

Risikoüberwachung im System- und Projektgeschäft

**Eine Herausforderung für Juristen
nicht erst seit KONTRAG und Basel II**

Referent: Dr. Christian Weitzel,
Giesecke & Devrient GmbH

Forum Recht, Frankfurt a.M., 9.10.2003

■ Weshalb Risikoüberwachung?

- Was ist Risikomanagement?
- Skalierung von Risiko-Management
- Tools und Methoden zur Risikoanalyse

Ein wirtschaftlicher und zwei rechtliche Gründe:

- ① Ohne Risiken kein unternehmerischer Erfolg
- ② Zwingende Anforderungen des KonTraG
- ③ Faktische Zwänge infolge von Basel II

① Risiken sind Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg:

- Es ist unmöglich über einen größeren Zeitraum Gewinne zu erwirtschaften, ohne dabei ein Risiko einzugehen. Deshalb muss jedes gewinnorientierte Unternehmen im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit Risiken eingehen.
- Zugleich bedeuten Risiken aber eine Gefahr für den Unternehmenserfolg. Wettbewerbsvorteile lassen sich nur durch den bewussten, kontrollierten Umgang mit Risiken erzielen.

② Zwingende Anforderungen des KonTraG

Hintergrund:

- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG) