichs/Kißler (2008): 50f.

## Darstellung des Risikomanagementprozesses



Quelle: in Anlehnung an Diederichs (2012)

Hans Böckler  
Stiftung

onsgeber ebenfalls den Aufsichtsrat zu Themen der Unternehmensüberwachung informieren. Die Aufgaben der Internen Revision lassen sich dabei wie folgt definieren: „Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft“.<sup>40</sup> Der Aufsichtsrat kann also durch die Informationen der Revision einerseits zusätzliche Risiken oder Schwachstellen im Unternehmen identifizieren oder mögliche Verbesserungspotentiale aufdecken. Aus einer Überwachungssicht helfen diese zusätzlichen Informationen bei der Überwachungstätigkeit des mitbestimmten Aufsichtsrates.<sup>41</sup>

Das Controlling dient als „zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zu Planerstellung, Koordination und Kontrolle“<sup>42</sup>. Als Hauptaufgabe des Controllings kann die hochwertige Informationsversorgung des Managements und des Aufsichtsrates angesehen werden. Durch die Nutzung von (unter-

nehmensspezifischen) Kennzahlen, welche komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge komprimiert darstellen, sollen die Adressaten (Management, Vorstand und Aufsichtsrat) in die Lage versetzt werden, Entscheidungen auf der Basis von relevanten Informationen zu treffen.<sup>43</sup> Die bereitgestellten Kennzahlen können somit nicht nur zur Steuerung des Unternehmens genutzt werden, bspw. zur Identifikation von Abweichungen, sondern auch zur Kontrolle und Überwachung.<sup>44</sup> Aus Sicht des mitbestimmten Aufsichtsrates werden also Informationen seitens des Controllings bereitgestellt, die die Risiko- und Ertragslage des Unternehmens komprimiert darstellen und als Informationsgrundlage eine Bewertung der aktuellen Geschäftssituation ermöglichen.<sup>45</sup>

Nachdem zuvor der Rahmen und die Notwendigkeit des Risikomanagements aus Sicht des mitbestimmten Aufsichtsrates dargestellt wurde, wird im folgenden Kapitel der Prozess des Risikomanagements vorgestellt.

## 4 DER PROZESS DES RISIKOMANAGEMENTS

Kern des Risikomanagements bildet der Risikomanagementprozess.<sup>46</sup> Zu den einzelnen Prozessschritten zählen:

40 Definition des IIA, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, USA. Das IIA ist gleichzeitig "das Institut" für IR in den USA und Dachverband viele nationaler IR-Institute weltweit, d. h. diese sind Mitglieder des IIA (u.a. auch das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (DIIR), Frankfurt a. M.

41 Vgl. hierzu auch: Welge / Eulerich (2014).

42 Vgl. Reichmann (2006): 13; Ähnliche Formulierung bei Horváth (2011): 9f.

43 Vgl. Reichmann (2006): 20f

44 Vgl. Diederichs/Kißler (2008): 153.

45 Vgl. Keitsch (2007): 196.

46 Vgl. Diederichs (2012): 49. In der Literatur unterscheiden sich die Prozessschritten hinsichtlich Anzahl, Bezeichnung und Inhalte unterscheiden. Vgl. Martin/Bär (2002): 88f., Wolke (2008): 4.

- die **Risikoidentifikation**,
- die **Risikobewertung**,
- die **Risikosteuerung**,
- die **Risikoberichterstattung**
- und die **Risiko- und Prozessüberwachung**.<sup>47</sup>

Durch den Risikomanagementprozess soll eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Risikopotenzialen eines Unternehmens sichergestellt werden. Um einen ersten Überblick zu generieren, wurden die einzelnen Phasen und deren Interaktion in Abbildung 2 skizziert, bevor die Inhalte dargestellt werden.

#### 4.1. Risikoidentifikation

Die *Risikoidentifikation* ist der erste und wichtigste Prozessschritt, da dessen Qualität sich auf alle weiteren Prozessschritte auswirkt und somit entscheidend für ein effektives Risikomanagement ist.<sup>48</sup> Im Rahmen der Risikoidentifikation werden alle relevanten Risiken, die sich im Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit ergeben, erfasst.<sup>49</sup> Damit verfolgt die Risikoidentifikation das Ziel, alle Risikopotenziale, die Auswirkungen auf die unternehmerischen Ziele und Strategien haben können, möglichst strukturiert und detailliert zu erheben.<sup>50</sup> In diesem Prozessschritt muss berücksichtigt werden, dass zwischen den verschiedenen Einzelrisiken Interdependenzen bestehen können. Aus diesem Grund müssen sowohl die einzelnen Risiken als auch deren Zusammenwirken betrachtet werden.<sup>51</sup> So können scheinbar unwesentliche Risiken kumuliert oder in Wechselwirkung mit anderen Risiken eine bestandsgefährdende Wirkung haben.<sup>52</sup>

Innerhalb der Risikoidentifikation existieren verschiedene Methoden, wie Risiken identifiziert werden können. Zu unterscheiden ist die progressive von der retrograden Methode. Beiden ist gemeinsam, dass sie auf Ursachen-Wirkungszusammenhängen basieren.

- Im Rahmen der **progressiven Methode** wird die Wirkung der Risikoursachen bzw. der Risikoquellen auf die Unternehmensziele ermittelt. Dazu wird das Unternehmen als Gesamtsystem auf Risikoursachen untersucht.
- Im Gegensatz zu der progressiven Methode werden bei der **retrograden Methode** ausgehend von den Zielen des Unternehmens Risiken, die

eine Gefährdung darstellen, identifiziert und bis hin zu ihrer Ursache zerlegt.<sup>53</sup>

Um schließlich die Risiken umfassend zu identifizieren und ein individuelles Risikoprofil des Unternehmens zu erhalten, stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung.<sup>54</sup> Zur Anwendung kommen insbesondere folgende Verfahren:

- Frühwarnsysteme
- Szenario-Technik
- Delphi-Methode
- Scoring-Modelle
- Checklisten
- Projektkettenanalyse

Die **Frühwarnsysteme** kommen ursprünglich aus dem militärischen Bereich und dienten dazu, einen „gegnerischen Angriff“ frühzeitig zu erkennen, so dass Gegenmaßnahmen erfolgreich ergriffen werden können.<sup>55</sup> Frühwarnsysteme im Unternehmen stellen Informationssysteme dar, die potenzielle Gefahren frühzeitig signalisieren sollen und es hierdurch dem Management ermöglichen, auf diese Bedrohungen rechtzeitig zu reagieren.<sup>56</sup> Während operative Frühwarnsysteme sich kennzahlen- bzw. indikatorenorientiert auf die frühzeitige Ortung und Früherkennung der Risiken in einem bestimmten Bereich des Unternehmens fokussieren, sind strategische Frühwarnsysteme langfristig ausgelegt und fokussieren sich auf die Konsequenzen möglicher Ereignisse für die Unternehmensziele und -strategien.<sup>57</sup> Als Instrumente der Früherkennungssysteme kommen in der Praxis häufig betriebswirtschaftliche Kennzahlen aber auch mathematisch-stochastischen Modelle (bspw. Künstliche Neuronale Netze) zum Einsatz.<sup>58</sup>

Des Weiteren kann im Rahmen der Risikoidentifikation die **Szenario-Technik** zur Anwendung kommen. Die Szenario-Technik stellt ein exploratives Prognoseverfahren dar, welches darauf abzielt, mögliche Zukunftsbilder (sog. Szenarien) zu beschreiben und damit verbundene Entwicklungsverläufe aufzuzeigen.<sup>59</sup> Die Zielsetzung der Szenario-Technik besteht auch darin, durch die Betrachtung alternativer Szenarien die Bandbreite zwischen den möglichen Zukunftssituationen in der Planung zu berücksichtigen.<sup>60</sup> Die Szenarien werden auf Basis des Expertenwissens erstellt, indem durch die Analyse aktueller Situationen Projektionen für die

47 Vgl. Diederichs (2012): 49.

48 Vgl. Diederichs (2012): 50, Ibers/Hey (2005): 101, Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 83.

49 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 31, Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 83.

50 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 31f, Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 83, Diederichs (2012): 50.

51 Vgl. Schneck (2010): 58, Wolke (2008): 6.

52 Vgl. Diederichs (2012): 50.

53 Vgl. Imboden (1983): 102, Fasse (1995): 210, Kajüter (2012): 156.

54 Vgl. Diederichs (2012): 59. In der Literatur wird noch eine Vielzahl weiterer Instrumente dar gestellt. Vgl. Diederichs (2012): 59-84, Wolf/Runzheimer (2009): 44-57.

55 Vgl. Rieser (1980): 32.

56 Vgl. Gleißner/Füser (2001): 175.

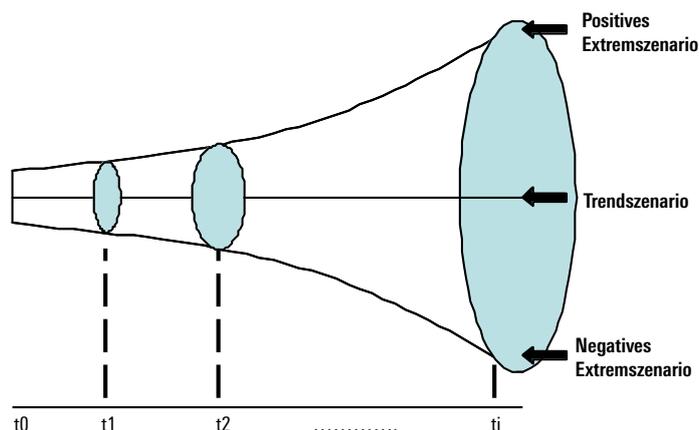
57 Vgl. Diederichs (2004): 124; Krystek/Müller-Stewens (1993): 19ff.; Müller (2001): 214; Tümpen (1987): 156.

58 Vgl. Eulerich (2009): 247.

59 Vgl. Fasse (1995): 161.

60 Vgl. Fasse (1995): 162.

## Das Trichter-Modell in der Szenario-Technik



Quelle: Eulerich (2009), S. 215.

Hans Böckler  
Stiftung

Zukunft abgeleitet werden.<sup>61</sup> Ausgehend von den in der Gegenwart verfügbaren Informationen erfolgt unter der Prämisse einer normalen Entwicklung die Formulierung des Basisszenarios, welches graphisch in Form eines Entwicklungspfades dargestellt werden kann. Der „Normalverlauf“ des Pfades kann jedoch positiv oder negativ von den **Störereignissen** beeinflusst werden, die entlang des Entwicklungspfades entstehen können.<sup>62</sup> Abbildung 3 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

Als weiteres Verfahren zur Risikoidentifikation kann die **Delphi-Methode** herangezogen werden. Die Delphi-Methode stellt ein qualitatives Prognoseverfahren dar, welches auf Basis von Experteninterviews darauf abzielt, zukünftige ungewisse Ereignisse zu präzisieren.<sup>63</sup> Die Informationsbeschaffung der Delphi-Methode erfolgt im Rahmen der Befragung, in der die fachlich-intuitive Urteilskraft einer heterogenen Expertengruppe für die Identifikation möglicher zukünftiger Ereignisse genutzt wird.<sup>64</sup> Kennzeichnend für die Delphi-Methode sind folgende Eigenschaften:

- Die Identifikation bestimmter zukünftiger Ereignisse erfolgt im Rahmen der Expertenbefragung basierend auf einem **formalen Fragebogen**
- Die Experten bleiben untereinander **anonym**
- Die Prognoseerstellung erfolgt **iterativ** in mehreren Runden
- Jede neue Runde basiert auf einer **Rückkopplung der Ergebnisse** der vergangenen Runde
- Die erstellten Prognosen werden **statistisch** ausgewertet

Die Risikoidentifikation kann auch anhand der Instrumente erfolgen, die bereits in der strategischen Unternehmensplanung eine Anwendung finden. Zu diesen zählen beispielsweise die sog. **Scoring-Modelle**. Bei Scoring-Modellen können bestimmte Objekte bzw. Ereignisse anhand der selbstgewählten und unterschiedlich gewichteten Kriterien beurteilt werden. Jedem Beurteilungsobjekt wird ein Punktwert (Score) zugeordnet, so dass sich aus der Bewertung anschließend eine Rangfolge ergibt, die dann zur bewussten Auswahl von relevanten Kandidaten (Risiken) genutzt werden kann.<sup>65</sup> Die Scoring-Modelle stellen eine relativ einfache und nachvollziehbare Methode der Risikoidentifikation dar, die aufgrund breiter Gestaltungsräume in der Auswahl des Kriterienkatalogs zielgerichtet und handhabbar umgesetzt werden können.

Darüber hinaus können zur Risikoidentifikation **Checklisten** herangezogen werden. Checklisten dienen zur systematischen Erfassung von Risiken und werden in Form von standardisierten Fragekatalogen konzipiert. Die Erhebung erfolgt dabei auf Basis von offenen und geschlossenen Fragen, die darauf abstellen, Gefährdungspotenziale im Unternehmen zu erkennen und zu bewerten. In der Praxis werden die Checklisten an die unterschiedlichen Organisationseinheiten und Fachbereiche verteilt und anschließend ausgewertet.<sup>66</sup> Nachteilig an den Checklisten ist die Priorisierung der abgefragten Bereiche, während die anderen potenziell wichtigen Risikobereiche verdeckt werden.<sup>67</sup>

Abschließend kann die Risikoidentifikation anhand der Analyse der Prozessketten durchgeführt werden. Die Identifikation von Risiken im Rahmen der **Prozesskettenanalyse**, die im Kern eine Simulation eines bestimmten betrieblichen Geschäftsprozesses unter der Einbeziehung der prozessverantwortlichen Mitarbeiter darstellt. Die Simulation der Geschäftsprozesse basiert auf vorhandenen Prozesslandkarten, Aufzeichnungen von Aufbau- bzw. Ablauforganisation und kann in verbaler, mathematischer, graphischer und tabellarischer Form durchgeführt werden.<sup>68</sup> Durch die Analyse einzelner Prozessschritte und ihrer Umgebung können intuitiv Risikoquellen geortet werden. Des Weiteren kann aus der Simulation eines Risikoeintritts Auswirkungen auf die gesamte Prozesskette abgeleitet werden, so dass auch durch die Risikointerdependenzen entstehende Dominoeffekte, die mit schweren Folgen verbunden sind, identifiziert werden können. Zur Identifikation der Gefährdungspotenziale im Rahmen der Prozesskettenanalyse sollen verantwortliche Mitarbeiter befragt werden, da diese über den höchsten

61 Vgl. Geschka/Hammer (1984): 238.

62 Vgl. Fasse (1995): 162.

63 Vgl. Bühner (1985): 98; Fasse (1995): 171.

64 Vgl. Schöllhammer (1970): 131; Wechsler (1978): 23.

65 Zu Scoring-Modellen im Kontext strategischer Unternehmensführung vgl. Welge/Holtbrügge (2006): 100.

66 Vgl. Gleißner (2011): 69.

67 Vgl. Wolf/Runzheimer (2013): 44; Gleißner (2011): 69. Zu Praxisbeispielen für die Ausgestaltung von Checklisten vgl. Wolf/Runzheimer (2013): 118 ff.

68 Vgl. Gleißner (2011): 62.

Wissensstand über den jeweiligen Prozess und potenzieller Störfaktoren verfügen.<sup>69</sup>

Die durch die Instrumente identifizierten Risiken werden abschließend zusammengetragen, um das unternehmensspezifische Risikoprofil zu erhalten.<sup>70</sup> In diesem werden die unterschiedlichen Risiken in strukturierter Form dargestellt. So werden beispielsweise unter den Risiken im Einkauf Lieferengpässe oder Lieferungsausfälle aufgelistet. Zu finanzwirtschaftlichen Risiken hingegen zählen beispielsweise Liquiditätsrisiken oder Forderungsausfallrisiken. Das aus allen Einzelrisiken summierte Risikoprofil gibt einen schnellen Überblick über das Gesamtrisiko des Unternehmens.<sup>71</sup>



### Beispiel Risikoidentifikation

Ein Automobilzulieferer hat massive Probleme bei der Sicherstellung einer ausreichenden Produktqualität. Dies ist weniger auf die eigene Fertigung, als vielmehr auf die Qualität der Vorprodukte und Rohstoffe zurückzuführen. Da der Kunde, ein großer Automobilhersteller, jedoch eine fehlerfreie Qualität erwartet, muss das Unternehmen schnellstmöglich handeln. Welche Risiken existieren nun in diesem Beispiel?

- Die mangelnde Rohstoffqualität ist aus Sicht des Unternehmens ein Risiko.
- Zudem existiert das Risiko, dass der Kunde die Produkte des Unternehmens nicht mehr kauft oder Schadensersatz fordert.
- Mangelnde Qualität kann zudem zu einem Reputationsverlust für das eigene Unternehmen führen.

Insgesamt wurden somit durch einen Sachverhalt drei verschiedene Beispielrisiken identifiziert, welche in der nächsten Phase zu bewerten sind.

## 4.2 Risikobewertung

Im Anschluss an die Risikoidentifikation erfolgt die Bewertung der Risiken.<sup>72</sup> Mithilfe der Risikobewertung kann die Bedeutung der Risiken, die bereits als zielgefährdend identifiziert worden sind, abgeschätzt werden.<sup>73</sup> Vor der eigentlichen Risikobewertung muss durch eine Risikoanalyse untersucht werden, inwieweit die identifizierten Risiken von

unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden.<sup>74</sup> Anschließend erfolgt dann die Bewertung der jeweiligen Risiken.

Diese Bewertung der Risiken findet in der Regel anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Ausmaß des Schadens statt.<sup>75</sup> Die **Eintrittswahrscheinlichkeit** ist die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Schaden erwartet wird.<sup>76</sup> Um das **Schadensausmaß** von Risiken für das Unternehmen zu ermitteln, müssen die Unternehmensziele definiert sein. Erst dann kann das Ausmaß der Zielverfehlung und der damit einhergehende Schaden analysiert werden.<sup>77</sup> Die Multiplikation von Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit ergibt den so genannten Erwartungswert des Schadens, der als eine Art erwarteter durchschnittlicher Schaden über einen längeren Zeitraum interpretiert werden kann.

$$\text{Erwartungswert} = \text{Schadensausmaß} \times \text{Eintrittswahrscheinlichkeit}$$

Jedoch kann nur für sogenannte quantifizierbaren Risiken die Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. das Schadensausmaß bestimmt werden. Bei nicht-quantifizierbaren Risiken, auch qualitative Risiken genannt, lassen sich die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß nicht exakt bemessen.<sup>78</sup> Es existieren jedoch für beide Risikoarten Instrumente, mit denen die Risiken bewertet werden können.

Bewertungsinstrumente für quantitative Risiken sind beispielsweise der Value-at-Risk oder der Cash-Flow-at-Risk.<sup>79</sup> Der **Value-at-Risk** ist die maximale negative Wertveränderung einer Risikoposition (bzw. die Verlusthöhe) in einem vorgegebenen Zeitraum.<sup>80</sup> Mit dem Value-at-Risk können verschiedene Risikoarten gemessen werden, wie bspw. Aktienportfolios, Investitionsportfolios oder Einzelprojekte, wobei die Interpretation immer dem gleichen Prinzip folgt. Der Value-at-Risk kann vereinfacht als eine Spezialform des Erwartungswertes verstanden werden. Er bezieht sich auf ein vorgegebenes Konfidenz- bzw. Sicherheitsniveau. So drückt ein Value-at-Risk mit einem Konfidenzniveau von 95 % z.B. aus, wie hoch ein maximaler Verlust ist, der mit einem Projekt mit 95-%iger Sicherheit nicht überschritten wird.

Diese Kennzahl wird insbesondere im Banken- und Finanzumfeld genutzt, da sich hierdurch Finanzrisiken abbilden lassen. Grundsätzlich ist der Value-at-Risk aber flexibel einsetzbar und kann auf verschiedener Weise modifiziert werden. So ist ein modifizierter Ansatz der **Cash-Flow-at-Risk**, der ein Risikomaß für zukünftige Cash Flows darstellt.<sup>81</sup>

69 Vgl. Gleißner (2011): 64.

70 Vgl. Diederichs (2012): 84f.

71 Vgl. Diederichs (2012): 85.

72 Vgl. Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 102, Kajüter (2012): 164.

73 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 45, Kajüter (2012): 164.

74 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 45, Vanini (2012): 157.

75 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 45.

76 Vgl. Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 104.

77 Vgl. Diederichs (2012): 89, Burger/Buchhard (2002): 46.

78 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 102f, Vanini (2012): 13f.

79 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 103.

80 Vgl. Choudhry (2013): 30.

81 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 136f.

Alle „at-Risk“-Verfahren besitzen jedoch verschiedene Schwächen hinsichtlich der Anwendung. So müssen beispielsweise sowohl das Schadensausmaß als auch die Eintrittswahrscheinlichkeit nachvollziehbar und belastbar ermittelt werden, damit das Gesamtkonzept funktioniert. Dies ist jedoch nur sehr bedingt und unter strenger Beachtung der Grenzen der zugrunde liegenden Annahmen möglich. Beispielsweise ist das potentielle Schadensausmaß einer Investition (z.B. in eine Produktionshalle) nämlich nicht immer gleich der Investitionssumme, sondern kann auch darüber oder darunter liegen. Des Weiteren ist die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Schadens nur sehr schwierig abzuleiten, wenn hierzu keine historischen Informationen von vorherigen Schadensfällen existieren. Dementsprechend ist die Übertragung auf Industrieunternehmen nicht immer möglich.

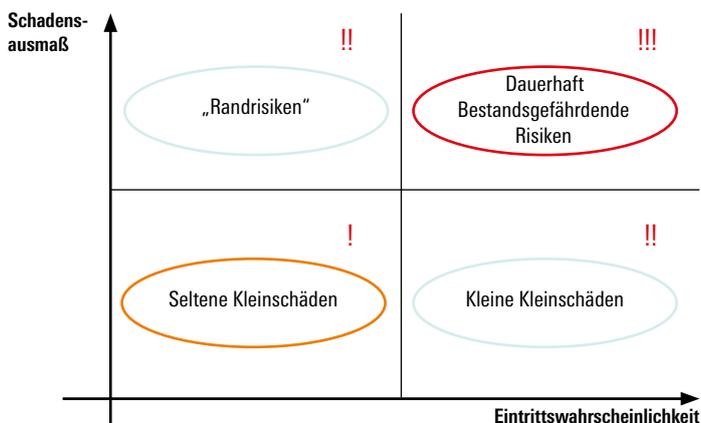
Unabhängig von der Art und Weise der Risikobewertung ist eine Klassifikation der betrachteten Einzelrisiken sinnvoll. Hierbei können zum Beispiel Kriterien definiert werden, wonach ein Risiko besonders relevant ist oder ggf. vernachlässigbar. Diese Priorisierung oder Klassifikation wird häufig anhand von sogenannten Risikoportfolios vorgenommen, in denen bspw. die Value-at-Risk einzelner Risiken eingetragen werden. Abbildung 4 zeigt ein solches Raster, welches nun durch einzelne Risiken gefüllt werden kann.

Wie in der Abbildung 4 ersichtlich könnte eine Einteilung anhand von vier Klassen erfolgen. Dabei existieren Risiken mit einem geringen Schadensausmaß und geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, welche eher zu vernachlässigen sind („Seltene Kleinschäden“). Des Weiteren existieren aber auch Risiken, die zwar ebenfalls ein geringes Schadensausmaß haben, aber sehr häufig eintreten bzw. deren Eintritt sehr wahrscheinlich ist („Kleine Serienschäden“). Diese Klasse sollte hingegen in die Risikosteuerung und -überwachung durch den Vorstand und Aufsichtsrat aufgenommen werden, genau wie die Klasse der „Randrisiken“ welche zwar sehr unwahrscheinlich sind, aber dafür ein großes Schadensausmaß haben. Sie sind insbesondere mit einem Messproblem verbunden, da es aufgrund der Seltenheit keine belastbaren Erfahrungswerte aus der Vergangenheit gibt.<sup>82</sup> Die vierte und letzte Kategorie umfasst genau die Risiken, welche den Bestand des Unternehmens dauerhaft gefährden und sowohl eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben, als auch ein hohes Schadensausmaß. Durch diese oder ähnliche Klassifikationen können die Risiken eines Unternehmens priorisiert werden und der Aufsichtsrat kann hierdurch einfacher seine Überwachungstätigkeit lenken. Insgesamt bildet die Risikobewertung die Entscheidungsgrundlage für die Risikosteuerung.<sup>83</sup>

82 Der Zusammenbruch des US-amerikanischen Immobilien- und Hypothekenmarktes 2007/2008, der letztlich in der weltweiten Finanz- und Bankenkrise mündete kann als Beispiel für ein solches Randrisiko genannt werden.

83 Vgl. Kajüter (2012): 164.

### Beispiel eines Risikoportfolios inklusive Risikoklassen



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung



### Beispiel Risikobewertung

Folgen wir dem Beispiel, so existieren drei verschiedene Risiken mit unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten und einem jeweiligen Schadensausmaß. Die folgende Darstellung soll nun für die jeweiligen Risiken einen Value-at-Risk-Wert ermitteln:

Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadensausmaß
<b>mangelnde Rohstoffqualität</b>	95%	2 Mio. €
<b>Schadensersatz</b>	50%	10 Mio. €
<b>Reputationsverlust</b>	50%	Nicht quantifizierbar

Der Value-at-Risk ergibt sich jetzt durch Multiplikation der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes.

Risiko	Erwartungswert
<b>mangelnde Rohstoffqualität</b>	0,95 * 2 Mio. € = 1,9 Mio. €
<b>Schadensersatz</b>	0,50 * 10 Mio. € = 5 Mio. €
<b>Reputationsverlust</b>	Nicht quantifizierbar

Das Risiko des Reputationsverlustes ist nicht quantifizierbar, weshalb die Berechnung nicht durchgeführt werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass trotz der geringeren Eintrittswahrscheinlichkeit das Risiko einer Schadensersatzforderung deutlich über dem der schlechten Rohstoffqualität liegt.

Die bewerteten Risiken werden in der nächsten Phase gesteuert.

### 4.3 Risikosteuerung

In der Risikosteuerung werden die identifizierten und bewerteten Risiken anhand geeigneter Maßnahmen beeinflusst.<sup>84</sup> Welche Maßnahmen angewendet werden, hängt von den verschiedenen Strategien der Risikosteuerung ab. Allgemein haben sich fünf Strategien der Risikosteuerung durchgesetzt. Diese sind:

- die Risikovermeidung,
- die Risikoverminderung,
- die Risikobegrenzung,
- die Risikoüberwälzung
- und die Risikoakzeptanz.<sup>85</sup>

Bei der *Risikovermeidung* werden risikobehaftete Geschäfte nicht eingegangen.<sup>86</sup> Diese Strategie ist sinnvoll, wenn Risiken aufgrund der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der Schadenshöhe eine Gefahr für die Existenz des Unternehmens darstellen und nicht durch andere Strategien auf ein akzeptables Maß reduziert werden können.<sup>87</sup> Mit dieser Strategie geht jedoch auch der Verzicht auf potenzielle Chancen einher, so dass diese Strategie nur selektiv eingesetzt werden sollte.<sup>88</sup>

Die Strategie der *Risikoverminderung* erlaubt risikobehaftete Geschäfte einzugehen, um Chancenpotenziale auszunutzen, jedoch werden gleichzeitig Steuerungsmaßnahmen ergriffen.<sup>89</sup> Dadurch soll die Eintrittswahrscheinlichkeit oder das Schadensausmaß der Risiken reduziert werden.<sup>90</sup> Diese Risikosteuerungsstrategie wird eingesetzt, wenn die Auswirkungen der Risiken als „nur“ erfolgsbedrohend eingestuft worden sind.<sup>91</sup> Beispielsweise können Risiken durch personelle Maßnahmen wie Personalschulung oder technische Maßnahmen wie Löschanlagen reduziert werden.<sup>92</sup>

Die *Risikobegrenzung* gliedert sich in die Teilbereichen Risikodiversifikation und Risikolimitierung.<sup>93</sup> Bei der Risikodiversifikation wird versucht, die Risiken regional, objektbezogen oder personenbezogen zu streuen, um das Schadensausmaß der diversifizierten Risiken zu reduzieren.<sup>94</sup> So kann beispielsweise das Betriebsausfallrisiko durch regionale Diversifikation gesenkt werden, indem die

Produktion auf mehrere Standorte verteilt wird.<sup>95</sup> Bei der Risikolimitierung werden Limits durch das Management oder den zuständigen Bereich vorgegeben, welche das Eingehen von Risiken regeln.<sup>96</sup> So werden Verlustobergrenzen, die vom Unternehmen getragen werden können, festgelegt.<sup>97</sup>

Mit der *Risikoüberwälzung* als Risikosteuerungsstrategie können die Risiken teilweise oder vollständig auf Dritte übertragen werden.<sup>98</sup> Die in der Praxis bedeutendste Maßnahme zur *Risikoüberwälzung* ist der Abschluss einer Versicherung.<sup>99</sup>

Zuletzt ist die *Risikoakzeptanz* zu nennen. Die zuvor dargestellten Risikosteuerungsstrategien reduzieren oder verlagern das Risiko, jedoch können die Risiken nie ganz eliminiert werden, so dass immer ein Restrisiko besteht. Dies muss dann von dem Unternehmen selbst getragen werden.<sup>100</sup> Bei der Strategie der Risikoakzeptanz wird auf Steuerungsmaßnahmen verzichtet.<sup>101</sup> Die Höhe der von dem Unternehmen zu tragenden Risiken hängt von dessen Risikotragfähigkeitspotenzial ab.<sup>102</sup> Neben den oben angeführten Maßnahmen gibt es eine Vielzahl weiterer Maßnahmen, die zur Umsetzung der Strategien der Risikosteuerung dienen.<sup>103</sup> Bevor Maßnahmen ausgewählt werden, muss überprüft werden, ob diese Interdependenzen zu anderen Maßnahmen aufweisen. Da dies zu einer Abschwächung oder sogar Neutralisation der Wirkung der Maßnahme führen kann.<sup>104</sup> Desweiteren muss bei den Maßnahmen auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis geachtet werden, da jede Risikosteuerungsmaßnahme Risikokosten verursacht.<sup>105</sup>

Jedes Unternehmen muss dabei jedoch berücksichtigen, wie viel Risiko durch das Unternehmen auch tatsächlich getragen werden kann. Hierzu beschreibt der Begriff der Risikotragfähigkeit (eines Kreditinstitutes) das Maß an wesentlichen Risiken, welches durch die sogenannte Risikodeckungsmasse (tatsächlich verfügbares Kapital zur Risikoabsicherung), abgedeckt wird. Zur Festlegung dieser Risikotragfähigkeit wird das Risikodeckungspotenzial (Verlustobergrenze bzw. maximal einzusetzendes Kapital zur Risikoabdeckung) ermittelt. Dieses ergibt sich aus verschiedenen Komponenten des vorhandenen Kapitals, wie z.B. die Eigenkapitalausstattung und die kurz-, mittel- und langfristige Liquidität. Folglich ergeben sich für unterschiedliche Unternehmensformen auch unterschiedliche Deckungsmassen der Betriebe, wobei

84 Vgl. Seidel (2002): 68, Vanini (2012): 223.

85 Vgl. Diederichs 124.

86 Vgl. Ibers/Hey (2005): 138, Schmitz/Wehrheim (2006): 95, Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 129, Diederichs (2012): 125.

87 Vgl. Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 129, Burger/Buchhard (2002): 50, Diederichs (2012): 125.

88 Vgl. Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 129, Diederichs (2012): 125, Wolke (2008): 81, Schmitz/Wehrheim (2006): 95.

89 Vgl. Diederichs (2012): 125, Wolf/Runzheimer (2009): 90.

90 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 50, Diederichs (2012): 125.

91 Vgl. Diederichs (2012): 125, Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 129.

92 Vgl. Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 129.

93 Vgl. Smirska (2009): 41.

94 Vgl. Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 129.

95 Vgl. Ibers/Hey (2005): 138.

96 Vgl. Wolke (2008): 81, Diederichs (2012): 126.

97 Vgl. Diederichs (2012): 126.

98 Vgl. Wolke (2008): 85, Diederichs (2012): 126.

99 Vgl. Wolke (2008): 85.

100 Vgl. Diederichs (2012): 127, Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 130.

101 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 49, Imboden (1983): 115.

102 Vgl. Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 130.

103 Vgl. Diederichs (2012): 130.

104 Vgl. Diederichs (2012): 130.

105 Vgl. Fasse (1995): 84.

zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit alle Risiken in geeigneter Art und Weise zu steuern und zu kontrollieren sind. Falls also beispielsweise die Deckungsmasse bzw. das Risikodeckungspotenzial nicht ausreichend ist, ist auch die Risikotragfähigkeit nicht gegeben. Langfristige strategische und risikoreiche Entscheidungen des Unternehmens sollten also aus Sicht des Aufsichtsrates auch immer durch eine entsprechende Risikotragfähigkeit abgesichert sein. Insgesamt bildet die Festlegung der Risikotragfähigkeit somit den Rahmen für die optimale Risikosteuerung und damit das Risikomanagements der Unternehmen.

Arbeitnehmervertreter können erste Anhaltspunkte zum Risikodeckungspotenzial ihrer Unternehmen aus den Instrumenten der Jahresabschlussanalyse beziehen. So zeigt z.B. die Eigenkapitalquote (Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital), in welchem Umfang dem Unternehmen Haftungsmasse zur Deckung von Verlusten zur Verfügung steht. Dabei gilt, dass ein Geschäftsmodell desto stärker mit Eigenkapital zu unterlegen ist, umso risikoreicher (z.B. volatil) es ist. Auch eine Analyse der Kapitalflussrechnung kann mit Blick auf die Liquiditätssituation – sprich die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens – hilfreiche Indizien liefern. Dies gilt insbesondere für den operativen – sprich betrieblichen – Cashflow, der anzeigt, wie es um die Fähigkeit des Kerngeschäfts zur Erwirtschaftung von liquiden Mitteln bestellt ist.<sup>106</sup>



#### Beispiel Risikosteuerung

Für die beiden Risiken mangelnde Rohstoffqualität und Schadensersatz müssen nun geeignete Maßnahmen getroffen werden, um die existierenden Risiken zu minimieren.

Das Risiko der mangelnden Rohstoffqualität kann beispielsweise durch zusätzliche Qualitätskontrollen beim Wareneingang reduziert werden, (hier also **Risikoverminderung**). Das Risiko des Schadensersatzes kann entweder durch eine Versicherung abgedeckt werden oder aufgrund von Verträgen an den Lieferanten übertragen werden, (hier also **Risikoüberwälzung**).

Alle Informationen zu den bestehenden Risiken müssen im nächsten Schritt kommuniziert werden.

#### 4.4. Risikoberichterstattung

Die Risikoberichterstattung dient dazu, die Risikosituation des Unternehmens über alle Hierarchieebenen transparent zu machen und das Risikobewusstsein zu stärken. Aufgabe der Risikoberichterstattung ist es daher, sämtliche Entscheidungsebenen über Risiken und risikobehafteten Entwicklungen umfassend und kontinuierlich zu informieren.<sup>107</sup> Die Risikoberichterstattung wird anhand folgender Berichtsmerkmale gestaltet: Berichtszweck, Berichtsender und -empfänger, Berichtsinhalt, Berichtsart und Berichtsfrequenz.<sup>108</sup>

- Der *Berichtszweck* beschäftigt sich mit der Fragenach dem „Wozu?“.<sup>109</sup> Risikoberichte verfolgen unterschiedliche Zwecke. Anhand des Berichtszwecks kann der Inhalt, der zu berichten ist, abgeleitet werden.<sup>110</sup>
- Mit dem *Berichtssender und -empfänger* wird die Frage nach dem „Wer?“ geklärt.<sup>111</sup> Die Risikoberichterstattung sollte bottom-up erfolgen.<sup>112</sup> Das bedeutet, dass die operativen Einheiten die Berichtssender der Risikoberichte sind.<sup>113</sup> Die Bereichsleiter oder die Mitarbeiter, die für die jeweiligen Risiken verantwortlich sind, müssen die identifizierten Risiken dokumentieren.<sup>114</sup> Dafür können sogenannte Risikoidentifikationsbögen genutzt werden. Die Risikoidentifikationsbögen geben einen Überblick über die Identifikation, Bewertung und Steuerung der jeweiligen Risiken.<sup>115</sup> Die ausgefüllten Bögen werden anschließend an den zentralen Risikomanager oder der zentralen Risikomanagement-Funktion weitergeleitet. Der zentrale Risikomanager sammelt und wertet alle Risikoidentifikationsbögen aus und fasst die Ergebnisse in den Risikoberichten zusammen.<sup>116</sup> Die Risikoberichte werden primär an die Geschäftsführung weitergeleitet und an den mitbestimmten Aufsichtsrat kommuniziert. Auch der Wirtschaftsprüfer oder die Interne Revision können Adressaten der Risikoberichte sein.<sup>117</sup>
- Der *Berichtsinhalt* beantwortet die Frage nach dem „Was?“.<sup>118</sup> Der Berichtsinhalt sollte sich an die Informationsbedürfnisse der Adressaten richten. Wichtig ist hierbei, dass nicht die Menge sondern die Relevanz der Informationen aus-

<sup>107</sup> Vgl. Diederichs (2012): 163, Kajüter (2012):

<sup>108</sup> Vgl. Vanini (2012): 213, Diederichs (2012): 164, Kajüter (2012): 180-182.

<sup>109</sup> Vgl. Vanini (2012): 213, Diederichs (2012): 164.

<sup>110</sup> Vgl. Blohm (1974): 13.

<sup>111</sup> Vgl. Vanini (2012): 213, Diederichs (2012): 164.

<sup>112</sup> Vgl. Kajüter (2012): 180, Diederichs (2012): 165.

<sup>113</sup> Vgl. Diederichs (2012): 165, Vanini (2012): 214f..

<sup>114</sup> Vgl. Diederichs (2012): 165.

<sup>115</sup> Vgl. Vanini (2012): 215, Diederichs (2012): 165f.

<sup>116</sup> Vgl. Diederichs (2012): 168, Vanini (2012): 215.

<sup>117</sup> Vgl. Diederichs (2012): 168f, Vanini (2012): 215, Denk/ Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 134f.

<sup>118</sup> Vgl. Vanini (2012): 213, Diederichs (2012): 164.

<sup>106</sup> Zur weiterführenden Information: Sendel-Müller (2015).

schlaggebend für die Entscheidungen der Adressaten ist.<sup>119</sup> Zudem muss der Detaillierungsgrad der Risikoberichte an die jeweiligen Adressaten angepasst werden. So sollten Risikoberichte, die für untere Hierarchieebenen bereitgestellt werden, detaillierte und bereichsbezogene Informationen enthalten. Dagegen sollten wichtige Entscheidungsträger einen Gesamtüberblick über die wesentlichen Risiken bekommen und nicht mit zu detaillierten Informationen überlastet werden.<sup>120</sup> Um die Verständlichkeit zu erhöhen, können die Risikoberichte durch grafische Darstellungen und Visualisierungen ergänzt werden.<sup>121</sup>

- Durch die *Berichtsarten* wird die Frage nach dem „Wie?“ erfasst.<sup>122</sup> Bei den Berichtsarten werden Standardrisikoberichte, Spezialberichte und Ad-hoc-Berichte unterschieden.<sup>123</sup> Standardrisikoberichte sind fest in einem Unternehmen implementiert und versorgen die Entscheidungsträger regelmäßig mit risikorelevanten Informationen.<sup>124</sup> Spezialberichte werden auf individuellem Informationswunsch angefertigt. In diesen werden bestimmte Sachverhalte ausführlich dargestellt.<sup>125</sup> Und schließlich die Ad-hoc-Berichte, welche beispielsweise bei plötzlich und unerwartet eintretenden, bestandsgefährdeten Risiken angewendet werden. Ad-hoc-Berichte werden sofort an die Unternehmensleitung übermittelt, denn nur so kann schnell auf die Risiken reagiert werden, um größere Schäden für das Unternehmen zu vermeiden.<sup>126</sup>
- Und zuletzt wird mit der *Berichtsfrequenz* die Frage nach dem „Wann?“ beantwortet.<sup>127</sup> Die Berichtsfrequenz ist von den Unternehmenscharakteristika und der Unternehmensbranche abhängig. Generell gilt, dass Branchen oder Unternehmenseinheiten, die eine hohe Dynamik aufweisen und damit schnell und häufig verändernden Risiken unterliegen, Berichte in kürzeren Intervallen liefern sollten.<sup>128</sup>

119 Vgl. Diederichs (2012): 171.

120 Vgl. Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 138, Diederichs(2012): 172.

121 Vgl. Diederichs (2012): 173.

122 Vgl. Vanini (2012): 213, Diederichs (2012): 164.

123 Vgl. Diederichs (2012): 170.

124 Vgl. Vanini (2012): 215, Burger/Buchhard (2002): 177

125 Vgl. Diederichs (2012): 170.

126 Vgl. Burger/Buchhard (2002): 178, Denk/Exner-Merkelt/Ruthner (2008): 139.

127 Vgl. Vanini (2012): 213, Diederichs (2012): 164.

128 Vgl. Diederichs (2012): 170, Kajüter (2012): 181.



### Beispiel Risikokommunikation

Ein beispielhafter Risikobericht könnte auszugsweise wie folgt an Vorstand und Aufsichtsrat kommuniziert werden:

Innerhalb der letzten zwei Monate ist es vermehrt zu Qualitätsproblemen mit unserem Produkt A gekommen. Sowohl innerhalb unserer Produktion als auch bei der Weiterverarbeitung seitens des Kunden kam es immer wieder zu Mängeln. Wir wurden seitens des Kunden explizit auf diesen Sachverhalt hingewiesen und ein Hinweis hinsichtlich eines möglichen Schadensersatzes in Höhe von 10 Millionen Euro wurde ebenfalls kommuniziert.

Im Rahmen der Untersuchung dieses Sachverhaltes konnten wir drei zentrale Risiken identifizieren, welche aufgrund der mangelnden Qualität der Rohstoffe und Vorprodukte für unser Unternehmen existieren:

1. Aufgrund von Problemen innerhalb der Fertigung und den angesprochenen Qualitätsmängeln kann es zu einem Rückruf von ausgelieferten Teilen und Lagerware kommen. Kosten hierbei sind ca. 2 Millionen €, wobei dieser Umstand de facto feststeht.
2. Unser Kunde X hat auf die nicht-vertragsgemäße Lieferung unsererseits verwiesen und hat sowohl mit Schadensersatz als auch mit Auflösung der Geschäftsbeziehung gedroht. Das finanzielle Risiko würde sich insgesamt auf ca. 10 Millionen € belaufen, wobei noch nicht endgültig klar ist, ob tatsächlich alle gelieferten Produkte dieses Risiko tragen.
3. Mit den Punkten 1. und 2. ist ein enormes Reputationsrisiko für unser Unternehmen verbunden, wobei die negative Presse und das Auflösen von Geschäftsbeziehungen nicht in Euro ausgedrückt werden kann.

Maßnahmen: Das Risiko der mangelnden Rohstoffqualität wurde durch zusätzliche Qualitätskontrollen beim Wareneingang reduziert. Des Weiteren haben wir das Risiko des Schadensersatzes durch eine Versicherung abgedeckt und aufgrund von bestehenden Verträgen auch an den Lieferanten übertragen. Das Reputationsrisiko entsteht direkt aus den beiden übergeordneten Risiken.

Die verantwortlichen Personen werden im Wochen-Rhythmus an den Vorstand berichten und im Rahmen von Sonderberichten auch den Aufsichtsrat informieren.

## 4.5. Risikoüberwachung

Das Risikomanagementsystem muss laufend überwacht werden, denn nur so können Schwachstellen in der Risikomanagementorganisation und im Risikomanagementprozess ermittelt werden.<sup>129</sup> **Ziel der Risikoüberwachung ist es demnach Fehler zu vermeiden, Schwachstellen zu identifizieren und Verbesserungspotenziale abzuleiten.**<sup>130</sup> Eine mögliche Schwachstelle innerhalb der Risikomanagementorganisation können unklare Zuständigkeiten für Risiken, die mehreren Unternehmensbereichen zugeordnet werden können, sein. Auch in dem Risikomanagementprozess können Schwachstellen entstehen. So können Maßnahmen, die im Rahmen der Risikosteuerung durchgeführt worden sind, die Risiken nicht wie geplant beeinflussen.<sup>131</sup> Bei der Überwachung des Risikomanagementprozesses muss bei dem ersten Prozessschritt, der Risikoidentifikation, angefangen werden, da dieser die Basis für alle weiteren Prozessschritte darstellt.<sup>132</sup> Werden Schwachstellen im Rahmen der Überwachung identifiziert, müssen diese an die Verantwortlichen weitergeleitet werden, damit entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.<sup>133</sup> Die Überwachung des Risikomanagementsystems kann sowohl durch prozessabhängige als auch durch prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen erfolgen.<sup>134</sup> Zu den prozessabhängigen Überwachungsmaßnahmen zählen Kontrollen und organisatorische Sicherungsmaßnahmen.<sup>135</sup> Das Merkmal der Kontrollen besteht

darin dass der Überwachungsträger in den Arbeitsablauf integriert ist. Kontrollen können sowohl von prozessabhängigen Personen als auch automatisch durch ein Softwareprogramm durchgeführt werden.<sup>136</sup> Organisatorische Sicherungsmaßnahmen werden in die Aufbau- und Ablauforganisation integriert und sollen ein festgelegtes Sicherheitsniveau sicherstellen.<sup>137</sup> Ein Beispiel für die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen ist das Vier-Augen-Prinzip oder die Funktionstrennung. Die Kontrollen und die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen können die Eintrittswahrscheinlichkeit der Fehler reduzieren.<sup>138</sup>

Im Gegensatz zu den prozessabhängigen Überwachungsmaßnahmen werden die prozessunabhängigen Überwachungsmaßnahmen durch Stellen ausgeführt, die nicht direkt an dem Risikomanagementprozess beteiligt sind. Diese kann beispielsweise die Interne Revision sein.<sup>139</sup> Die Interne Revision ist eine prozessunabhängige Stelle, deren Aufgabe in der Prüfung und Beurteilung von Unternehmensstrukturen und -aktivitäten liegt.<sup>140</sup> Neben der Internen Revision muss auch der Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Jahresabschlussprüfung überprüfen, ob der Vorstand seine Pflichten nach § 91 Abs. 2 AktG erfüllt hat.<sup>141</sup>

Insgesamt wird die sogenannte „interne Governance-Struktur“ in der Praxis anhand des Modells der drei Verteidigungslinien (engl. Three Lines of Defense) veranschaulicht. Dieses Modell veranschaulicht das funktionsfähige Kontroll- und Überwachungssystem eines Unternehmens, wobei drei

Abbildung 5

Three-Lines-of-Defence-Modell (Stand: FERMA/ECIIA 2010)



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

129 Vgl. Seidel (2002): 73.  
130 Vgl. Gleißner (2011): 248.  
131 Vgl. Seidel (2002): 73.  
132 Vgl. Seidel (2002): 73.  
133 Vgl. Seidel (2002): 74.  
134 Vgl. Kajüter (2012): 199.  
135 Vgl. Kajüter (2012): 200.

136 Vgl. Kajüter (2012): 200f.  
137 Vgl. Schmitz/Wehrheim (2006): 139.  
138 Vgl. Kajüter (2000): 200.  
139 Vgl. Schmitz/Wehrheim (2006): 140.  
140 Vgl. Vanini (2012): 252.  
141 Vgl. Bitz (2000): 8.

voneinander unabhängige Verteidigungslinien die Unternehmensführung und –überwachung (also Vorstand und Aufsichtsrat) unterstützen. Hierzu zählen auf der ersten Verteidigungslinie das operative Management und alle installierten internen Kontrollen (also zusammengefasst das Interne Kontrollsystem (IKS)), auf der zweiten Verteidigungslinie die Risikomanagementfunktion, die Compliance-Funktion und das Controlling und auf der dritten Verteidigungslinie die Interne Revision, welche systematisch die ersten beiden Linien überwacht und unterstützt. Durch das Zusammenspiel aller Verteidigungslinien soll die gesamte Governance verbessert und die Risikoposition verringert werden. Abbildung 5 stellt das Konzept dar.<sup>142</sup>



### Beispiel Risikoüberwachung

Die drei bestehenden Risiken werden durch die verantwortlichen Personen regelmäßig überwacht und die Gegenmaßnahmen wurden eingeleitet. Wöchentlich wird der Vorstand informiert, welcher einschneidende Veränderungen direkt an den Aufsichtsrat kommuniziert.

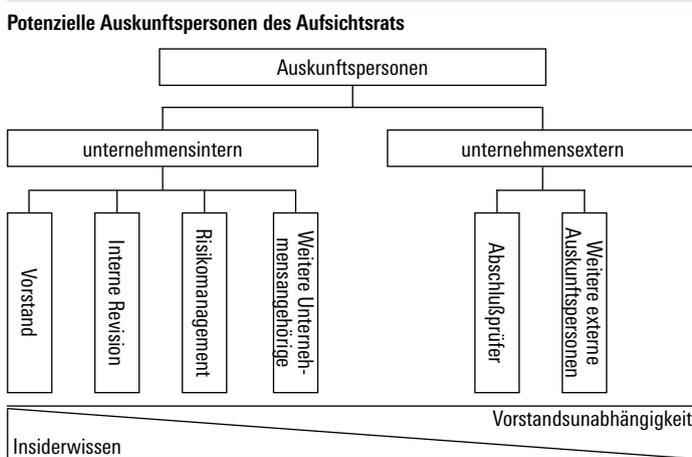
## 5 PRÜFUNG UND ÜBERWACHUNG DES RISIKOMANAGEMENTS DURCH DEN MITBESTIMMTEN AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat ist bei der Erfüllung seiner Überwachungspflicht auf Informationen über die Risikolage

und den Aufbau des Risikomanagementsystems angewiesen.<sup>143</sup> Als Informationen werden solche Maßnahmen verstanden, die von den Personen und Institutionen ergriffen werden, um dem Aufsichtsrat die notwendigen Kenntnisse zu geben, damit dieser den Vorstand überwachen kann.<sup>144</sup> Der Informationsbedarf richtet sich nach dem Zweck der Überwachung. Das bedeutet, dass Informationen, die nicht in Verbindung mit dem Überwachungsauftrag stehen, keinen berechtigten Informationsbedarf darstellen.<sup>145</sup> Der Aufsichtsrat kann sowohl von unternehmensinternen als auch von unternehmensexternen Auskunftspersonen Informationen erhalten, wie in Abbildung 6 ersichtlich.<sup>146</sup>

Unternehmensinterne Auskunftspersonen können beispielweise der Vorstand, das Risikomanagement und die Interne Revision sein.<sup>147</sup> Als unternehmensexterne Auskunftsperson kann der Abschlussprüfer fungieren.<sup>148</sup> Der Vorstand und der Abschlussprüfer sind die zentralen Informationsgebern des Aufsichtsrats.<sup>149</sup> Der Vorstand muss die Ansprüche des Aufsichtsrats stets erfüllen und sämtliche Informationen, die Auskunft über die Angelegenheiten des Unternehmens erhalten, bereitstellen.<sup>150</sup> Die Berichterstattung des Vorstandes richtet sich nach den Vorgaben des § 90 AktG.<sup>151</sup> Das Risikomanagement ist kein in § 90 Abs.1 AktG aufgeführter Berichtsgegenstand.<sup>152</sup> Der Paragraph ist jedoch weiter auszulegen, so dass alle für die Überwachung relevanten Informationen berichtet werden müssen, so auch Informationen über das Risikomanagementsystem.<sup>153</sup> Zudem hat der Aufsichtsrat gemäß § 90 Abs. 3 die Möglichkeit zusätzliche Berichte, sogenannte Anforderungsberichte vom Vorstand zu verlangen.<sup>154</sup> Aus § 90 Abs.4 AktG, der eine gewissenhafte und getreue Berichterstattung fordert, ergeben sich Anforderungen an die Berichte des Vorstandes.<sup>155</sup> Die Berichte müssen der Wahrheit ent-

Abbildung 6



Quelle: Beckmann (2009): 96.

Hans Böckler Stiftung

142 Vgl. hierzu ausführlich Welge/Eulerich (2014) und Eulerich (2012).

143 Vgl. Kajüter (2012): 185.

144 Vgl. Theisen (2007): 8.

145 Vgl. Theisen (2007): 5.

146 Vgl. Beckmann (2009): 96.

147 Vgl. Beckmann (2009): 96, Theisen (2007): 8-17. Es gibt noch weitere unternehmensinterne Auskunftspersonen wie beispielsweise Leitende Angestellte, Sparten-Profitcenter- bzw. Divisionenleiter, das Controlling oder das betriebliche Rechnungswesen. Vgl. Theisen (2007): 8-17.

148 Vgl. Beckmann (2009): 96, Theisen (2007): 17f.. Auch unternehmensextern sind noch weitere Personen, wie Steuerberater oder Sachverständige und externe Berater, Informationsgeber des Aufsichtsrats. Vgl. Theisen (2007): 17-20.

149 Vgl. Beckmann (2009): 103, Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2015): 3.4, 7.2.3.

150 Vgl. Potthoff/Trescher (2001): 129, Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2015): 3.4, Von Schenck (2009): 298.

151 Vgl. Salzberger (2000): 761.

152 Vgl. Salzberger (2000): 761, Potthoff/Trescher (2001): 129.

153 Vgl. Potthoff/Trescher (2001): 129, Salzberger (2000): 761.

154 Vgl. Lutter/Krieger/Verse (2014): Rn. 91, Beckmann (2009): 98.

155 Vgl. § 90 Abs.4 -AktG, Potthoff/Trescher (2001): 130

sprechen und somit die tatsächlichen Verhältnisse widerspiegeln. Zudem müssen die Berichte vollständig sein und der Aufbau sollte übersichtlich und klar strukturiert werden. Desweiteren müssen die Berichte von Dritten nachvollziehbar sein. Zuletzt ist bei der Berichterstattung zu beachten, dass die Berichte sowohl form- als auch zeitgerecht erstattet werden.<sup>156</sup> Neben den Berichten kann der Vorstand laut § 109 Abs. 1 AktG auch an Sitzungen teilnehmen, um den Aufsichtsrat zu informieren.<sup>157</sup>

Weitere unternehmensinterne Auskunftspersonen können z.B. Vertreter des Risikomanagements und der Interne Revision sein.<sup>158</sup> Das Risikomanagement und die Interne Revision sind hierarchisch unterhalb des Vorstandes angesiedelt.<sup>159</sup> Sie unterstützen den Vorstand bei der Erstellung der Berichte für den Aufsichtsrat. Diese Berichte werden dann von dem Vorstand an den Aufsichtsrat weitergeleitet.<sup>160</sup> Neben den Berichten kann der Aufsichtsrat gemäß § 109 Abs.1 AktG Auskunftspersonen in den Aufsichtsratssitzungen zur Beratung hinzuziehen.<sup>161</sup> So können Mitarbeiter des Risikomanagements oder der Internen Revision als Informationsquelle dienen. Aufgrund der dualen Unternehmensverfassung müssen die Mitarbeiter von dem Vorstand geladen werden, da dieser die Leitungsautorität innehat.<sup>162</sup> Diese möglichen Berichtswege zeigen, dass der Aufsichtsrat grundsätzlich kein Recht hat, sich über den Vorstand hinweg Informationen von Angestellten des Unternehmens zu beschaffen.<sup>163</sup> Eine Ausnahme ergibt sich, wenn der Vorstand seinen Berichtspflichten nicht nachkommt oder ein wesentlicher Verdacht auf ein Fehlverhalten des Vorstandes vorliegt.<sup>164</sup> Dann hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit gemäß § 111 Abs. 2 AktG die Bücher, die Schriften der Gesellschaft und die Vermögensgegenstände einzusehen und zu überprüfen.<sup>165</sup> Dieses Recht kann auch durch Sachverständige ausgeübt werden.<sup>166</sup> Somit kann der Aufsichtsrat Informationen erhalten, die nicht aus Sicht des Vorstands an ihn übermittelt wurden.<sup>167</sup> Eine weitere Ausnahme, die eine vorstandsunabhängige Informationsversorgung erlaubt, ist die Informationsordnung, in der Auskunfts- und Ladungsrechte geregelt werden können.<sup>168</sup> Vor-

stand, Risikomanagement und Interne Revision haben als unternehmensinterne Auskunftspersonen einen besonderen Stellenwert für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats. Grund dafür ist die aktive Teilnahme an den Geschäftsprozessen, wodurch sie Insider Informationen erhalten.<sup>169</sup>

Die Information von unternehmensexternen Personen ist jedoch nicht zu unterschätzen. Anders als die unternehmensinternen Auskunftspersonen sind die unternehmensexternen Auskunftspersonen weitestgehend unabhängig von dem Vorstand.<sup>170</sup> Eine der wichtigsten, unternehmensexternen Auskunftsperson ist der Abschlussprüfer.<sup>171</sup> Auch der Gesetzgeber hat die Bedeutung des Abschlussprüfers als Auskunftsperson erkannt und die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer intensiviert.<sup>172</sup> Der Aufsichtsrat hat das Recht den Abschlussprüfer zu bestellen. Der Abschlussprüfer hat in börsennotierten Aktiengesellschaften gemäß § 317 Abs. 4 HGB zu beurteilen, ob der Vorstand ein angemessenes Risikomanagementsystem nach § 91 Abs. 2 AktG eingerichtet hat.<sup>173</sup> In nicht börsennotierten Gesellschaften kann seitens des Aufsichtsrates erwogen werden, die Einrichtung eines Überwachungssystems als eigenständigen Prüfungsschwerpunkt in Auftrag zu geben. Dies kann jedoch nur über den Mehrheitsbeschluss des gesamten Gremiums erfolgen und erfordert somit die Unterstützung der Anteilseignerbank.

Das Ergebnis der Beurteilung muss in einem besonderen Teil des Prüfungsberichts dargelegt werden. In diesem muss der Abschlussprüfer beurteilen, ob das Risikomanagement seine Aufgaben erfüllt oder ob Maßnahmen zur Verbesserung notwendig sind.<sup>174</sup> Zudem kann der Aufsichtsrat Prüfungsschwerpunkte festlegen. Somit ergibt sich für den Aufsichtsrat die Möglichkeit, komplexe Sachverhalte durch ein unabhängiges Organ prüfen zu lassen, um sich so umfänglich zu informieren.<sup>175</sup> Zudem ist der Abschlussprüfer verpflichtet, im Rahmen der Aufsichtsratssitzung zur Verhandlung über den Jahresabschluss teilzunehmen. Dabei hat dieser die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung, unter anderem auch die Schwächen des Risikomanagementsystems bezogen auf die Rechnungslegung zu erörtern.<sup>176</sup> Der Abschlussprüfer kann die Informationsversorgung des Aufsichtsrats wesentlich verbessern.<sup>177</sup> Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Prüfungspflicht des Abschlussprüfers auf die Prozessphasen der Risikoidentifikation, Risikobewertung,

156 Vgl. Potthoff/Trescher (2001): 130-132.

157 Vgl. Beckmann (2009): 99, § 109 Abs.1 AktG.

158 Vgl. Theisen (2007): 12, 14, Beckmann (2009): 96.

159 Vgl. Beckmann (2009): 105.

160 Vgl. Beckmann (2009): 103-104, Salzberger (2000): 761.

161 Vgl. § 109 Abs. 1 AktG, Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre (2011): 2105.

162 Vgl. Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre (2011): 2105.

163 Vgl. Hüffer (2014): 557.

164 Vgl. Hüffer (2014): 557, Lutter (2006): 117, Von Schenck (2009): 331, Lutter/Krieger/Verse (2014): Rn. 247f.

165 Vgl. Lutter (2006): 4, § 111 Abs.2 AktG.

166 Vgl. Lutter (2006): 110, § 111 Abs.2 AktG.

167 Vgl. Lutter (2006): 116.

168 Vgl. Warncke (2010): 200, Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre (2011): 2104.

169 Vgl. Lutter/Krieger/Verse (2014): Rn. 191, Beckmann (2009): 94.

170 Vgl. Lutter (2006): 121, Beckmann (2009): 96.

171 Vgl. Lutter/Krieger/Verse (2014): Rn: 81, Lutter (2006): 121.

172 Vgl. Salzberger (2000): 761.

173 Vgl. Theisen (2007): 28, Deutscher Bundestag Drucksache 13/9712 (1998): 27.

174 Vgl. Deutscher Bundestag Drucksache 13/9712 (1998): 29.

175 Vgl. Kißler (2011): 109.

176 Vgl. § 171 Abs 1 AktG.

177 Vgl. Deutscher Bundestag Drucksache 13/9712 (1998): 27.

Risikoberichterstattung und Risikoüberwachung beschränkt. Der Aufsichtsrat hingegen muss das gesamte Risikomanagementsystem also auch die Risikosteuerung überwachen. Aus diesem Grund kann der Aufsichtsrat den Prüfbericht des Abschlussprüfers zwar nutzen, doch dieser befreit ihn nicht von der eigenständigen Überprüfung des gesamten Risikomanagementsystems.<sup>178</sup>

## 6 RISIKOMANAGEMENT IN DER PRAXIS DES MITBESTIMMTEN AUFSICHTSRATES

Im Rahmen eines Forschungsprojektes der Hans-Böckler-Stiftung wurde vor diesem Hintergrund die Praxis des Risikomanagements sowie die Einbindung des mitbestimmten Aufsichtsrates im Hinblick auf die Überwachungsverantwortung detailliert untersucht. In der wissenschaftlichen Literatur wird die gesetzlich fixierte Pflicht zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems durch den Vorstand bereits detailliert thematisiert, jedoch besteht eine Wissenslücke hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Überwachungsfunktion des mitbestimmten Aufsichtsrates.

Auf Basis dieses identifizierten Forschungsbedarfs ergaben sich die folgenden zu untersuchenden Fragestellungen:

1. Wie ist die konkrete Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen in der Praxis?
2. Wie erfolgt die Überwachung des Risikomanagements durch den mitbestimmten Aufsichtsrat?

Um die Fragestellungen umfassend beantworten zu können, wurde eine Fragebogenerhebung unter Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern in paritätisch (gemäß MitbestG) mitbestimmten Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Insgesamt wurde der Fragebogen von 96 Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmerseite beantwortet.<sup>179</sup>

<sup>178</sup> Vgl. Lentfer (2004): 124.

<sup>179</sup> Insgesamt wurden 386 Emails versendet, wovon 125 Aufsichtsratsmitglieder über den Fragebogen-Link auf den Fragebogen weitergeleitet wurden. Zusätzlich wurde der Fragebogen postalisch an 108 Aufsichtsratsmitglieder verschickt. Von den 108 Fragebögen haben 20 Aufsichtsratsmitglieder die Fragebögen ausgefüllt und postalisch zurückgesendet. Damit wurden 145 von 494 Fragebögen bearbeitet, womit sich eine Rücklaufquote von 29,35 % ergibt. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass von den 125 Fragebögen lediglich 76 Fragebögen zwar teilweise nicht vollständig aber dennoch auswertbar waren. Somit reduziert sich die Anzahl der Fragebögen von 145 auf 96 Fragebögen. Bezogen auf die insgesamt versendeten 494 Fragebögen ergibt sich eine neue Rücklaufquote von 19,43 %.

Ergänzend erfolgten Experteninterviews mit Aufsichtsräten ausgewählter Unternehmen, um die Fragestellungen des Fragebogens im direkten Gespräch weiter zu vertiefen.<sup>180</sup>

Die Ergebnisse spiegeln einerseits Best-Practices-Lösungen wider und veranschaulichen andererseits die Herausforderungen seitens der Arbeitnehmervertreter.

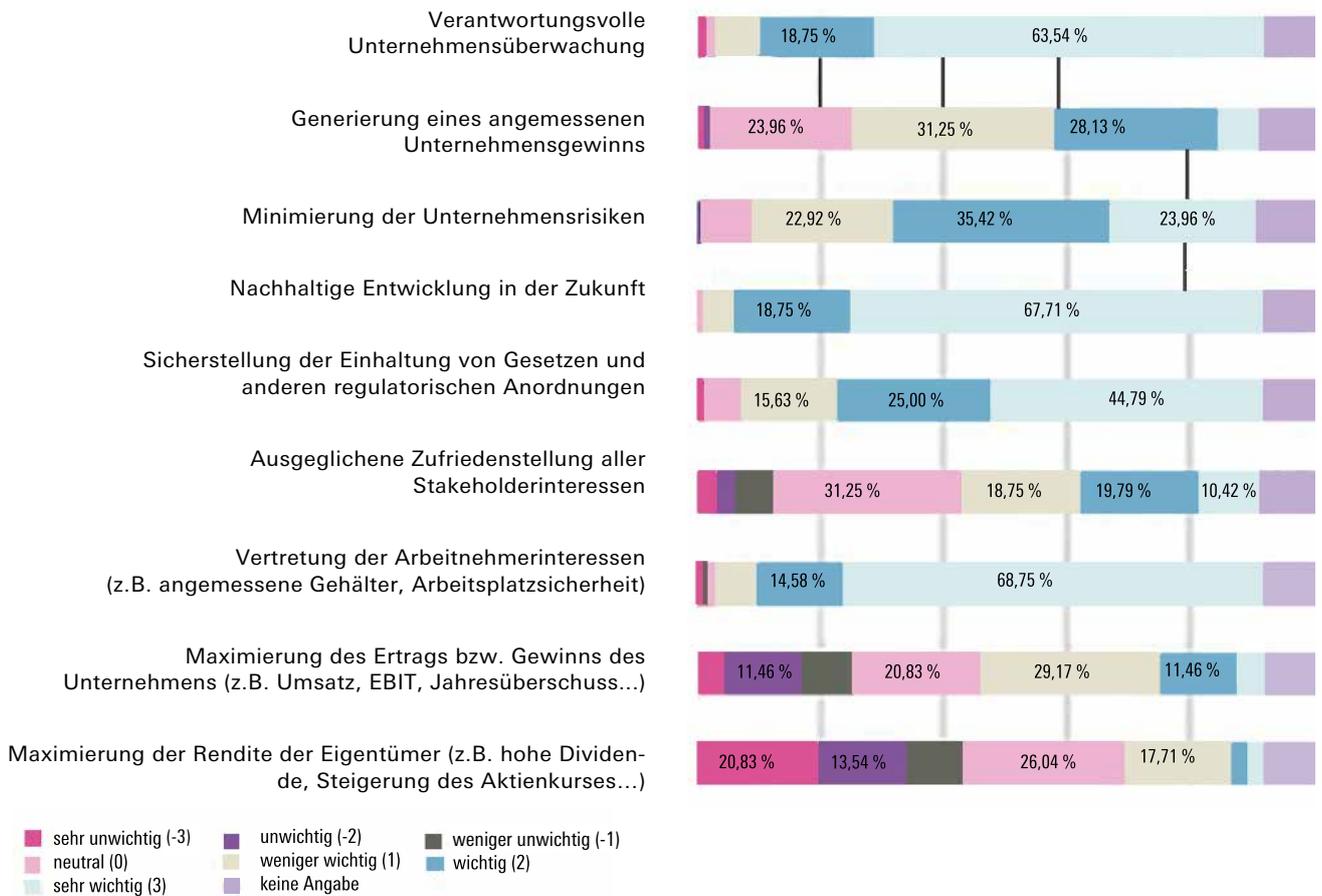
### 6.1 Überwachungsauftrag aus Sicht der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Im Folgenden wird der Überwachungsauftrag des Aufsichtsrats insbesondere in Bezug auf das Risikomanagement und die dafür benötigte Informationsversorgung näher betrachtet. Zunächst wurden die Aufsichtsratsmitglieder gefragt, welche Unternehmensziele für sie besonders wichtig sind. So sollte ermittelt werden, welche Ziele die Aufsichtsratsmitglieder bei ihren Überwachungstätigkeiten berücksichtigen. Diese Ziele wurden von den Aufsichtsratsmitgliedern anhand einer Skala von „sehr unwichtig (-3)“ bis „sehr wichtig (3)“ bewertet. Das Ergebnis dieser Befragung wird anhand von Abbildung 7 grafisch dargestellt.

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass für die Aufsichtsratsmitglieder vor allem vier Ziele eine hohe Bedeutung haben. 68,75 % der befragten Aufsichtsratsmitglieder sahen die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen wie beispielsweise angemessene Gehälter oder die Arbeitsplatzsicherheit als sehr wichtig (3) an. Auch das Ziel der nachhaltigen Entwicklung in der Zukunft wurde von 67,71 % der Aufsichtsratsmitglieder als sehr wichtig (3) eingeschätzt. Die angesichts der, in der Vergangenheit aufgetretenen, Unternehmenskrisen und - zusammenbrüche vielfach diskutierte verantwortungsvolle Unternehmensüberwachung wird auch von den Aufsichtsratsmitgliedern als bedeutendes Ziel gesehen. 63,54 % bewerteten dieses Ziel mit sehr wichtig (3). Und auch die Sicherstellung der Einhaltung von Gesetzen und anderen regulatorischen Anforderungen ist für 44,79 % der befragten Aufsichtsratsmitglieder ein sehr wichtiges (3) Ziel. Die Generierung eines angemessenen Unternehmensgewinns, die Minimierung der Unternehmensrisiken und die ausgeglichene Zufriedenstellung aller Stakeholderinteressen sind Ziele, die von den befragten Aufsichtsratsmitgliedern überwiegend den Punkten neutral (0) bis sehr wichtig (3) zugeordnet wurden. Unter den verschiedenen Zielen existieren auch zwei Ziele, deren Bedeutung von den meisten Aufsichtsratsmitgliedern in dem Bereich zwischen sehr unwichtig (-3) und weniger wichtig (1) gesehen wird. Diese sind zum einen die Maximierung des Ertrages

<sup>180</sup> Zur Zusammensetzung des Untersuchungssamples der angeschriebenen Unternehmen siehe Anhang 1.

**Bedeutung der Ziele innerhalb der Aufsichtsratsstätigkeit**



Quelle: Eigene Darstellung

bzw. Gewinns des Unternehmens und zum anderen die Maximierung der Rendite der Eigentümer.

**6.2 Informationsversorgung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat**

**Zusammenfassung des Ergebnisses:**

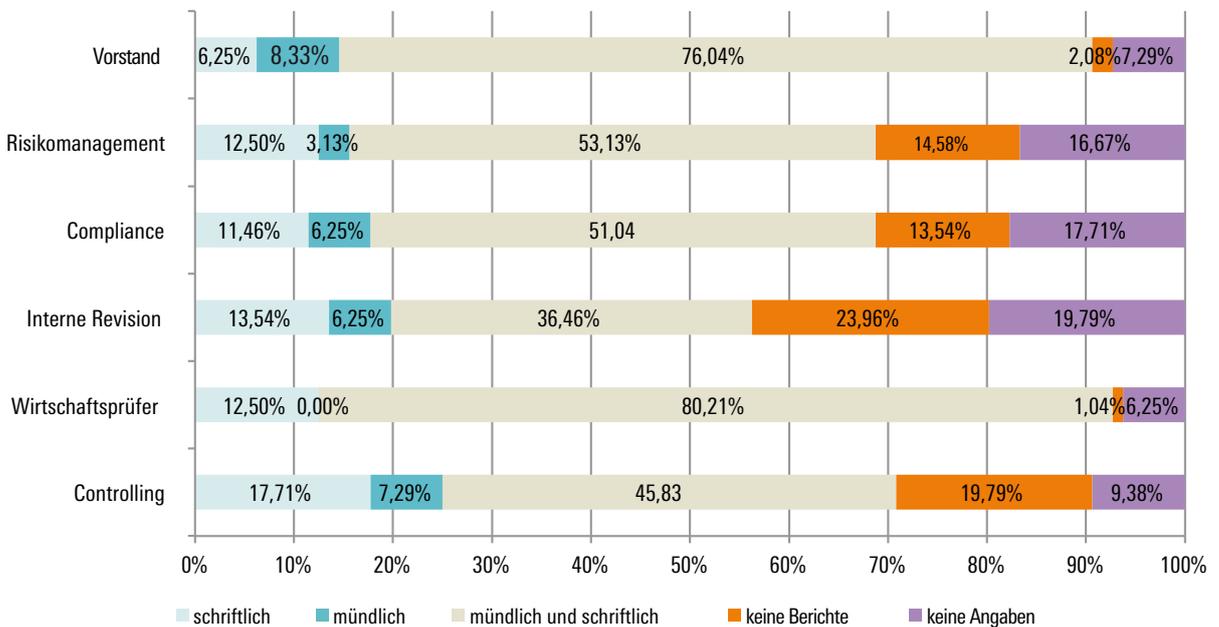
Alle Ziele mit direktem oder indirektem Mitarbeiterbezug sind für die Überwachung seitens der Arbeitnehmervertreter von übergeordneter Wichtigkeit. Doch auch die Zufriedenstellung aller Stakeholder und die nachhaltige Entwicklung sind wichtige Ziele. Die Maximierung des Ertrages hingegen ist nicht so wichtig.

Aus Risikoperspektive müssen also gerade die unternehmerischen Situationen und Entscheidungen überwacht werden, welche direkten oder indirekten Mitarbeiterbezug sowie Bezug zur langfristigen Stabilität des Unternehmens besitzen.

Der Aufsichtsrat ist für die Umsetzung des Ziels der verantwortungsvollen Unternehmensüberwachung zuständig. Dazu benötigt der Aufsichtsrat Informationen, die er von dem Vorstand, dem Risikomanagement, der Compliance, der Internen Revision, dem Wirtschaftsprüfer oder dem Controlling erhalten kann. Die Berichte der verschiedenen Organe werden in unterschiedlichen Formen an den Aufsichtsrat weitergeleitet, was anhand folgender Abbildung ersichtlich wird.

Abbildung 8 zeigt, dass der Aufsichtsrat seine Berichte in schriftlicher, mündlicher oder schriftlicher und mündlicher Form erhalten kann. 76,04 % der Aufsichtsräte bekommen die Berichte vom Vorstand in mündlicher und schriftlicher Form. 8,33 % der Aufsichtsratsmitglieder gaben an, vom Vorstand mündliche Berichte zu erhalten. Und 6,25 % der Aufsichtsräte werden schriftlich von dem Vorstand informiert. Eine ähnliche Verteilung ist auch bei dem Wirtschaftsprüfer zu erkennen. Hier bekommen 80,21 % der befragten Aufsichtsratsmitglieder ihre Berichte in mündlicher und schriftlicher Form. 12,5 % der Aufsichtsräte geben an, sie

## Ausprägungen des Berichtswesens für den Aufsichtsrat



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

würden nur schriftlich vom Wirtschaftsprüfer informiert, was allerdings der Rechtslage gemäß § 171 Abs. 1 Satz 2 AktG und somit dem Pflichtenkatalog des Abschlussprüfers widerspricht.<sup>181</sup>

Auch beim Risikomanagement gehen die meisten Berichte in mündlicher und schriftlicher Form an den Aufsichtsrat. Dies gaben 53,13 % der befragten Aufsichtsratsmitglieder an. 12,5 % der Aufsichtsräte erhalten schriftliche Berichte vom Risikomanagement und lediglich 14,58 % der Aufsichtsratsmitglieder gaben an, keine Berichte vom Risikomanagement zu bekommen.

Auch die Compliance, die Interne Revision und das Controlling berichten überwiegend in mündlicher und schriftlicher Form an den Aufsichtsrat. Neben der mündlichen und schriftlichen Berichterstattung gaben jeweils mehr als 10 % der Aufsichtsratsmitglieder an, dass sie lediglich schriftliche Berichte von der Compliance, der Internen Revision und dem Controlling erhalten. Deutlich seltener waren Fälle, in denen auf schriftliche Berichte dieser Konzernfunktionen verzichtet wurde und lediglich ein mündlicher Bericht erfolgte (Compliance: 6,25 %, Interne Revision: 6,25 %, Controlling: 7,29 %). Problematisch erscheint, dass insbesondere bezogen auf die Interne Revision in 23,96 % der Unternehmen keinerlei Berichterstattung an den Aufsichtsrat erfolgt. Angesichts des

181 „Ist der Jahresabschluss oder der Konzernabschluss durch einen Abschlussprüfer zu prüfen, so hat dieser an den Verhandlungen des Aufsichtsrats oder des Prüfungsausschusses über diese Vorlagen teilzunehmen und über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, [...] zu berichten.“

hohen Gewichts, welches die Interne Revision im Rahmen der unternehmensinternen Prozesskontrolle hat, bietet sich ein enger Informationsaustausch mit dem Aufsichtsrat an.

Auch für die Bereiche Compliance (13,54 %) und Controlling (19,79 %) lagen die Werte hier verhältnismäßig hoch. Insbesondere für den Controlling-Bereich kann jedoch unterstellt werden, dass dort gewonnene Informationen in andere Berichte – insbesondere jenen des Vorstands – mittelbar einfließen.

Neben den Berichten der einzelnen Organe können zusätzliche Informationen für den Aufsichtsrat nützlich sein. Daher wurden die Aufsichtsratsmitglieder befragt, welche zusätzlichen Informationen bei dessen Aufsichtsrats Tätigkeit hilfreich sein können. Hierbei handelt es sich um eine offene Frage, die demnach von den Befragten in eigenen Worten beantwortet werden musste. 12 der 96 Aufsichtsratsmitglieder haben diese Frage beantwortet.

- 5 der 12 Aufsichtsräte gaben an, dass Marktanalysen der Branche und Vergleiche der Konkurrenzunternehmen hilfreiche Informationen seien.
- Zudem wurde von den Aufsichtsratsmitgliedern angegeben, dass Informationen zur Personal- und Standortplanung,
- zur Strategie des Unternehmens
- und zur Gegenüberstellung der Chancen und Risiken den Aufsichtsrat bei seinen Tätigkeiten hilfreich sein können.

Eine Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch aufgrund der geringen Anzahl der Antworten nur be-

grenzt möglich. Dennoch kann aus diesen Ergebnissen geschlossen werden, dass breitere Informationen dem Aufsichtsrat hilfreich sein können.

### Zusammenfassung der Ergebnisse:

Es kann festgehalten werden, dass der Aufsichtsrat seine Berichte überwiegend in mündlicher und schriftlicher Form bekommt, unabhängig davon, ob es sich dabei um Berichte des Vorstandes oder Berichte anderer Organe des Unternehmens wie dem Risikomanagement oder der Compliance-Abteilung handelt. Diese Ergebnisse lassen sich dahingehend interpretieren, dass neben der Berichterstattung auch der direkte Kontakt zwischen Aufsichtsrats und beispielsweise dem Risikomanagement in der Praxis üblich ist. Dies zeigt, dass die Möglichkeit, gemäß § 109 Abs. 1 AktG Sachverständige und Auskunftspersonen im Aufsichtsrat direkt zu befragen, umfassend genutzt wird. Inhaltlich ist dies angesichts der teils hohen Komplexität interner Prozesse im Risikomanagement zu begrüßen. Zu beachten ist dabei, dass die Berichterstattung im Regelfall nicht unter Umgehung des Vorstands erfolgen darf.

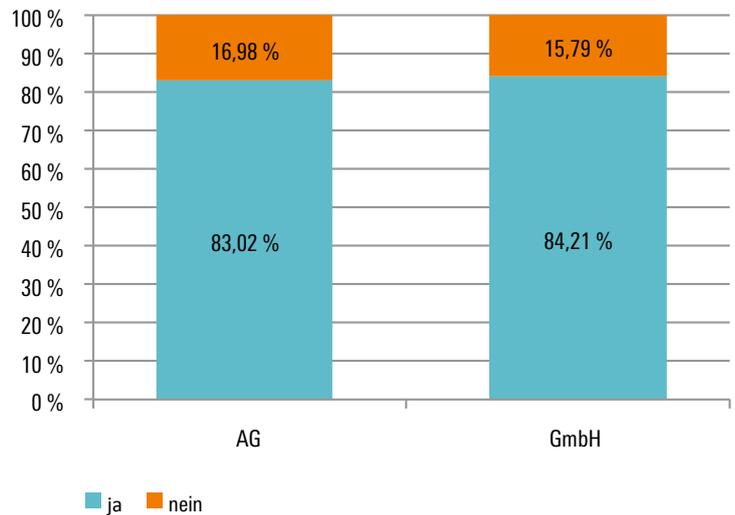
häufig bei der Muttergesellschaft an der Konzernspitze angesiedelt sein dürfte.<sup>182</sup>

Zudem wurde geprüft, bei welchen Unternehmen mit Rechtsform der GmbH ein Risikomanagement existiert. Dies ergab, dass 84,21% der GmbHs über ein Risikomanagement verfügen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die in der Gesetzesbegründung zum KonTraG beschriebene Ausstrahlungswirkung auf andere Gesellschaftsformen in der Praxis tatsächlich Anwendung findet. Zudem zeigt das Ergebnis auch, dass in anderen Gesellschaftsformen die Notwendigkeit zur Einrichtung eines Risikomanagements ebenfalls erkannt wurde.

Der Aufsichtsrat benötigt Informationen, um das Risikomanagement zu überwachen. Aus diesem Grund bekommt er regelmäßig Berichte über die Risikosituation des Unternehmens. Diese Berichte können dem Aufsichtsrat monatlich, vierteljährlich, halbjährlich, jährlich oder auf Anfrage gestellt werden. In manchen Unternehmen hingegen bekommt der Aufsichtsrat keine Berichte über die Risikosituation des Unternehmens. Knapp die Hälfte der befragten Aufsichtsratsmitglieder gab an, dass sie vierteljährlich Berichte über die Risikosituation erhalten. 18,75 % der Aufsichtsratsmitglieder werden halbjährlich über die Risikosituation informiert. An dritter Stelle steht mit 7,29% die jährliche Berichterstattung. 5,21% der Befragten

Abbildung 9

Existenz eines Risikomanagements unter Berücksichtigung verschiedener Rechtsformen



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

### 6.3 Einrichtung einer Risikomanagementfunktion und Informationsversorgung

Die Überwachung des Risikomanagements durch den Aufsichtsrat setzt voraus, dass ein solches Risikomanagement als Organ in den Unternehmen vorhanden ist. Insgesamt ist bei durchschnittlich über 80% der Unternehmen in dieser Stichprobe ein Risikomanagement vorhanden. Da demnach in fast 20% der Unternehmen kein Risikomanagement als eigenständige Einheit im Unternehmen existiert, wurde anhand der Rechtsform untersucht, welche Unternehmen auf ein Risikomanagement verzichten.

Abbildung 9 zeigt, dass bei 83,02 % der Unternehmen mit Rechtsform der AG ein Risikomanagement vorhanden ist. Das bedeutet, dass 16,98 % der Aktiengesellschaften kein Risikomanagement als eigenständige Einheit besitzen. Dieses Ergebnis ist verwunderlich, da in der Gesetzesbegründung zum KonTraG erläutert wird, dass der § 91 Abs. 2 AktG eine Verpflichtung für den Vorstand darstellt, ein angemessenes Risikomanagement einzurichten. Erklärungsansätze können hier u.a. sein, dass ein rechtskonformes Überwachungssystem auch dezentral in verschiedenen Abteilungen statt in einer zentralen Risikomanagement-Abteilung verankert sein kann. Ferner kann bei Teilkonzernen inländischer und ausländischer Mütter unterstellt werden, dass die entsprechende Konzernfunktion

182 Den Aufsichtsrat stellt die wirksame Kontrolle des Risikomanagements im zweitgenannten Fall vor besondere Herausforderungen, da es für ihn zu prüfen gilt, wie sein Teilkonzern in das entsprechende System einbezogen ist. Häufig erfolgt insbesondere in transnationalen Konzernen jedoch eine Berichterstattung, die von der rechtlichen Struktur – sprich dem Zuschnitt des deutschen Teilkonzerns – abweicht. Die Durchsetzung von Informationsrechten gegenüber einer ausländischen Muttergesellschaft stellt ein weiteres Hindernis dar.

Aufsichtsratsmitglieder erhalten jeden Monat Berichte über die Risikosituation des Unternehmens.

Der Aufsichtsrat hat zudem die Möglichkeit gemäß § 90 Abs. 3 AktG sogenannte Anforderungsberichte vom Vorstand zu verlangen.<sup>183</sup> 4,17 % der Aufsichtsratsmitglieder gaben an, auf dieser Weise Berichte über die Risikosituation zu erhalten. Positiv zu vermerken ist, dass nur 2,08 % der Befragten gar keine Berichte bekommen. Anhand der Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, dass der Aufsichtsrat und auch der Vorstand die Bedeutung der Überwachung der Risikosituation erkannt hat.

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass Aufsichtsratsmitglieder, die Mitglieder des Prüfungsausschusses sind, prozentual häufigerangaben, monatlich bzw. vierteljährlich Berichte zu erhalten als Aufsichtsratsmitglieder, die keine Mitglieder des Prüfungsausschusses sind. Daraus kann geschlossen werden, dass die Mitglieder entsprechend dem aktienrechtlichen Aufgabenzuschnitt des Prüfungsausschusses in höherer Frequenz über die Risikosituation des Unternehmens informiert werden.<sup>184</sup> Zudem zeigten die Ergebnisse, dass die Aufsichtsratsmitglieder, die kein Mitglied des Prüfungsausschusses sind, ihre Informationen über die Risikosituation eher durch die Anforderungsberichte erhalten.

Neben der Differenzierung der Ergebnisse hinsichtlich der Existenz eines Prüfungsausschusses, kann zwischen kapitalmarktorientierten und nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen differenziert wird. Diese Betrachtung zeigte einen Unterschied im Rahmen der vierteljährlichen Berichterstattung. Kapitalmarktorientierte Unternehmen bekommen ihre Berichte über die Risikosituation häufiger vierteljährlich als Unternehmen die nicht kapitalmarktorientiert sind. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass sich kapitalmarktorientierte Unternehmen aufgrund der Dynamik ihres Umfeldes stärker mit den potenziellen Risiken auseinandersetzen müssen. Darüber hinaus sind kapitalmarktorientierte, insbesondere börsennotierte Unternehmen durch bspw. die Verpflichtung zur Zwischenberichterstattung daran gewöhnt, in kürzeren Zeitabständen Informationen für Investoren und andere Anspruchsgruppen aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen. Diese Transparenz und Aktualität scheint sich ebenso bei der Berichterstattung an den Aufsichtsrat fortzusetzen.

<sup>183</sup> Vgl. Beckmann (2009): 98.

<sup>184</sup> „Er [der Aufsichtsrat] kann insbesondere einen Prüfungsausschuss bestellen, der sich mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung [...] befasst.“ (§ 107 Abs. 3 Satz 2 AktG).

#### Zusammenfassung der Ergebnisse:

Die Mehrheit der Unternehmen in der vorliegenden Stichprobe hat eine Risikomanagement-Funktion. Hierbei ist es unerheblich, ob es sich um eine GmbH oder AG handelt.

Der Turnus der Risikoberichterstattung variiert jedoch stark. Während einige Arbeitnehmervertreter monatlich oder mindestens quartalsweise Informationen erhalten, erfolgt die Informationsweitergabe bei anderen Arbeitnehmervertretern nur halbjährlich oder jährlich. Gerade in dynamischen und volatilen Unternehmen ist dies als sehr kritisch zu bewerten.

#### 6.4. Bewertung der Informationen aus Sicht der Arbeitnehmervertreter

Die Informationen der einzelnen Organe haben für den Aufsichtsrat bei der Überwachung des Risikomanagements unterschiedliche Bedeutung, was anhand Abbildung 10 zu sehen ist.

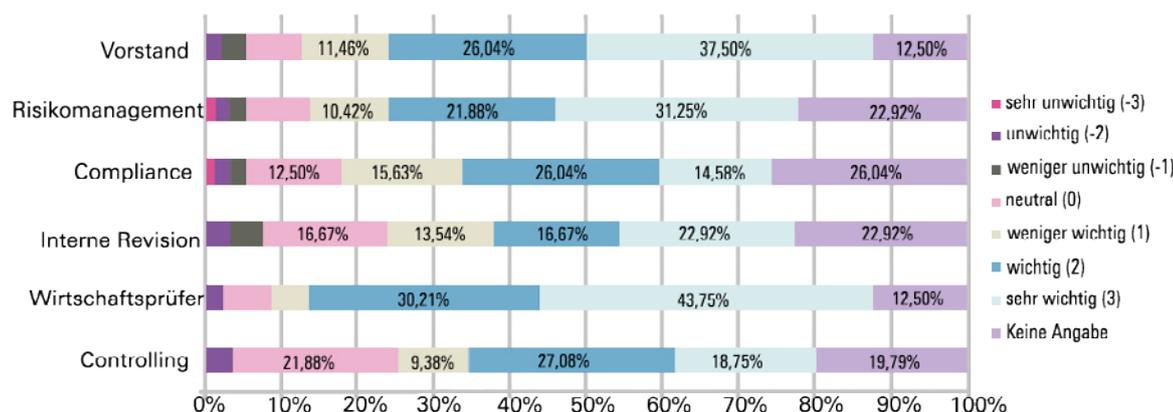
Die Abbildung zeigt, wie der Aufsichtsrat die Informationen des Vorstandes, des Risikomanagements, der Compliance, der Internen Revision, des Wirtschaftsprüfers und des Controllings anhand einer Skala von sehr unwichtig (-3) bis hin zu sehr wichtig (3) bewertet.

43,75 % der Aufsichtsratsmitglieder sehen die Informationen des Wirtschaftsprüfers als sehr wichtig (3) an. Damit wurden die Informationen des Wirtschaftsprüfers im Vergleich zu den Informationen der anderen Organe am häufigsten als sehr wichtig (3) eingestuft. Insgesamt gaben über 70 % der Befragten an, dass die Informationen des Wirtschaftsprüfers wichtig (2) bis sehr wichtig (3) sind. Dies bestätigt, dass der Wirtschaftsprüfer eine der zentralen Auskunftspersonen des Aufsichtsrats ist.

Eine zentrale Bedeutung weisen aus Sicht der befragten Aufsichtsräte auch die bereitgestellten Informationen des Vorstandes und der Risikomanagementfunktion selbst auf, die von 63,54 % bzw. 53,13 % als wichtig oder sehr wichtig eingeordnet wurden.

Dies ist bei den Informationen der Compliance, der Internen Revision und dem Controlling anders. Hier stuften weniger als die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder die Informationen als wichtig (2) bzw. sehr wichtig (3) ein. Dafür wurden die Informationen der Compliance, der Internen Revision und dem Controlling von den Aufsichtsratsmitgliedern häufiger den Punkten neutral (0) bis weniger wichtig (1) zugeordnet (Compliance: 28,13 %, Interne Revision: 30,21 %, Controlling: 31,26 %). Hieraus lässt sich ableiten, dass die entsprechenden Funktionen nur von nachgeordneter Bedeutung für den mitbestimmten Aufsichtsrat sind.

## Bedeutung bereitgestellter Informationen für die Überwachung des Risikomanagements

Hans Böckler  
Stiftung

Darüber hinaus kann aus der Bedeutung des Wirtschaftsprüfers als Informationsgeber geschlossen werden, dass er dem Aufsichtsrat andere Informationen liefern kann als die internen Organe bzw. dass er als verlässlicher eingeschätzt wird. Dies könnte auf die weitgehende Unabhängigkeit des Wirtschaftsprüfers zurückgeführt werden. Der Wirtschaftsprüfer wird durch den Aufsichtsrat beauftragt und führt unabhängige, objektive Prüfungen durch, da er bspw. im Gegensatz zur Internen Revision im Rahmen seiner Prüfungstätigkeiten nicht in einen Interessenkonflikt mit dem Vorstand geraten kann. Kritisch sollte jedoch angemerkt werden, dass die Interne Revision interne Prozesskenntnisse aufweist, die dem Aufsichtsrat und dem Abschlussprüfer aufgrund ihrer externen Position in dieser Tiefe fehlen. Ferner fokussiert sich der Blick des Prüfers stärker auf Aspekte des Risikomanagements die einen direkten oder indirekten Bezug zum Rechnungswesen des Unternehmens haben, während das Aufgabenfeld der Revision hier i.d.R. breiter ausgestaltet ist. Insgesamt bestätigen die Ergebnisse aber die hohe Bedeutung des Wirtschaftsprüfers für den Aufsichtsrat und die Wertschätzung der breitgestellten Prüfungsergebnisse und Informationen.

Neben der Berichterstattung durch die einzelnen Organe des Unternehmens, kann der Aufsichtsrat auch direkt Informationen aus einem Risikomanagement-System erhalten. Ein solches Risikohandbuch bzw. eine vergleichbare Dokumentation des Risikomanagements existiert laut den Aufsichtsratsmitgliedern in 38,54 % der Unternehmen. 16,67 % der Befragten gaben an, dass in ihrem Unternehmen kein Risikomanagementhandbuch oder eine vergleichbare Dokumentation vorhanden ist. Und mehr als 30 % der Aufsichtsräte ist nicht bekannt, ob in ihrem Unternehmen eine derartige Dokumentation des Risikomanagements existiert. Eine Dokumentation des Risikomanagements ist gesetzlich nicht direkt vorgeschrie-

ben, dennoch bietet sie sich schon rein sachlich, vor dem Hintergrund der allgemeinen Sorgfaltpflicht des Geschäftsleiters an, da sie u.a. die personenunabhängige Funktionsweise des Überwachungssystems gewährleistet. Trotzdem sind unter den 55,21 % der Aktiengesellschaften 12,5 %, bei denen ein Risikomanagementhandbuch oder eine vergleichbare Dokumentation nicht vorhanden ist. Mit diesen Ergebnissen wurde nicht gerechnet, da der Vorstand u.a. mithilfe eines solchen Risikomanagementhandbuchs nachweisen kann, dass er seine Pflichten nach § 91 Abs. 2 AktG erfüllt hat.<sup>185</sup> Zudem können der Aufsichtsrat, der Wirtschaftsprüfer und die Interne Revision das Risikomanagementhandbuch oder eine vergleichbare Dokumentation für deren Prüfungen nutzen.<sup>186</sup> In der Literatur heißt es dazu, dass eine fehlende Dokumentation Zweifel an der langfristigen Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems hervorruft.<sup>187</sup>

Neben der Existenz eines Risikomanagementhandbuches oder einer ähnlichen Dokumentation wurden die Aufsichtsratsmitglieder gefragt, ob ihnen das Risikomanagementhandbuch inhaltlich bekannt sei. Die Ergebnisse zeigen, dass 55,29 % der Aufsichtsratsmitglieder den Inhalt des Risikohandbuches nicht kennen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass in einigen Unternehmen kein Risikomanagementhandbuch existiert bzw. die Existenz dem Aufsichtsrat nicht bekannt ist. 16,67 % der Befragten gaben auf diese Frage keine Antwort. 37 Aufsichtsratsmitglieder gaben an, dass in Ihrem Unternehmen ein Risikomanagementhandbuch existiert. Von diesen 37 Personen kennen jedoch nur 25 Aufsichtsratsmitglieder den Inhalt des Risikomanagementhandbuches. Das bedeutet, dass 12 Mitglieder des Aufsichtsrats den Inhalt des Risiko-

185 Vgl. IDW PS 340, Seidel (2002): 72.

186 Vgl. Vanini (2012): 29, Schmitz/Wehrheim (2006): 139.

187 Vgl. IDW PS 340.

managementbuches nicht kennen, obwohl dieses in ihrem Unternehmen existiert. Dies ist verwunderlich, da in dem Risikomanagementhandbuch Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen des Risikomanagements dokumentiert werden.<sup>188</sup> Somit könnte dieses dem Aufsichtsrat bei seiner Überwachungstätigkeit als wesentliche Informationsgrundlage von hohem Nutzen sein.

Nachdem zuvor Art, Form und Umfang der Berichterstattung vorgestellt wurde, wird im Folgenden darauf eingegangen, welche Informationen der Aufsichtsrat bekommt, um sein Überwachungsaufgabe wahrzunehmen. Zunächst wurden die Aufsichtsratsmitglieder gefragt, ob festgelegte Kriterien wie beispielsweise Schwellenwerte existieren, nach denen bestimmte Risiken an den Aufsichtsrat berichtet werden. Bei 38,54 % der Unternehmen bestehen solche Kriterien, die die Informationsweitergabe an den Aufsichtsrat regeln. 28,13 % der Aufsichtsratsmitglieder gaben an, dass in ihrem Unternehmen keine festgelegten Kriterien bestehen, nach denen Risiken berichtet werden. Und weitere 21,88 % der befragten Aufsichtsratsmitglieder wissen nicht, ob solche Kriterien bei ihnen im Unternehmen existieren. Diese Ergebnisse sind verwunderlich, da solche festgelegten Kriterien dafür sorgen können, dass der Aufsichtsrat einerseits informatorisch nicht überlastet wird und andererseits die für ihn entscheidungsrelevanten Informationen in gebotenerem Umfang erhält.<sup>189</sup> Klare Vereinbarungen – z.B. im Rahmen einer Infor-

mationsordnung – über transparente Kriterien zur Risikoberichterstattung bieten sich sowohl im Sinne des Aufsichtsrates als auch im Sinne des Managements an. Zudem stellt sich andernfalls die Frage, wie und durch wen im Einzelfall zu entscheiden ist, welche Informationen an den Aufsichtsrat weitergeleitet werden und welche nicht.

## 6.5 Thematische Einordnung der kommunizierten Risiken

Der Aufsichtsrat kann über verschiedene Risikoarten informiert werden, die Einfluss auf das Unternehmen haben können. Im Rahmen der Erhebung wurden die Aufsichtsräte insbesondere zur Berichterstattung zu folgende Risikoarten befragt:

- marktbezogenen Risiken,
- politischen und rechtlichen Risiken,
- Risiken durch das Personal,
- Risiken für das Personal,
- Risiken im Produktionsprozess und der Unternehmensorganisation,
- konjunkturellen bzw. volkswirtschaftlichen Risiken,
- finanzwirtschaftlichen Risiken,
- Risiken im Einkauf.

76,04 % der Befragten gaben an, dass sie über marktbezogene Risiken, die beispielweise durch Änderungen der Absatzpreise und -mengen eintreten können, informiert werden. 72,92 % der Unternehmen leiten politische und rechtliche Risiken an den Aufsichtsrat weiter. Auch über finanzwirtschaftliche Risiken durch beispielweise Forderungsausfälle erhalten 71,88 % der Aufsichtsratsmitglieder Informationen. 63,54 % der Befragten stimmten zu, dass über konjunkturelle bzw. volkswirtschaftliche Risiken berichtet wird. Und knapp die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder wird über Risiken im Produktionsprozess und in der Unternehmensorganisation informiert, die beispielweise durch den Zustand der Anlagen entstehen können. Bei den Risiken durch das Personal, den Risiken für das Personal und die Risiken im Einkauf gab der prozentual größere Anteil der Aufsichtsratsmitglieder an, keine Informationen über diese Risikoarten zu bekommen. Die Aufsichtsratsmitglieder sollten innerhalb dieser Frage zudem angeben, ob sie Informationen über weitere, nicht in den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten aufgelistete, Risikoarten erhalten. Dies ist bei neun Aufsichtsratsmitgliedern der Fall. Hier wurden beispielsweise Risiken aus der Produkthaftung, Risiken bei Fehlentwicklungen innerhalb des Unternehmens oder Risiken bei Projekten genannt. Das Ergebnis wird anhand der folgenden Abbildung dargestellt.

Auffällig ist hierbei, dass im Rahmen der Berichterstattung offensichtlich eher Risiken im Vor-

### Zusammenfassung der Ergebnisse:

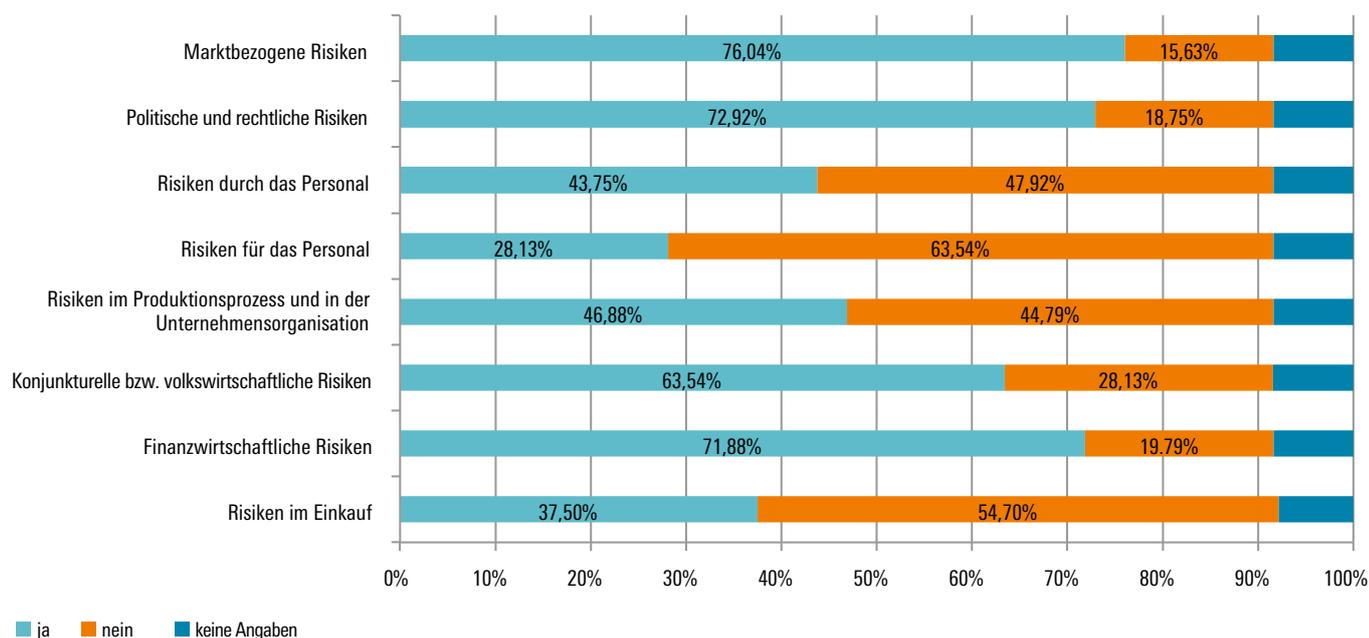
Die Arbeitnehmervertreter vertrauen insbesondere auf die Informationen des Wirtschaftsprüfers als neutrale Instanz und ansonsten auf Direktinformationen seitens des Vorstandes. Risikoinformationen aus der Internen Revision, der Compliance-Abteilung und dem Controlling scheinen in der Praxis bis dato von eher untergeordneter Bedeutung zu sein, während die direkten Informationen aus der Risikomanagement-Funktion als hilfreich angesehen werden. Welche Informationen im Einzelfall tatsächlich hilfreich für die Überwachungstätigkeit sind, sollte auch anhand des Aufgabenzuschnitts der betreffenden Abteilungen und ihrer organisatorischen Verzahnung im Konzern beurteilt werden.

Die nachvollziehbare Dokumentation der Risiken ist vor diesem Hintergrund nicht bei allen Unternehmen vorhanden bzw. wird in vielen Fällen nicht im Aufsichtsrat thematisiert.

<sup>188</sup> Vgl. Wolf/Runzheimer (2009): 188.

<sup>189</sup> Vgl. Burger/Buchhard (2002): 47f.

## Berichtete Risikoarten innerhalb der Informationsversorgung



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

dergrund stehen, deren Ursachen außerhalb des Unternehmens liegen. Zu nennen sind z.B. Marktrisiken oder politische Risiken. Im Gegensatz dazu wird über unternehmensinterne Risiken – so z.B. personalbezogene Risiken oder Prozess- und Organisationsrisiken – in deutlich geringerem Umfang berichtet. Ausgerechnet hier läge jedoch einerseits die erheblich größere Möglichkeit zur Einflussnahme des Managements, um auf Veränderungen hinzuwirken. Auf der anderen Seite könnten sich hier auch die Beschäftigtenvertreter mit ihrem besonderen Wissen über die unternehmensinternen Strukturen und Abläufe verstärkt mit fachlichem Rat einbringen.

In einem zweiten Schritt wurde anhand der Ergebnisse untersucht, ob Aufsichtsratsmitglieder kapitalmarktorientierter Unternehmen schwerpunktmäßig andere Informationen erhalten als bei Unternehmen ohne Kapitalmarktorientierung. Diese Untersuchung ergab, dass der Aufsichtsrat der kapitalmarktorientierten Unternehmen prozentual häufiger angab, Informationen über konjunkturelle bzw. volkswirtschaftliche Risiken und finanzwirtschaftliche Risiken zu bekommen als Unternehmen ohne Kapitalmarktorientierung. Dies könnte man beispielsweise darauf zurückführen, dass kapitalmarktorientierte Unternehmen größere Controlling-Abteilungen besitzen oder aufgrund der Publizitätspflichten häufiger mit Informationen versorgt werden. Die Ergebnisse erlauben allerdings keine Aussage hinsichtlich der Güte der Informationen oder der späteren Verwendung.

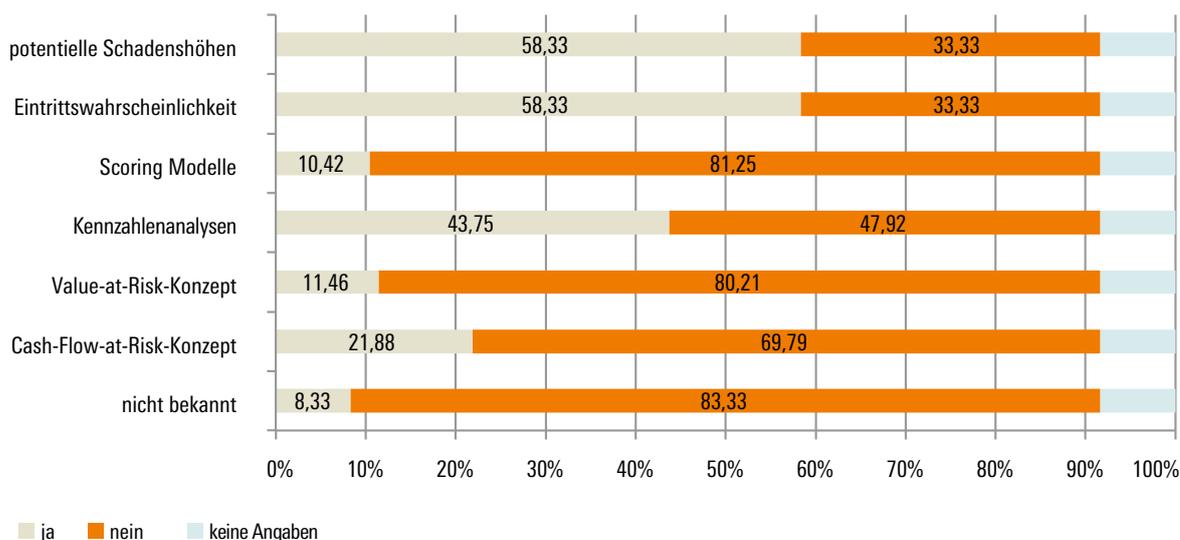
### Zusammenfassung der Ergebnisse:

Thematisch werden insbesondere marktliche, finanzielle und juristische Risiken kommuniziert, wobei die Mitarbeiterperspektive fast vollständig vernachlässigt wird. Da jedoch verschiedene Risiken auch eine direkte / indirekte Wirkung auf die Beschäftigungssituation haben, müssen die Arbeitnehmervertreter diese Informationen entweder proaktiv anfordern oder selbstständig auf der Basis bestehender Informationen ableiten.

### 6.6. Kriterien der Risikoberichterstattung

Damit die Aufsichtsratsmitglieder die Bedeutung der jeweiligen Risiken einschätzen können, können die Risiken nach bestimmten Bewertungskriterien bzw. mithilfe bestimmter Bewertungsinstrumenten an den Aufsichtsrat weitergeleitet werden. In den Fragebogen wurde die Berichterstattung zu folgenden Bewertungskriterien bzw. Bewertungsinstrumenten aufgenommen: die quantitative Bewertung an Hand von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit, die Nutzung von Scoring-Modellen, Kennzahlenanalysen, sowie die Angabe des Value-at-Risk bzw. des Cash-Flow-at-Risk. Zudem war von den Aufsichtsratsmitgliedern anzugeben, ob ihnen keinerlei Bewertungsverfahren zur Kennt-

## Kriterienkatalog über die Berichterstattung an den Aufsichtsrat



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

nis gebracht wurden. Eine Übersicht bietet die folgende Abbildung.

Die Abbildung 12 zeigt, dass knapp 60 % der befragten Aufsichtsratsmitgliederangaben, Informationen zu der potenziellen Schadenshöhe und zu der Eintrittswahrscheinlichkeit zu bekommen. Diese traditionellen Risikomesszahlen spielen also, soweit Risiken tatsächlich quantifizierbar sind, immer noch eine dominante Rolle im Rahmen der Berichterstattung. 43,75% der befragten Aufsichtsratsmitglieder stimmten zu, dass ihnen Risiken anhand der Ergebnisse weiterführender Kennzahlenanalysen berichtet werden. Die Value-at-Risk und Cash-Flow-at-Risk-Konzepte sowie Scoring-Modelle spielen in der Praxis der Berichterstattung dagegen eine deutlich untergeordnete Rolle. Offen bleibt die Frage, ob diese Instrumente tatsächlich eine geringe Verbreitung im operativen Risikomanagement haben oder ob sie lediglich in geringem Umfang berichtet werden. Für die erste Annahme spricht sicherlich, dass sich alle diese Instrumente eigentlich gut zur Kommunikation eignen und dass für den VaR und den CFaR von einer vorrangigen Verbreitung in der Finanzindustrie ausgegangen werden kann.

Risiken lassen sich grundsätzlich in quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Risiken unterteilen. In 63,54 % der Unternehmen werden nicht-quantifizierbare Risiken an den Aufsichtsrat berichtet. 25 % der Aufsichtsratsmitglieder gaben an, keine Informationen über nicht-quantifizierbare Risiken zu erhalten. 11,46 % der Aufsichtsratsmitglieder beantworteten diese Frage nicht. Daraus kann geschlossen werden, dass die quantifizierbare Risiken in der Praxis eine deutlich höhere Bedeutung haben als nicht-quantifizierbare Risiken. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass auch nicht-quantifizierbare Risiken die Existenz des Unternehmens gefährden können.

So sind bestandsgefährdende Risiken in einer frühen Phase oft noch nicht in Zahlen messbar, sprich quantifizierbar, während zum Zeitpunkt der Messbarkeit – z.B. bei Eintritt erster negativer wirtschaftlicher Ergebnisse – bereits wertvolle Reaktionszeit verstrichen ist. Insofern sind Frühwarnsysteme auch zur Identifikation nicht-quantifizierbarer Risiken als unverzichtbarer Bestandteil von Risikomanagementsystemen zu sehen und sollten z.B. auch im Rahmen der unternehmerischen Strategieentwicklung berücksichtigt werden.

Zuzüglich zu den Informationen über die Risiken des Unternehmens kann der Aufsichtsrat über die möglichen finanziellen und nicht-finanziellen Auswirkungen der jeweiligen Risiken für das Unternehmen informiert werden. Dies bejahten 72,92 % der befragten Aufsichtsratsmitglieder. 17,71 % der Aufsichtsratsmitglieder gaben an, keine Angaben zu möglichen finanziellen und nicht-finanziellen Auswirkungen innerhalb der Risikoberichterstattung zu erhalten. Die Ergebnisse zeigen, dass die deutliche Mehrheit der Unternehmen den Aufsichtsrat umfangreich informiert, so dass dieser einen vertieften Einblick in die Risikostrukturen und die daran anknüpfenden Folgen für die Finanz- und Ertragskraft des Unternehmens bekommt. Dies kann dazu führen, dass die Informationsasymmetrie zwischen Vorstand und Aufsichtsrat geringer ist als in Unternehmen, in denen die Aufsichtsräte keine Informationen über mögliche finanzielle und nicht-finanzielle Auswirkungen bekommen.

### Zusammenfassung der Ergebnisse:

Die Kommunikation von Risiken an den mitbestimmten Aufsichtsrat erfolgt vornehmlich auf der Basis von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß. Weitergehende Informationen oder konkrete Modelle, wie bspw. Value-at-Risk werden deutlich seltener kommuniziert und wohl auch seltener genutzt. Der Vorteil an den ersten beiden Merkmalen ist die einfache Nachvollziehbarkeit und die Möglichkeit, Werte direkt zu vergleichen. Die komplexeren Bewertungsmodelle bieten hingegen die Chance, auch komplexere Zusammenhänge hinsichtlich ihres Risikos zu bewerten und einzuordnen. Entsprechend herausfordernder sind sie jedoch in Anwendung und Verständnis.

### 6.7 Bewertung der kommunizierten Informationen aus Sicht der Arbeitnehmervertreter

Damit der Aufsichtsrat seiner Funktion als Überwachungsorgan gerecht werden kann, müssen die Informationen für den Aufsichtsrat in verständlicher und nachvollziehbarer Form bereitgestellt werden. Die Aufsichtsratsmitglieder wurden befragt, ob dies auf die Informationen des Risikomanagements zutrifft. Dazu sollten die Aufsichtsratsmitglieder die Verständlichkeit der Informationen anhand einer Skala von sehr unverständlich (-3) bis zu sehr verständlich (3) bewerten.

Für 33,33 % der befragten Aufsichtsratsmitglieder sind die Informationen des Risikomanagements verständlich (2). 18,75 % der Befragten gaben an, dass die Verständlichkeit der Informationen neutral (0) sei. Von 16,67 % der Aufsichtsratsmitglieder wurde die Informationen mit „eher verständlich (1)“ bewertet. 9,38 % der Befragten gaben an, dass die Informationen des Risikomanagements eher unverständlich (-1) seien. Für 6,25 % der Aufsichtsräte sind die Informationen des Risikomanagements sehr verständlich (3). Und für jeweils 1,04 % der befragten Aufsichtsratsmitglieder sind die Informationen unverständlich (-2) bzw. sehr unverständlich (-3). Von 13,54 % der befragten Aufsichtsräte wurde diese Frage nicht beantwortet. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Verständlichkeit der Informationen von den Aufsichtsräten schwerpunktmäßig mit neutral (0) bis verständlich (2) bewertet wurde.

Um zu überprüfen, warum die Informationen des Risikomanagements von den Aufsichtsratsmitgliedern als nicht verständlich bewertet worden sind, wurden die Aufsichtsräte befragt, was die

größten Probleme bei unverständlichen oder nicht nutzbaren Informationen im Rahmen der Risikoberichterstattung seien. Dazu wurden die Antwortmöglichkeiten zu detailliert (hinsichtlich der Tiefe), zu umfangreich (hinsichtlich der Breite), „Fachchinesisch“, keine Relevanz, nicht abgestimmt mit übrigen Informationen und Begrifflichkeiten nicht eindeutig in den Fragebogen mit aufgenommen.

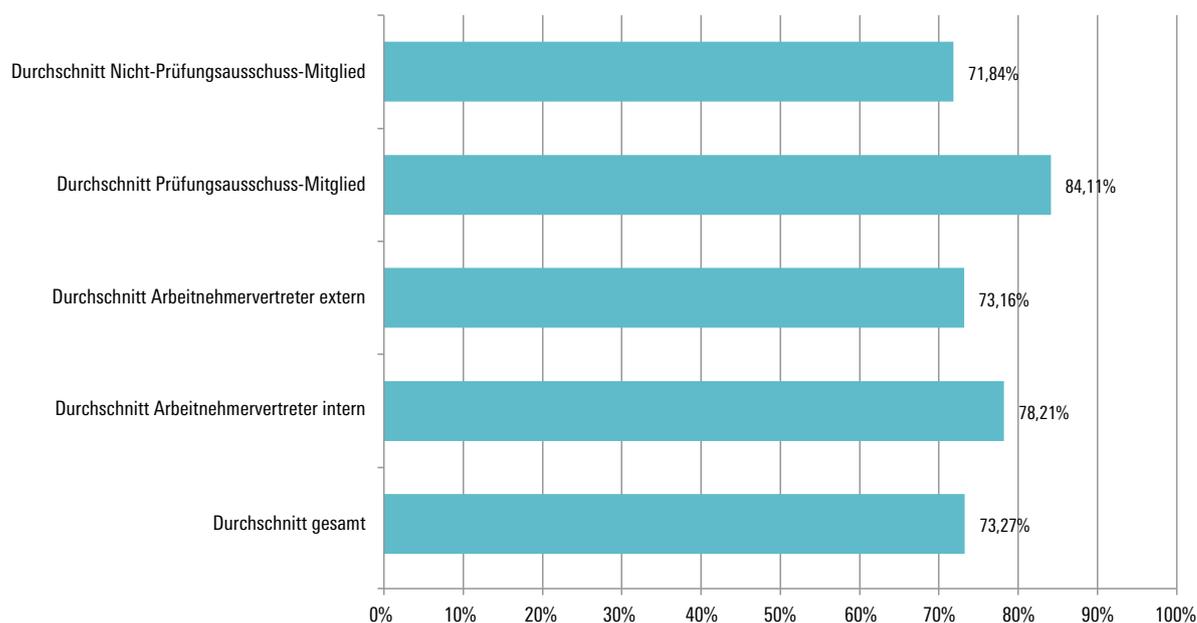
Die Aufsichtsräte benannten v.a. zu fachspezifische Sprache (19,79 %), zu detaillierte Informationen (15,63 %) und in deutlich geringerem Umfang fehlende Relevanz (3,54 %) als zentrale Problemfelder. Die Bewertung fällt insgesamt recht positiv aus, da im Durchschnitt ca. ein Drittel aller Aufsichtsräte keine Probleme hinsichtlich der Informationsversorgung besitzen.

Abschließend sollten die Aufsichtsratsmitglieder ihren Informationsgrad selbst bewerten. Bewertet wurde der Informationsgrad anhand von Prozentangaben, wobei 0 % als sehr uninformiert und 100 % als sehr informiert definiert wurde. 7 der 96 befragten Aufsichtsratsmitglieder gaben an, dass sie zu 100 % informiert sind. Der niedrigste angegebene Informationsgrad liegt bei 10 %. Im Durchschnitt liegt der Informationsgrad der Aufsichtsräte bei 73,27 %. Da sich die gesamte der Befragung zugrunde liegende Stichprobe aus internen und externen Arbeitnehmervertretern zusammensetzt, wurde die Frage nach dem Informationsgrad zusätzlich hinsichtlich dieser Differenzierung ausgewertet. Es zeigt sich, dass die im Unternehmen tätigen Arbeitnehmervertreter ihren Informationsgrad im Durchschnitt höher einschätzen. Dieser liegt bei 78,21 %, während der angegebene Informationsgrad der externen Arbeitnehmervertreter bei durchschnittlich 73,16 % liegt. Ein weitaus stärker ausgeprägter Unterschied lässt sich erkennen, wenn dieselbe Frage hinsichtlich der Mitgliedschaft im Prüfungsausschuss untersucht wird. Die Arbeitnehmervertreter, die auch im Prüfungsausschuss vertreten sind geben einen durchschnittlichen Informationsgrad von 84,11 % an, während die Arbeitnehmervertreter, die nicht Mitglied im Prüfungsausschuss sind, im Durchschnitt einen Informationsgrad von 71,84 % angeben. Wie in der Abbildung 13 zu erkennen ist, liegen die Mitglieder des Prüfungsausschusses damit auch deutlich über dem durchschnittlichen Informationsgrad aller befragten Aufsichtsräte. Dies ist wohl u.a. dem bereits oben geschilderten inhaltlichen Zuschnitt der Aufgaben des Prüfungsausschusses im Aktiengesetz geschuldet.

Darauf aufbauend wurden die Aufsichtsratsmitglieder gefragt, woran es ihrer Meinung nach liegt, dass sie nicht zu 100% informiert sind. Hierbei wurden verschiedenste Gründe genannt, die sich zu folgenden Kategorien zusammenfassen lassen.

- Zum einen gaben Aufsichtsratsmitglieder an, dass der Vorstand nicht alle Information offen an den Aufsichtsrat berichtet.

### Informationsgrad der Aufsichtsratsmitglieder



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

- Zum anderen sehen Aufsichtsratsmitglieder die vorhandene Unternehmensstruktur als Grund für ihren nicht 100%igen Informationsgrad an.
- Als weiterer Grund wurde angegeben, dass der Aufsichtsrat grundsätzlich keine breiten und vertiefenden Informationen bekommt.
- Zudem gaben Aufsichtsratsmitglieder an, dass die zur Verfügung stehende Zeit, die Fülle des Materials, die Themenvielfalt und die Komplexität der verschiedenen Themen keine Möglichkeiten bieten, den Aufsichtsrat zu 100 % zu informieren.
- Schließlich wurde auch von Aufsichtsratsmitgliedern angegeben, dass diese „nur“ zwangsläufig geduldet werden und nicht umfassend informiert werden.

Insgesamt kann aus den angegebenen Problemen, die das Erreichen eines Informationsgrades von 100 % verhindern, geschlossen werden, dass in manchen Unternehmen die Bedeutung des Aufsichtsrats als Kontrollorgan noch nicht in angemessener Weise vermittelt wurde.

### 6.8 Ergebnisse der Interviews

Im Folgenden sollen die wesentlichen Ergebnisse der geführten Gespräche in komprimierter Form dargestellt werden. Hierzu wurden die Informationen der Aufsichtsräte nach Fragestellungen bzw. inhaltlichen Themengebieten sortiert, um so eine

einheitliche Erörterung der Ergebnisse und damit eine bessere Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Neben den allgemeinen Angaben zur Person, wie bspw. der Aufsichtsratserfahrung, wurde zunächst die allgemeine Arbeitsweise im Aufsichtsrat thematisiert. Hier stellte sich in den Gesprächen heraus, dass die grundsätzliche Arbeitsweise durchweg als sehr systematisch, strukturiert und professionell dargestellt wurde. Der Grad an Professionalität hängt zum Teil mit der Größe des Unternehmens, einer etwaigen Börsennotierung, aber auch der Branche zusammen. Auf der Grundlage der Gespräche kann insbesondere eine sehr systematische Arbeitsweise in der Finanzbranche festgestellt werden. Mögliche Gründe hierfür sind die insgesamt gestiegenen Anforderungen an Banken und Versicherungen sowie das stark regulierte Umfeld in diesem Tätigkeitsbereich.

Eine wesentliche Voraussetzung für die effektive Überwachung durch den Aufsichtsrat, nicht nur im Hinblick auf das Risikomanagement, ist die Verfügbarkeit von entsprechenden Daten und Informationen. Insofern bildeten nicht nur die Bereitstellung der Informationen sondern auch die Inhalte der Berichterstattung einen zentralen Themenblock im Rahmen der Expertengespräche. Zur Überwachung des Risikomanagements und dessen Wirksamkeit ist eine regelmäßige Berichterstattung an den Aufsichtsrat unabdingbar. In einem ersten Schritt wurde gefragt, woher die Informationen bzgl. des Risikomanagements kommen bzw. wer diese bereitstellt. Überraschenderweise wurden an dieser Stelle **unterschiedliche Informationswe-**

ge genannt. Am häufigsten wurde jedoch das **Risikomanagement selbst als Informationsquelle** angeführt, so dass der Risikomanagementbericht direkt aus der Fachabteilung an den Aufsichtsrat weitergeleitet wird. In wenigen Fällen wird der Bericht des Risikomanagements aber auch über den Vorstandsvorsitzenden oder den Aufsichtsratsvorsitzenden an den Aufsichtsrat übermittelt. Darüber hinaus besteht bei Bedarf die Möglichkeit, dass über den Aufsichtsratsvorsitzenden oder in einigen Fällen auch über den Prüfungs- oder Risikoausschussvorsitzenden Anfragen gestellt werden, um Informationen direkt anzufordern.

Auch der Turnus bzw. die Regelmäßigkeit der Risikoberichterstattung unterscheidet sich stark unter den in der Stichprobe vertretenen Unternehmen. Die zeitlichen Abstände, die bei dieser Frage genannt wurden, bewegen sich zwischen einer **Berichterstattung, die ein- bis zweimal im Jahr bis hin zu in jeder Aufsichtsratssitzung** stattfindet. Auch in diesem Zusammenhang sticht die Finanzbranche hervor, in der ein Risikomanagementbericht fester Bestandteil jeder Aufsichtsratssitzung ist und insbesondere seit der Finanzkrise als Standardprozess angesehen wird. Die Regelmäßigkeit der Berichterstattung wird auch im Hinblick auf eine Gewöhnung an die komplexe Thematik positiv bewertet, da so eine regelmäßige Auseinandersetzung zwangsläufig ist. Der hohe Stellenwert der Thematik Risikomanagement und die damit verbundene Berichterstattung ist jedoch nicht auf die Finanzbranche begrenzt und konnte ebenso in den Unternehmen der anderen Branchen festgestellt werden.

Neben dem Turnus wurde im Rahmen der Interviews auch der **Umfang der Berichterstattung** und dessen Angemessenheit thematisiert. Die Berichte des Risikomanagements für den Aufsichtsrat fallen sehr unterschiedlich aus, denn sie sind im Minimum ca. 15 Seiten, im Mittel ca. 40 bis 50 Seiten und im maximalen Fall mehrere hundert Seiten lang. Nichtsdestotrotz haben die meisten Interviewpartner geäußert, dass die Berichterstattung zwar umfangreich, aber dennoch angemessen sei. Nur wenige gaben an, dass die Berichte zu umfangreich seien, vereinzelt wurde vielmehr eine klare Aufarbeitung und Darstellung der Informationen gewünscht, die die wesentlichen Risiken und zentralen Inhalte noch deutlicher in den Vordergrund rückt. Der Informationsgrad der Aufsichtsratsmitglieder war demnach zum größten Teil zufriedenstellend. Interessanterweise haben sich eher die Multimandatsträger unter den Gesprächspartnern als die Aufsichtsratsmitglieder, die nur ein Mandat innehaben, im Vergleich zwischen ihren Mandaten kritisch zur Informationsversorgung geäußert und waren nicht immer gänzlich zufrieden über den Umfang oder die Häufigkeit der bereitgestellten Informationen. Dies beruht natürlich maßgeblich auf den Vergleichsmöglichkeiten, die nur einem Multi-

mandatsträger zur Verfügung stehen, dennoch zeigt dieses Ergebnis auch die positiven Lerneffekte, die durch mehrere Mandate entstehen und im optimalen Fall in andere Gremien übertragen werden.

Die Form und Struktur der Berichterstattung wird durch alle Gesprächspartner als sehr systematisch und strukturiert beschrieben. Zudem erfolgt die Berichterstattung durch das Risikomanagement in allen Fällen in schriftlicher Form und in den meisten Fällen zusätzlich in mündlicher Form. Dies geschieht in der Regel durch eine Präsentation und Erläuterung des Berichtes durch das Risikomanagement selbst und teilweise auch durch den Vorstand im Rahmen der Aufsichtsratssitzung. Bei Bedarf besteht zudem teilweise die Möglichkeit, sich vorab zur Erörterung und Klärung von offenen Fragen zusammen zu setzen.

Die Beobachtungen zeigten zudem zwei Ansätze, um mögliche Probleme innerhalb des Informationsflusses von Vorstand zum Aufsichtsrat zu lösen. Zum einen konnte festgestellt werden, dass in vielen Gremien ein konstruktiver Austausch bzw. Interaktion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat stattfand. Auf Basis dieser Beziehungen war es teils vom Vorstand ausdrücklich erwünscht, dass eine direkte Kommunikation zwischen dem Aufsichtsrat und dem Risikomanagement oder anderer Governance Organe existiert. Zum anderen verfügten in der Regel die Vertreter des Betriebsrats über ein umfassendes Netzwerk innerhalb des Unternehmens, auf dessen gewachsene teils informelle Beziehungen sie zwecks Informationsgenerierung zusätzlich zurückgreifen können. Folglich wurden innerhalb der Interviews keine Probleme bezüglich des Informationsflusses genannt.

Nachdem die wesentlichen Eigenschaften hinsichtlich Rahmenbedingungen der Berichterstattung geklärt wurden, rückt die Perspektive des Inhalts nun in den Vordergrund. Auf die Frage, welche Risiken Inhalte der Berichterstattung sind, deckten sich alle Beobachtungen dahingehend, dass sich die Berichte **aus quantifizierbaren als auch nicht-quantifizierbaren Risiken** zusammensetzen. Insgesamt konnte beobachtet werden, dass das Hauptaugenmerk in der Regel auf den quantifizierbaren Risiken liegt, jedoch die Bedeutung der nicht-quantifizierbaren Risiken in den letzten Jahren zugenommen hat. Dabei stellen neben klassischen nicht-quantifizierbaren Risiken, wie zum Beispiel Reputationsrisiken, auch typische Branchenrisiken oder Länderrisiken hinsichtlich Rechtsprechungs- und Haftungsfragen, die meist genannten nicht-quantifizierbaren Risiken dar.

Erweiternd zu den Informationen, die durch das Risikomanagement zur Verfügung gestellt wurden, zeigte sich innerhalb einzelner Beobachtungen, dass die ausformulierte Unternehmensstrategie im Hinblick auf die Risikosituation und den angemessenen Umgang mit Risiken, als wichtiger Bestandteil zur Überwachung des Risikomanagements an-

gesehen wird. Nur durch die Einbeziehung der Unternehmensstrategie kann der Umgang mit Risiken adäquat im Interesse der langfristigen Unternehmensausrichtung erfolgen. Somit ist es auch Teil der Überwachung, die Risikosituation entsprechend mit der Strategie abzugleichen.

Die Verständlichkeit der bereitgestellten Informationen stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Nur ausgehend von verständlich aufbereiteten Informationen, die sich auf die wesentlichen Aspekte beschränken, ohne hierbei zu viele Details zu verbergen, ist eine erfolgreiche Beurteilung der Risiken und somit die effiziente Überwachung des Risikomanagements möglich. Innerhalb der Beobachtungen zeichnete sich hier ein sehr heterogenes Bild bei den Aussagen ab. Es lassen sich hier alle denkbaren Abstufungen in den Aussagen von keinerlei Problemen bei der Verständlichkeit bis hin zu hoher Komplexität und Schwierigkeiten bei der Identifikation der wesentlichen Risiken widerfinden.

In vielen Fällen wurde darauf hingewiesen, dass das **aktive Stellen von Fragen und die Klärung von Unklarheiten im Dialog** Bestandteil innerhalb der Sitzungen ist. In einigen Fällen wurde eine aktive Fragekultur seitens des Vorstandes ausdrücklich gefordert und als wünschenswert im Sinne des Austausches angesehen. Als Grundlage hierfür wurde ein „gutes Verhältnis“ zwischen Vorstand und Aufsichtsrat angegeben.

Eine weitere Möglichkeit zusätzliche offene Fragen und Diskussionspunkte zu klären, sind **Vorabbesprechungen** zwischen den einzelnen Vertretern der Aufsichtsräte und dem Vorstand. Auch hier ist erneut ein „gutes Verhältnis“ zwischen Vorstand und Aufsichtsrat notwendig, um das nötige Maß an Vertrauen einerseits und Gesprächsbereitschaft andererseits sicher zu stellen. Dennoch sollte immer beachtet werden, dass die entscheidenden Fragen zur unmittelbaren Funktionsfähigkeit des Risikomanagements und zur Risikolage des Unternehmens Gegenstand der eigentlichen Aufsichtsratssitzung sein sollten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass eine wirksame Kontrolle der Geschäftsleitung „außerhalb des Protokolls“ aufgeweicht wird.

Als Alternative zu Gesprächen mit dem Vorstand wurde ebenfalls in den Beobachtungen aufgeführt, dass die Möglichkeit einer **direkten Interaktion mit dem Risikomanagement bzw. ausgewählter Ansprechpartner** innerhalb des Risikomanagements, eine sinnvolle Alternative darstellt. Verständnisprobleme zu den berichteten Inhalten abzuklären.

Generell wurde weiter ausgeführt, dass mit der intensiven Auseinandersetzung mit den Inhalten des Risikomanagements auch ein **Lerneffekt** einhergehe. Unklarheiten, die im Zuge von Fragen und dem Austausch geklärt werden konnten, werden zukünftig nicht mehr thematisiert werden müssen.

Eine weitere Herangehensweise bestand darin, dass sich die Berichterstattung innerhalb des Prüfungsausschusses von der zum gesamten Gremi-

um unterschied. So wurden komplexe Inhalte detailliert und **intensiv innerhalb der zuständigen Gremien diskutiert**, bevor dann die Erkenntnisse in verallgemeinerter Form an das gesamte Gremium berichtet wurden. In diesen Fällen fand die Interaktion mit Vorstand und/oder Risikomanagement nur über den Prüfungsausschuss statt. Erstrebenswert ist an dieser Stelle eine paritätische Besetzung des Prüfungsausschusses in Verbindung mit einer ausgewogenen Kompetenzausstattung innerhalb des selbigen, um die Sachverhalte auf hohem Niveau und aus Perspektive der verschiedenen Stakeholder zu diskutieren. So kann die Arbeitnehmerbank durch ihre internen Prozesskenntnisse und ihre langfristige Bindung an das Unternehmen hier wertvolle Kompetenzen einbringen.

In anderen Fällen wurde seitens des Aufsichtsrates deutlich kritisch angemerkt, dass sich eine Zunahme der Komplexität in der Berichterstattung abzeichnet, die sehr spezifische Kenntnisse zu den jeweils relevanten Themenfeldern erfordert. In solchen Situationen war insbesondere die Interaktion mit dem Vorstand und/oder Risikomanagement wesentlich, um Unklarheiten zu eliminieren.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Aspekt ist die interne Diskussions- und Gesprächskultur des Aufsichtsrates. Diese zielt an dieser Stelle auf das Verhältnis von Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ab. Wenngleich innerhalb der Literatur häufig von einer klaren Lagerbildung zwischen den beiden Vertretern gesprochen wird, so konnte dieses Bild nicht durch die Beobachtungen belegt werden. Vielmehr zeichnete sich hierbei überwiegend ein gutes Verhältnis seitens der Arbeitnehmervertreter gegenüber den Arbeitgebervertretern ab. In mehreren Fällen existierte eine gewachsene Mitbestimmungskultur, die längst Teil der Unternehmenskultur geworden ist. Diese spiegelte sich teilweise auch im Aufsichtsrat wider, so dass die dort agierenden Akteure sich gegenseitig schätzen und akzeptieren. Typische klassische Konfrontationen zwischen den beiden Vertreterseiten spielen oftmals keine hervorgehobene Rolle mehr in der alltäglichen Aufsichtsratsstätigkeit. Die bereits geschilderte offene Fragekultur ist ein Indikator dafür, dass man sich zusehends als ein gemeinsames Organ versteht. Nichtsdestotrotz konnten aber vereinzelte Beobachtungen gemacht werden, wo seitens der Arbeitnehmervertreter angemerkt wurde, dass diese Offenheit nicht durchweg von allen Vertretern geteilt wird. Dies führt mitunter dazu, dass Informationen nicht offen hinterfragt und womöglich fehlinterpretiert werden und somit die Überwachungstätigkeit eingeschränkt wird.

Innerhalb der Branchen, die beobachtet wurden, konnte festgestellt werden, dass insbesondere Unternehmen der Produktionsbranchen mit einer historisch gewachsenen Mitbestimmungskultur über

ein sehr ausgewogenes Verhältnis innerhalb des Aufsichtsrates verfügen.

Nach Ansicht der Vertreter der Finanzbranche zeichnet sich eben die wirksame Kontrolltätigkeit des Aufsichtsrates durch ein hohes Maß an regelmäßiger, systematisierter und standardisierter Risikoberichterstattung aus. Im Gegensatz zu anderen Branchen handelt es sich in der Finanzbranche um abstrakte Produkte, die gerade im Hinblick auf das Risikomanagement ein besonderes Know-how und eine abstrakte Denkweise erforderlich machen.

Insbesondere im Hinblick auf die Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagements wurde auf die Thematik der Aktualität und zeitlichen Nähe hingewiesen. Die standardmäßige Berichterstattung in festen Zeitabständen wurde in vielen Unternehmen implementiert und funktioniert sehr gut, problematisch gestaltet sich jedoch die Ad-hoc-Berichterstattung. Die Problematik besteht darin, dass Berichts- und Sitzungszyklus in der Regel aneinander gekoppelt sind. Sofern Ad-hoc-Risiken auftreten, sind ein schneller Informationsfluss und eine unmittelbare Auseinandersetzung mit den Risiken besonders relevant, um so eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit des Aufsichtsrates zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang sehen einige Aufsichtsratsmitglieder noch Raum für Verbesserungen.

Gerade vor dem Hintergrund, dass das Thema Risikomanagement und die damit einhergehende Berichterstattung sehr komplex ist, wurde teilweise der Wunsch nach einer kompakteren, klar strukturierten Informationsaufbereitung formuliert. Diese könnte bspw. so ausgestaltet sein, dass auf der Grundlage des jeweiligen Geschäftsmodells zunächst die wesentlichen Risiken des Geschäftsmodells, darauf aufbauend die Bewertung dieser Risiken und abschließend der Umgang mit diesen Risiken dargestellt werden. Neben einer übersichtlicheren Darstellungsform wurden ebenso konkrete angedachte Handlungen seitens des Managements eingefordert, welche dann durch die Aufsichtsräte in speziellen Risikosituationen besser bewertet werden können. Im Hinblick auf die Komplexität bzw. Verständlichkeit der Risikomanagementberichte wurde immer wieder auf den Austausch mit der Fachabteilung hingewiesen. Der direkte Dialog und die Möglichkeit Rückfragen zu stellen, haben eine hohe Relevanz für die Auseinandersetzung mit dieser schwierigen Thematik.

Im Folgenden sollen die wesentlichen Erkenntnisse aus den geführten Experteninterviews in Form von kurzen Statements zusammengefasst werden:

- Die dem Aufsichtsrat bereitgestellten Informationen sollten auf das Wesentliche reduziert und verständlich dargestellt werden. Gerade im Hinblick auf komplexe Themenfelder, wie dem Risikomanagement tragen der direkte Dialog mit

Fachabteilungen, eine offene Kommunikation zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sowie die Möglichkeit von Rückfragen wesentlich dazu bei, dass Verständnis- oder Interpretationsprobleme gelöst werden.

- Aufsichtsräte müssen notwendige Informationen noch stärker proaktiv einfordern.
- Wesentlich ist die Differenzierung zwischen der Risikoberichterstattung und der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems nach § 107 Abs. 3 AktG. Die reine Auseinandersetzung mit den Berichten erfüllt diese Aufgabe nicht zwingend.
- In der Finanzbranche ist das Risikobewusstsein nicht zuletzt aufgrund des stark regulierten Umfeldes besonders ausgeprägt. In der Folge stellt die regelmäßige und systematische Risikoberichterstattung an den Aufsichtsrat einen Standardprozess dar.
- Das Thema Risiko im Aufsichtsrat wird stark von der Unternehmens- bzw. Corporate Governance-Kultur sowie den verantwortlichen Personen geprägt. Nicht nur die gesamte Governance-Kultur im Allgemeinen, sondern auch die Mitbestimmungskultur im Speziellen beeinflussen die grundlegende Arbeitsweise und Kommunikation des Aufsichtsrates.
- Vertrauen, Offenheit und Kommunikation sind wesentlich für eine gute Aufsichtsratsarbeit. Unabhängig von der Arbeitnehmer- oder Arbeitgeber-Seite ist die Arbeitsteilung von unterschiedlichen Kompetenzträgern ein Schlüssel zum Erfolg einer guten Unternehmensüberwachung. Letztlich liegt die Verantwortung stets beim gesamten Aufsichtsrat und nicht bei einzelnen Ausschüssen oder Mitgliedern.

## 7 PRAXISEMPFEHLUNGEN

Für die Arbeit des mitbestimmten Aufsichtsrates lassen sich unterschiedliche Praxisempfehlungen ableiten. Die folgenden Punkte stellen dabei konkrete Arbeitshilfen dar, die Arbeitnehmervertreter in ihrem jeweiligen Unternehmen direkt anwenden und bewerten können.

### 7.1 Allgemeine Empfehlungen und Empfehlungen hinsichtlich der Einrichtung

- Die dem Aufsichtsrat **bereitgestellten Informationen** sollten auf das Wesentliche **reduziert**

und **verständlich** dargestellt werden. Gerade im Hinblick auf komplexe Themenfelder, wie dem Risikomanagement tragen der direkte Dialog mit Fachabteilungen, eine offene Kommunikationsbereitschaft zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sowie die Möglichkeit von Rückfragen wesentlich dazu bei, dass Verständnis- oder Interpretationsprobleme gelöst werden.

- Die Arbeitnehmervertreter sollten **aktiver Informationen zu bestehenden und potentiellen Risiken einfordern**.
- Wesentlich ist die Differenzierung zwischen der Risikoberichterstattung und der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems nach § 107 Abs. 3 AktG. **Die reine Auseinandersetzung mit den Berichten erfüllt diese Aufgabe nicht zwingend**.
- In der Finanzbranche ist die Berücksichtigung von Risiken nicht zuletzt aufgrund des stark regulierten Umfeldes besonders ausgeprägt. In der Folge stellt die regelmäßige und systematische Risikoberichterstattung an den Aufsichtsrat einen Standardprozess dar. **Doch auch in Unternehmen außerhalb der Finanzbranche ist ein strukturierter und nachvollziehbarer Risikomanagementprozess zwingend erforderlich**. Ferner zeigen die zahlreichen Compliance-Fälle und Klagen, welche die Finanzbranche seit Jahren erschüttern, dass auch ein stark institutionalisiertes Berichtswesen alleine nicht zwingend vor Schadenfällen schützt.
- Das Thema Risiko im Aufsichtsrat wird stark von der **Unternehmens- bzw. Corporate Governance-Kultur** sowie den verantwortlichen Personen geprägt. Nicht nur die gesamte Governance-Kultur im Allgemeinen, sondern auch die Mitbestimmungskultur im Speziellen beeinflussen die grundlegende Arbeitsweise und Kommunikation des Aufsichtsrates.
- **Vertrauen, Offenheit und Kommunikation** sind wesentlich für eine gute Aufsichtsratsarbeit. Unabhängig von der Arbeitnehmer- oder Arbeitgeber-Seite sind Kompetenzträger und Arbeitsteilung die Schlüssel zum Erfolg einer guten Unternehmensüberwachung. Nichtsdestotrotz liegt die Verantwortung stets beim gesamten Aufsichtsrat und nicht bei einzelnen Ausschüssen oder Mitgliedern.
- Es sollten **risikopolitische Grundsätze** definiert werden, in denen der Begriff Risiko definiert ist und die als Basis für die Risikokultur und das Risikoverständnis dienen. Diese Grundsätze müssen in enger Abstimmung mit der Unternehmensstrategie entwickelt und kommuniziert

werden. Beispiele für solche Grundsätze könnten sein: „Unser Unternehmen akzeptiert im Rahmen des wirtschaftlichen Erfolges notwendigerweise Risiken.“; „Kein Projekt und keine Handlung dürfen ein existenzgefährdendes Risiko nach sich ziehen.“

- Im Rahmen der Entwicklung der risikopolitischen Grundsätze sollte ein bottom-up-Ansatz gewählt werden. Die Risiken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen sind aus Sicht des mitbestimmten Aufsichtsrates von besonderem Interesse. So können zum Beispiel durch Workshops oder Mitarbeiterbefragungen neue oder detailliertere Informationen zur Risikoposition eingebunden werden und auch das bestehende Risikoverständnis analysiert werden.

## 7.2 Empfehlungen hinsichtlich der Durchführung

- **Einrichtung eines Risikoausschusses außerhalb des Aufsichtsrates:** Durch die Einrichtung eines Ausschusses mit klarer Risikofokussierung kann regelmäßig und detailliert über die Risikoposition des Unternehmens gesprochen werden. Mitglieder können neben Vertretern von Vorstand und Aufsichtsrat auch Personen aus der Internen Revision, der Compliance-Abteilung, dem Risikomanagement oder dem Controlling sein. Doch auch Personen aus der Produktion und dem Marketing können Informationen zu diesem Ausschuss beitragen. Der Ausschuss soll existenzgefährdenden Risiken definieren und bestehende Überwachungsmechanismen identifizieren. Dieser Ausschuss ist jedoch nicht gesetzlich vorgeschrieben, weshalb die unternehmensspezifische Ausgestaltung stark von den jeweiligen Gegebenheiten abhängt. In jedem Fall erscheint es sinnvoll, dass betriebliche Arbeitnehmervertreter sich hier mit ihrem internen Prozesswissen und ihrem langfristigen Blick auf die Unternehmensentwicklung stark eingebunden werden.
- **Dokumentation des Risikomanagements:** Eine Dokumentation des Risikomanagements ist gesetzlich nicht direkt vorgeschrieben, dennoch lässt sie sich aus der allgemeinen Sorgfaltspflicht eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters ableiten. Zudem wird in dem Prüfungsstandard 340 vom IDW explizit auf die Dokumentation des Risikomanagements eingegangen. Die Dokumentation stellt die Grundlage für die Prüfung durch den Aufsichtsrat, den Abschlussprüfer und die Interne Revision dar. Dokumentiert werden die Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen des Risikomanagements. Dies wird in einem sogenannten Risiko-

managementhandbuch, auch Risikohandbuch oder Risikomanagementrichtlinie genannt, festgehalten. So kann der Vorstand nachweisen, dass er seine Pflichten nach § 91 Abs. 2 AktG erfüllt hat. Das Risikomanagementhandbuch bildet einen Leitfaden für die angemessene Umsetzung der wesentlichen Aufgaben im Risikomanagement. So sind beispielsweise Aussagen über die Bedeutung der frühzeitigen Risikoidentifikation, Grundsätze zur Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikokommunikation, Zuständigkeiten und Aufgaben der Risikoidentifikation, -bewertung und -kommunikation sowie Aufgaben der Internen Revision Inhalte des Risikomanagementhandbuches. Auch zur Dokumentation gehören Unterlagen, die im Rahmen des Risikomanagementprozesses entstanden sind, wie beispielweise Risikolisten, Bewertungen, Risikoberichte oder Maßnahmenlisten. Diese sollten aufbewahrt werden, denn so kann nachgewiesen werden, dass die Methoden und Vorgehensweisen, die im Risikomanagementhandbuch festgehalten sind, angewendet wurden. Art und Umfang der Dokumentation richten sich nach der Größe und Komplexität des jeweiligen Unternehmens. Wie ein Risiko-

managementhandbuch strukturiert wird, ist den Unternehmen selbst überlassen, da keine verbindliche Vorgabe existiert. Ist eine Dokumentation unvollständig oder verzichtet ein Unternehmen ganz auf die Dokumentation, ergeben sich Zweifel an der langfristigen Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems.

### **7.3 Prüfkatalog zum Risikomanagementsystem für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat**

Auf den folgenden Seiten wird ein Prüfkatalog vorgestellt, welcher den Arbeitnehmervertretern dabei helfen soll, die Einrichtung und die Nutzung des Risikomanagements zu hinterfragen. Die angeführten Fragen und Aussagen orientieren sich an Best-Practice-Lösungen, welche branchenübergreifend und für große und kleinere Unternehmen anwendbar sind. Durch einfaches ankreuzen von „Ja“ und „Nein“ können die Arbeitnehmervertreter identifizieren, wo konkrete Schwachstellen oder offene Aufgaben existieren. Zudem kann anhand der letzten Spalte gesammelt werden, ob Gründe existieren, warum von der gängigen Praxis abgewichen wurde.

## Risikomanagement-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Grund für Nein
<b>1. Grundlagen</b>			
Sind die Mitarbeiter hinsichtlich bestehender Risiken geschult?			
Gibt es ein gleiches Risikoverständnis und eine Risikokultur?			
Gibt es konkrete Mechanismen des Risikomanagements?			
Existiert eine zentrale Stabsstelle/Abteilung „Risikomanagement“ oder ist das Risikomanagement dezentral auf verschiedene Unternehmensbereiche/Prozesse verteilt?			
Ist das Risikomanagement konzernübergreifend organisiert oder existieren separate Systeme in der einzelnen Gesellschaft/Region/Segment?			
Welche Gesellschaften sind ins Konzern-Risikomanagement einbezogen?			
Existiert ein Risikohandbuch oder eine vergleichbare Dokumentation?			
Existiert ein Organigramm oder vergleichbare Prozesspläne?			
Besteht die Möglichkeit, dass der grundlegende Aufbau des Risikomanagements im AR durch Verantwortliche vorgestellt und erläutert wird?			
<b>2. Risiko-Identifikation</b>			
Gibt es einen nachvollziehbaren und regelmäßig genutzten Identifikationsprozess?			
Waren alle relevanten Personen und Funktionen involviert?			
Wurden ausreichend Informationen gesammelt?			
Wurden die identifizierten Risiken in Bezug zu den übergeordneten Zielsetzungen gestellt?			
Gibt es eine verantwortliche Person für ein konkretes Risiko?			
Ist die verantwortliche Person qualifiziert genug und hat ausreichende Kompetenzen um das Risiko zu steuern?			
Ist die verantwortliche Person ihrer Rolle hinsichtlich des Risikos bewusst?			
Existiert ein Risikoinventar? Wie ist dieser aufgebaut?			
Welche Risikobereiche/Risikoarten werden konkret beobachtet?			
In welchen Bereichen liegen vorrangig bestandsgefährdende Risiken?			
Wie wird hier mit Risiken umgegangen, die nicht in Zahlen messbar sind?			
Wie wird sicher gestellt, dass neu auftretende Risiken rechtzeitig erkannt werden?			
Welche Frühwarnindikatoren wurden festgelegt?			
Werden diese laufend geprüft und aktualisiert?			
<b>3. Risiko-Analyse</b>			
Wurde das spezifische Risiko anhand nachvollziehbarer Kriterien bewertet?			
Existieren für diese Kriterien belastbare Informationen?			
Waren die entsprechende Personen, Funktionen und Organe in die Risikobewertung eingebunden? (inkl. ANV, Betriebsrat, etc.)			
Wurden für die jeweiligen Risiken konkrete Kontrollen definiert?			
Existieren diese Kontrollen bereits?			
Wurden diese Kontrollen hinsichtlich der Effektivität getestet?			
Gibt es Kontrolllücken?			
Mit welchen Methoden werden Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen ermittelt (Erfahrungswerte aus Vergangenheit, Expertenbefragungen...)?			

**Risikomanagement-Checkliste**

Frage	Ja	Nein	Grund für Nein
Welche Annahmen zur Entwicklung der Branche, der Gesamtwirtschaft, der Rohstoffpreise, der Wechselkurse... liegen der Planung zu Grunde? nachvollziehbar?			
Wurden bei unsicheren Entwicklungen Szenarien analysiert?			
Wie sehen ggf. Worst-Case-Szenarien aus und welche Auswirkungen haben diese für das Unternehmen und die Belegschaft?			
Welche Risiken übersteigen ggf. die Risikotragfähigkeit (Eigenkapitalquote, Liquidität) des Unternehmens und müssen anderweitig abgesichert werden (z.B. durch Versicherungen...)?			
Welche Absicherungsmöglichkeiten werden genutzt?			
Wird eine Kennzahl für das finanzielle Gesamtrisiko (z. B. Value at Risk) ermittelt?			
<b>4. Risiko-Bewertung und -Steuerung</b>			
Ist das Risikolevel unterhalb des akzeptierten Niveaus?			
Wurden alle Risiken priorisiert?			
Wurden Pläne hinsichtlich des Eintritts der großen Risiken definiert?			
Verstehen alle verantwortlichen und involvierten Personen ihre Rolle und Aufgaben beim Eintritt eines spezifischen Risikos?			
Wurden die externen Risiken eliminiert bzw. reduziert?			
Wie stellt sich die Risikotragfähigkeit des Unternehmens bzw. des Konzerns dar?			
Wie hoch ist die Eigenkapitalquote? Wie entwickelt sich der Cashflow, der betriebliche Cashflow, der Free Cashflow (betrieblicher Cashflow + Investitions-Cashflow)?			
Wie hat sich das Risikoumfeld des Unternehmens zeitgleich geändert (z.B. durch Auslandsexpansion, Eintritt in neue Märkte, Konjunkturkrise...)?			
Welche Maßnahmen sind ggf. zur Stärkung der Risikotragfähigkeit vorgesehen (Kapitalerhöhung, Einbehaltung von Gewinnen...)?			
Welche Zielmarken hat die Geschäftsführung konkret hinsichtlich Eigenkapitalquote und Liquidität gesetzt?			
Welches Kreditrating hat das Unternehmen? Hat die Unternehmensleitung ein Zielrating vorgegeben? Welche Bedingungen sind an das Zielrating geknüpft?			
Welche Risiken übersteigen ggf. die Risikotragfähigkeit (Eigenkapitalquote, Liquidität) des Unternehmens und müssen anderweitig abgesichert werden (z.B. durch Versicherungen...)?			
Welche Absicherungsmöglichkeiten werden genutzt?			
<b>5. Risiko-Überwachung</b>			
Wird der gleiche Prozess für jedes Risiko genutzt?			
Hat sich das Risikoniveau einzelner Risiken verändert?			
Was ist der Grund eines veränderten Risikoniveaus?			
Gibt es neue Risiken?			
Wer trägt die zentrale Verantwortung für die Überwachung bestandsgefährdender Risiken?			
Sind die identifizierten Risiken noch relevant?			
Sind einige Risiken „überkontrolliert“?			
Wurden die Erfahrungen aus vorherigen weitergenutzt?			
Wie ist das Berichtssystem konzernübergreifend aufgebaut? Wie regelmäßig wird an den Aufsichtsrat, die Bereichs- bzw. Konzernleitung, den Leiter des Risikomanagements über Risiken berichtet?			
Wie wird in den Berichten mit quantitativ nicht messbaren Risiken umgegangen?			

## Risikomanagement-Checkliste

Frage	Ja	Nein	Grund für Nein
-------	----	------	----------------

### 6. Gesamtprozess und Schnittstellen zu anderen Organen

Wurde der Risikokatalog regelmäßig aktualisiert?

Ist das Risikomanagement mit der Planung, dem Controlling, der Strategie und den anderen Prozessen verbunden?

Sind alle Vorgaben hinsichtlich des Risikomanagements verständlich?

Existiert eine interne Revision? Wo ist sie organisatorisch angesiedelt – sprich wem unterstellt?

Wie ist das Aufgabenfeld der internen Revision konkret definiert?

Welche Prüfungsarten werden durchgeführt (Ordnungsmäßigkeits-, Wirtschaftlichkeits-, Sicherheits-, Zweckmäßigkeitsprüfungen, Prüfung der Funktionsfähigkeit des Risikomanagements)?

Wo lagen zuletzt Prüfungsschwerpunkte?

Welche Beanstandungen und Empfehlungen an das Managements gab es?  
Wo traten Meinungsverschiedenheiten zwischen Management und IR auf?

Wurden Nachprüfungen (Follow-ups) bestimmter Schwachstellen durchgeführt?  
Mit welchem Ergebnis?

Wie regelmäßig berichtete die interne Revision an den Vorstand?  
Gibt es eine Informationsordnung über die Berichterstattung der internen Revision an den Aufsichtsrat?

### 7. Sonstige Bereiche

Welche Rolle spielten Risiken im Strategieprozess? Welche potenziell bestandsgefährdenden Risiken wurden diskutiert?

Wie wurden Risiken für die Beschäftigten in diesem Prozess berücksichtigt?

Welche konkreten Maßnahmen werden zur strategischen Frühaufklärung ergriffen?

Welches sind aus Sicht der Geschäftsführung die „Key Risk Indicators“ (wichtige Indikatoren für Risiken im Geschäftsmodell) des Unternehmens bzw. wurden solche überhaupt identifiziert?

Wie wird die laufende Beobachtung (noch) nicht quantifizierbarer Risiken gewährleistet?

## 8 FAZIT

Im Rahmen der vorliegenden Arbeitshilfe sollte die Überwachung des Risikomanagements durch den mitbestimmten Aufsichtsrat vor dem Hintergrund einer guten Unternehmensüberwachung sowohl aus einer theoretischen Perspektive als auch auf der Grundlage empirischer Untersuchungen dargestellt werden.

Um seiner Überwachungspflicht angemessen nachkommen zu können, ist der Aufsichtsrat auf die Bereitstellung bzw. den Zugang zu den notwendigen Informationen über die Risikosituation des Unternehmens und den Aufbau des Risikomanagementsystems angewiesen. Diese Informationen und Berichte kann der Aufsichtsrat sowohl von unternehmensinternen, wie z.B. dem Vorstand, dem Risikomanagement oder der Internen Revision, als auch von unternehmensexternen Auskunftspersonen, wie dem Abschlussprüfer erhalten.

Der Abschlussprüfer, der durch den Aufsichtsrat bestellt wird, hat in börsennotierten Aktiengesellschaften gemäß § 317 Abs. 4 HGB zu beurteilen, ob der Vorstand ein angemessenes Risikomanagementsystem nach § 91 Abs. 2 AktG eingerichtet hat. Auf dieser Grundlage stellt der Abschlussprüfer ein Hilfsorgan des Aufsichtsrates dar, um komplexe Sachverhalte durch ein unabhängiges Organ prüfen zu lassen und sich somit umfänglich zu informieren und abzusichern.

Aus der internen Perspektive stellt der Vorstand die zentrale Informationsquelle des Aufsichtsrates dar, denn dieser muss dem Aufsichtsrat alle zur Überwachung benötigten Informationen über die Angelegenheiten des Unternehmens bereitstellen. Die Grundlage für die Berichterstattung des Vorstandes bildet § 90 AktG, der jedoch das Risikomanagement nicht ausdrücklich als Berichtsgegenstand aufführt. Nichtsdestotrotz impliziert die gesetzliche Vorschrift, dass alle für die Überwachung relevanten Informationen, also auch jene über das Risikomanagementsystem, berichtet werden müssen. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat gemäß § 90 Abs. 3 AktG die Möglichkeit, zusätzliche Berichte, sog. Anforderungsberichte vom Vorstand zu verlangen. Aus § 90 Abs. 4 AktG, der eine gewissenhafte und getreue Berichterstattung fordert, ergeben sich spezifische Anforderungen an die Berichte des Vorstandes. Diese bestehen darin, dass die Berichte die tatsächlichen Verhältnisse wiederspiegeln, vollständig und klar strukturiert sein müssen und natürlich sowohl form- als auch zeitgerecht zu erstatten sind. Neben der Berichterstattung hat der Vorstand laut § 109 Abs. 1 AktG auch die Möglichkeit, an Sitzungen teilzunehmen, um den Aufsichtsrat zu informieren.

Erweiternd zum Vorstand stellen bspw. das Risikomanagement oder die Interne Revision weitere unternehmensinterne Auskunftspersonen dar, da diese den Vorstand bei der Erstellung der Berich-

te für den Aufsichtsrat unterstützen. In diesem Zusammenhang besteht auch die Möglichkeit, dass der Aufsichtsrat im Rahmen der Aufsichtsratssitzungen, eine Auskunftsperson zur Beratung hinzuzieht. Durch diese Maßnahme kann der Aufsichtsrat anlassbezogen die notwendige zusätzliche Unterstützung hinsichtlich der Informationsversorgung erhalten.

Ausgehend von der regulatorischen Notwendigkeit, ein Risikomanagementsystem nach § 91 Abs. 2 AktG in Unternehmen einzurichten, war das Ergebnis der Umfrage dennoch erstaunlich, da bei etwa 17 % der betrachteten Aktiengesellschaften kein Risikomanagement als eigenständige Einheit existiert. In Kombination mit den Erkenntnissen, dass etwa 30 % der Unternehmen über kein Risikomanagement-Handbuch verfügen oder dieses den befragten Aufsichtsräten nicht bekannt ist, lässt sowohl die Frage nach der Funktionalität als auch der Langlebigkeit der dort existierenden Strukturen bezüglich des Umgangs mit Risiken ungeklärt.<sup>190</sup>

Die theoretischen Ausführungen haben die zentrale Position des Vorstandes als interne Informationsquelle aufgezeigt. Innerhalb der empirischen Befragung gaben mehr als Dreiviertel der befragten Aufsichtsräte an, dass sie sowohl schriftlich als auch mündlich durch den Vorstand informiert werden. Der Vorstand ist damit in der Praxis eine der bzw. die gängige Informationsquelle. Es zeigte sich auch, dass darüber hinaus eine direkte Kommunikation zwischen dem Aufsichtsrat und dem Risikomanagement stattfindet, da mehr als die Hälfte der Befragten sowohl schriftlich als auch mündlich Informationen des Risikomanagements erhält.

In der Praxis zeigt diese vorstandsunabhängige Informationsbeschaffung eine klare Wirkung. Beispielsweise die Bedeutung einer verpflichtenden Regel- und Sonderberichterstattung des Risikomanagements scheint in der Praxis bereits hoch zu sein. Darüber hinaus konnte umfassend aufgezeigt werden, dass diese direkte Kommunikation zwischen Aufsichtsrat und Risikomanagement das Vertrauensverhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand in keiner Weise negativ beeinflusst, sondern vielmehr als das Resultat einer kooperativen Zusammenarbeit bewertet werden kann.

Weiter muss festgehalten werden, dass dieser Informationsaustausch zwischen Risikomanagement oder anderen Fachabteilungen und dem Aufsichtsrat sich ausschließlich auf die Phase der Informationsgenerierung und dessen Verständnis beschränkt (im Sinne von § 111 Abs. 2 AktG). Aber gerade vor dem Hintergrund der Klärung von Un-

<sup>190</sup> Zu berücksichtigen ist jedoch auch, dass sich darunter wahrscheinlich Fälle befinden, in denen das Risikomanagement dezentral auf verschiedene Unternehmensfunktionen verteilt ist oder in denen die Funktion bei einer in- oder ausländischen Muttergesellschaft angesiedelt ist.

verständlichkeiten, zeigen zahlreiche Beobachtungen, dass dies ein gängiges und auch gewünschtes Mittel in der Aufsichtsratspraxis darstellt.

Bei der genaueren Betrachtung der Risikoberichterstattung konnte gezeigt werden, dass die Anforderungen hinsichtlich der Regelmäßigkeit und Relevanz der Informationen, aber auch bezüglich der Verständlichkeit größtenteils erfüllt werden. Durch den Fragebogen konnte geklärt werden, dass die Berichterstattung häufig unabhängig von kritischen Schwellenwerten erfolgt (ca. 50 %), was dann zu begrüßen ist, wenn auch Risiken unterhalb der Schwellenwerte kommuniziert werden. Zudem erfolgt die Berichterstattung in 50 % der Fälle vierteljährlich. Kapitalmarktorientierte Unternehmen wiesen im Vergleich zu nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen häufiger einen Quartalsturnus der Berichterstattung auf. Innerhalb der Interviews konnte darüber hinaus aufgezeigt werden, welche unterschiedlichen Möglichkeiten der Adhoc-Berichterstattung bzw. des Umgangs mit akuten Risiken stattfinden.

Sowohl der Umfang der Informationsversorgung als auch die Verständlichkeit der Informationen seitens des Aufsichtsrats konnte anhand des Informationsgrades innerhalb des Fragebogens annähernd bewertet werden. Der durchschnittliche Informationsgrad liegt insgesamt bei etwa 73 % was durchaus als akzeptabler Wert interpretiert werden kann. Interessant hierbei ist außerdem, dass sowohl der Informationsgrad bei den betrieblichen Vertretern der Arbeitnehmerseite (78 %) als auch bei Mitgliedern des Prüfungsausschusses (84%) höher liegt.

Des Weiteren zeigen einzelne Beobachtungen, dass Vertreter des Betriebsrats im Aufsichtsrat aufgrund ihrer langen Unternehmenszugehörigkeit in vielen Fällen über ein umfassendes Netzwerk im Unternehmen verfügen, welches informell und zeitnah über die aktuellen Entwicklungen im Unternehmen berichtet. Der Informationsvorsprung der Mitglieder im Prüfungsausschuss lässt sich auf zwei wesentliche Ursachen zurückführen. Zum einen zeigten einzelne Beobachtungen, dass die Überwachung des Risikomanagements vom gesamten Aufsichtsrat in die Verantwortung des

Prüfungsausschusses delegiert wurde. Somit müssen sich dessen Mitglieder deutlich intensiver mit der Thematik auseinandersetzen. Der zweite Trend zeigte, dass die Kompetenzausstattung des Prüfungsausschusses an die damit einhergehenden Anforderungen gekoppelt ist. Insbesondere Prüfungsausschussmitglieder mit fachlichem Hintergrund in Bereichen wie Risikomanagement, Controlling oder Rechnungswesen sind ggf. geneigt, dieses Thema im Ausschuss noch stärker an sich zu ziehen. Dennoch sollte darunter keinesfalls der Informationsgrad des Aufsichtsrats als Ganzes leiden, da dieser zur Erfüllung seiner Überwachungsfunktion weiterhin ein fundiertes und transparentes Bild von den Risiken des Unternehmens benötigt. Das Themenfeld Risikomanagement also blind ausschließlich in die Verantwortung des Prüfungsausschusses zu übergeben, erscheint nicht angemessen, zumal dieser auch als Hilfsorgan des Aufsichtsrates gedacht ist.

Die hohe Bedeutung des Wirtschaftsprüfers als externe Informationsquelle des Aufsichtsrats zur Überwachung des Risikomanagements konnte ebenfalls deutlich aufgezeigt werden. Für fast 44 % der befragten Aufsichtsräte ist dieser eine sehr wichtige und für weiter 30 % eine wichtige Informationsquelle.

Insgesamt sollte im Zuge dieser Arbeitshilfe sowohl die zugrundeliegenden theoretischen Rahmenbedingungen geklärt, als auch deren Umsetzung innerhalb der Praxis dargestellt werden. Die dabei generierten Erkenntnisse decken sich in vielen Aspekten mit den theoretischen Annahmen. Darüber hinaus konnten aber auch deutliche Abweichungen identifiziert und in Ansätzen erläutert werden. Eine der vorherrschenden Entwicklungstendenzen stellt eine stärkere Aufgabenteilung in Form von Ausschussbildungen dar. Dies kann auch seitens der Mitbestimmung zu positiven Effekten führen, nämlich gerade dann, wenn hierdurch sowohl die Informationsversorgung als auch die Entscheidungsfindung verbessert wird. Auf der anderen Seite sollte ein vertrauensvolles Klima innerhalb des Gremiums geschaffen werden, da nur so die Basis für eine effiziente Überwachung geschaffen werden kann.

## 9 LITERATURVERZEICHNIS UND WEITERFÜHRENDE QUELLEN

- Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre (2011):** Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems durch den Prüfungsausschuss – Best Practise. In: Der Betrieb, 38: 2101-2105.
- Beckmann, Stefanie (2009):** Die Informationsversorgung von Mitgliedern des Aufsichtsrats börsennotierter Aktiengesellschaften; Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse. Wiesbaden: Gabler.
- Bitz, Horst (2000):** Risikomanagement nach KonTraG; Einrichtung von Frühwarnsystemen zur Effizienzsteigerung und zur Vermeidung persönlicher Haftung. Stuttgart: Schäffer- Poeschel.
- Blohm, Hans (1974):** Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation, 2. Aufl. Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Brünger, Christian (2009):** Erfolgreiches Risikomanagement mit COSO ERM, Empfehlungen für die Gestaltung und Umsetzung in der Praxis. Berlin: Erich Schmidt.
- Bühner, Rolf (1985):** Strategie und Organisation: Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation; mit Fallbeispielen. Wiesbaden: Gabler.
- Burger, Anton/Buchhard, Anton (2002):** Risikocontrolling. München: Oldenbourg.
- Choudhry, Moorad (2013):** An introduction to value-at risk, 5. Aufl. Chichester: Wiley.
- Denk, Robert/Exner-Merkel, Karin/Ruthner, Raoul (2008):** Corporate Risk Management; Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2. Aufl. Wien: Linde.
- Diederichs, Marc (2012):** Risikomanagement und Risikocontrolling, 3. Aufl. München: Franz Vahlen.
- Diederichs, Marc/Kißler, Martin (2008):** Aufsichtsratsreporting, Corporate Governance, Compliance und Controlling. München: Vahlen.
- Durstin, Oskar (2002):** Die Behandlung von Schadenfällen im Industriebetrieb. In: Hölischer, R./Elfgen, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement; Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken. Wiesbaden: Gabler. 357-376.
- Eulerich, Marc (2009):** Strategische Planung, Steuerung und Kontrolle von Mergers & Acquisitions : M&A-Controlling - M&A-Risikomanagement - Praxiswissen. Frankfurt am Main: Lang.
- Fasse, Friedrich W. (1995):** Risk-Management im strategischen internationalen Marketing. Hamburg: Steuer- und Wirtschaftsverlag.
- Geschka H./Hammer R. (1984):** Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung. In: Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung: Stand und Entwicklungstendenzen, 4. Aufl. Heidelberg/Wien: 224-249.
- Gleißner, Werner (2011):** Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen; Controlling, Unternehmensstrategie und wertorientiertes Management, 2. Aufl. München: Franz Vahlen.
- Gleißner, Werner/Füser, Karsten (2001):** Moderne Frühwarn- und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement. In: Gleißner, Werner/Meier, Günter (Hrsg.): Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel. Wiesbaden: Gabler: 175-198.
- Gleißner, Werner/Romeike, Frank (2005):** Risikomanagement; Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung. München: Rudolf Haufe.
- Hoffmann, Dietrich/Preu, Peter (2003):** Der Aufsichtsrat: Ein Leitfaden für Aufsichtsräte, 5. Aufl. München: Beck.
- Horváth, Peter (2011):** Controlling, 12. Aufl. München : Vahlen.
- Hüffer, Uwe (2014):** Aktiengesetz, 11. Aufl. München: Beck.
- Ibers, Tobias/Hey, Andreas (2005):** Risikomanagement. Rinteln: Merkur.
- IDW PS 340 (1999):** Prüfung des Risikofrüherkennungssystem nach § 317 Abs. 4 HGB.
- Imboden, Carlo (1983):** Risikohandhabung: Ein entscheidungsbezogenes Verfahren. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Kajüter, Peter (2012):** Risikomanagement im Konzern; Eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne. München. Franz Vahlen.
- Keitsch, Detlef (2007):** Risikomanagement: Finanzrisiken, Betriebsrisiken, interne Revision, KonTraG, Frühwarn- und Überwachungssysteme, Corporate Governance. Stuttgart : Schäffer- Poeschel.
- Kißler, Martin (2011):** Informationsmanagement für den Aufsichtsrat im Konzern; Corporate Governance und Controlling gestützte Gestaltungsempfehlungen für ein Management- Holding. Frankfurt am Main: Lang.
- Köstler, Roland/Müller, Matthias/Sick, Sebastian (2013):** Aufsichtsratspraxis; Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, 10. Aufl. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Krystek, Ulrich/Müller-Stewens, Günter (1993):** Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen. Stuttgart: Schäffer- Poeschel.
- Lentfer, Thies (2004):** Überwachung des Risikomanagementsystems durch den Aufsichtsrat. In: Freidank, C. C. (Hrsg.): Corporate Governance und Controlling. Heidelberg: Springer: 113-140.
- Lutter, Marcus (2006):** Information und Vertraulichkeit im Aufsichtsrat, 3. Aufl. Köln: Heymann.
- Lutter, Marcus/Krieger, Gerd/Verse, Dirk A. (2014):** Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 6. Aufl. Köln: Schmidt.
- Martin, Thomas A./Bär, Thomas (2002):** Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG. München: Oldenbourg.
- Potthoff, Erich/Trescher, Karl (2001):** Das Aufsichtsratsmitglied: Ein Handbuch der Aufgaben, Rechte und Pflichten, 5. Aufl. Stuttgart. Schäffer Poeschel.
- Reichmann (2006):**Controlling mit Kennzahlen, 6. Aufl. Stuttgart.
- Rieser, Ignaz (1980):** Frühwarnsysteme für die Unternehmenspraxis. München: Florenz.
- Salzberger, Wolfgang (2000):** Die Überwachung des Risikomanagements durch den Aufsichtsrat; Überwachungspflichten und haftungsrechtliche Konsequenzen. In: Die Betriebswirtschaft 60 (69): 756-773.
- Schmitz, Thorsten/Wehrheim, Michael (2006):** Risikomanagement; Grundlagen, Theorie, Praxis. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Schneck, Ottmar (2010):** Risikomanagement: Grundlagen, Instrument, Fallbeispiele. Weinheim: Wiley-VCH.

**Schöllhammer, Hans (1970):** Die Delphi-Methode als betriebliches Prognose- und Planungsverfahren. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22: 128-137.

**Seidel, Uwe (2002):** Risikomanagement; Erkennen, Bewerten und Steuern von Risiken. Kissing: Weka Media.

**Sendel-Müller, Markus (2015):** Finanzwirtschaftliche Unternehmensanalyse im Aufsichtsrat, Arbeitspapier 310 der Hans-Böckler-Stiftung, Online aufrufbar unter: [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_310.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_310.pdf).

**Smirska, Katarzyna (2009):** Optimierung eines Risikomanagementsystems im Mittelstand. Norderstedt: Books on Demand.

**Theisen, Manuel René (2007):** Information und Berichterstattung des Aufsichtsrats, 4. Aufl. München: Schäffer-Poeschel.

**Tümpen, Marianne M. (1987):** Strategische Frühwarnsysteme für politische Auslandsrisiken. Wiesbaden: Gabler.

**Vanini, Ute (2012):** Risikomanagement; Grundlagen – Instrumente - Unternehmenspraxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Von Schenck, Kersten (2009):** Die Überwachung der Geschäftsführung. In: Semler, J./ von Schenck, K. (Hrsg.): Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder. München: Vahlen: 281- 363.

**Warncke, Markus (2010):** Prüfungsausschuss und Corporate Governance; Einrichtung, Organisation und Überwachungsaufgabe, 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.

**Wechsler, Wolfgang (1978):** Delphi-Methode: Gestaltung und Potential für betriebliche Prognoseprozesse. München: Florenz.

**Welge Martin K./Eulerich, Marc (2014):** Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Welge Martin K./Holtbrügge, Dirk (2006):** Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Wolke, Thomas (2008):** Risikomanagement, 2. Aufl. München. Oldenbourg.

**Wolf, Klaus/Runzheimer, Bodo (2009):** Risikomanagement und KonTraG; Konzeption und Implementierung, 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

## INTERNETQUELLEN:

**Deutscher Bundestag, Drucksache 13/9712 (1998):** Gesetzesentwurf der Bundesregierung; Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/13/097/1309712.pdf>, [Abruf am 10.07.2015].

**Deutscher Bundestag, Drucksache 16/10067 (2008):** Gesetzesentwurf der Bundesregierung; Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG). <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/100/1610067.pdf>, [Abruf am 03.11.2015].

**Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2015):** Deutscher Corporate Governance Kodex. [http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05\\_Deutscher\\_Corporate\\_Governance\\_Kodex.pdf](http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf), [Abruf am 03.11.2015].

## GESETZE:

**AktG (2013):** Aktiengesetz vom 6. September 1965 mit allen späteren Änderungen in der Fassung vom 23. Juli 2013. In: BGBl. I: 2586.

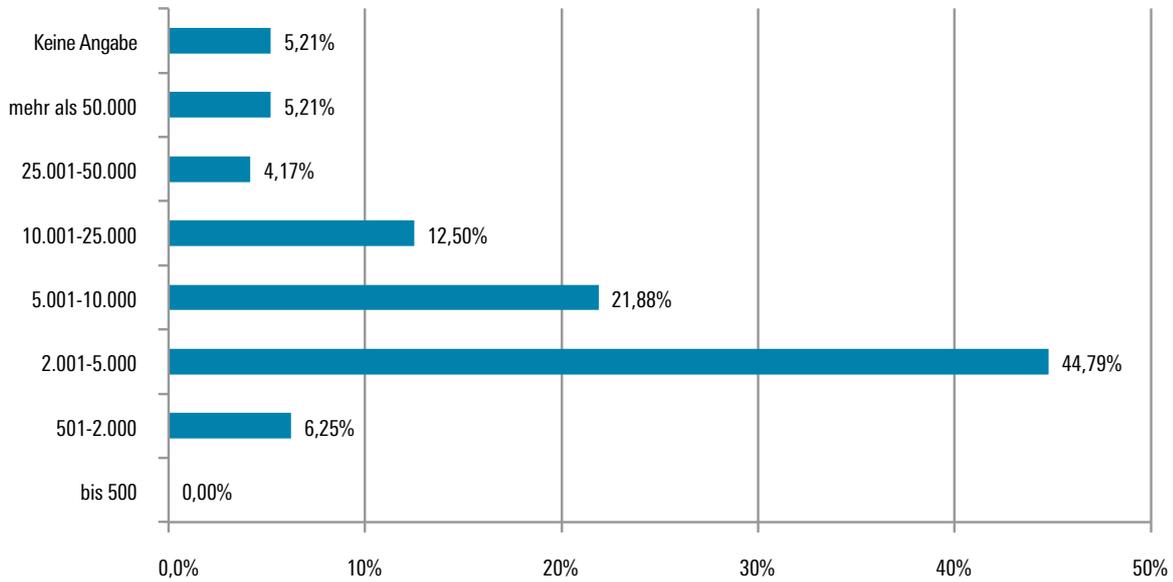
**GmbHG (2016):** Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung vom 20. April 1892 mit allen späteren Änderungen in der Fassung vom 10. Mai 2016. In: BGBl. I S. 1142.

**HGrG (2013):** Haushaltsgrundsätzegesetz vom 19. August 1969 mit allen späteren Änderungen in der Fassung vom 15. Juli 2013. In: BGBl. I S. 2398.

## Anhang 1: Beschreibung der Stichprobe: Unternehmenscharakteristika

Abbildung 14

### Mitarbeiterzahl in Deutschland

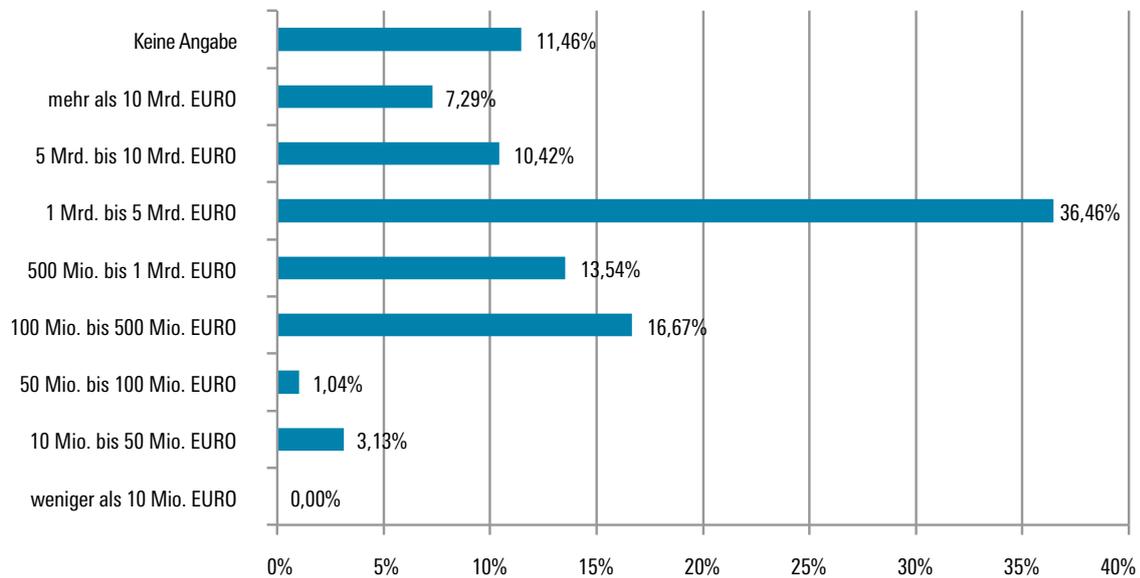


Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

Abbildung 15

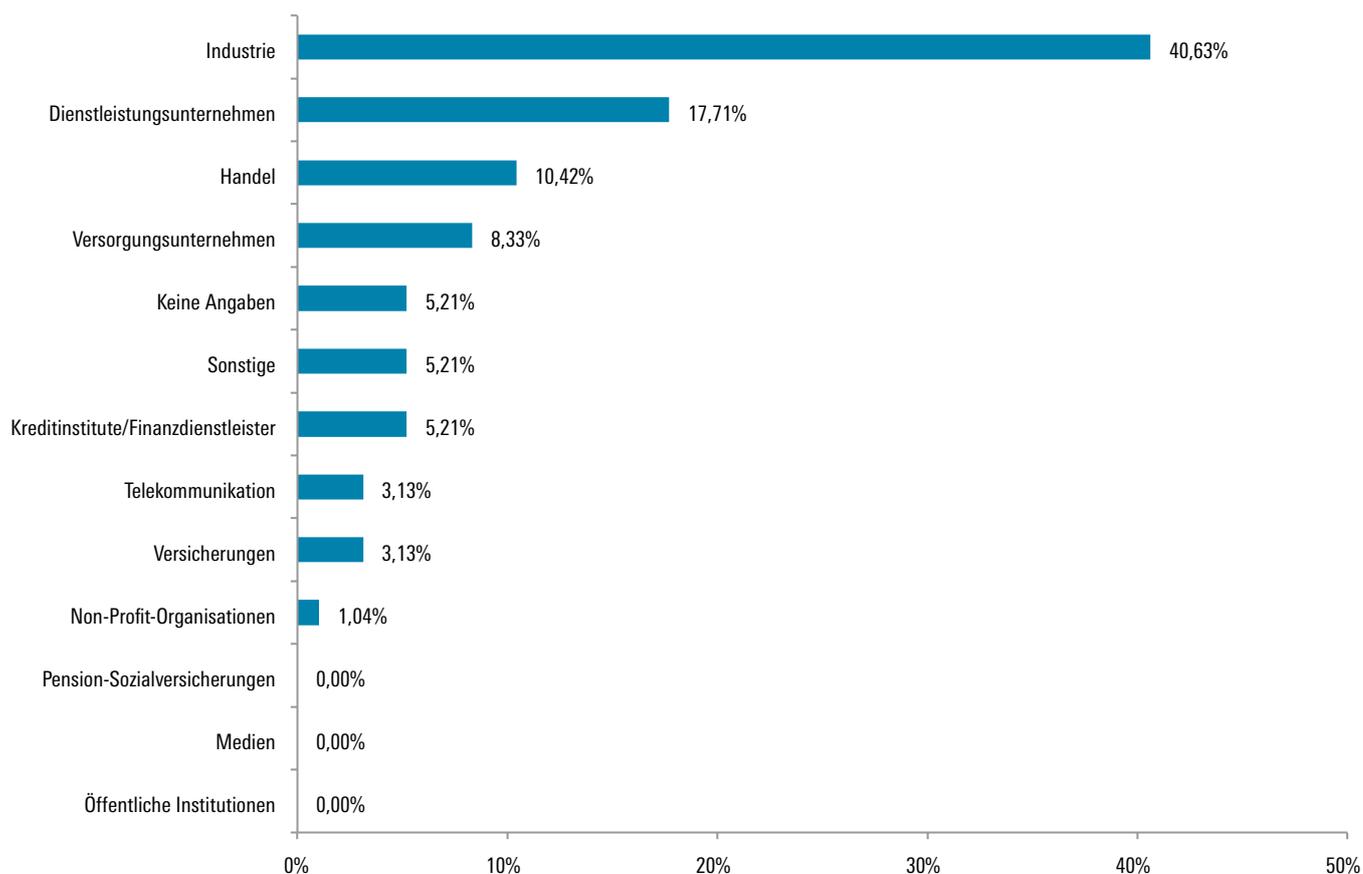
### Gesamtumsatz



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

## Branchenzugehörigkeit



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

## Anhang 2: Beschreibung der Stichprobe: Aufsichtsrats-Charakteristika

Tabelle

## Aufsichtsrats-Charakteristika

Erfahrung als Aufsichtsrat	Durchschnitt 12,95 Jahre
Berufserfahrung allgemein	Durchschnitt 33,56 Jahre
Zugehörigkeit Prüfungsausschuss	29,17 %
Vorsitz / stellvertretender Vorsitz im AR	53,13 %
Arbeitnehmervertreter	52,08 % unternehmensinterne Vertreter der Arbeitnehmer, 33,33 % unternehmensexterne Vertreter der Arbeitnehmer, 14,58 % Ohne Angabe.

Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler  
Stiftung

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)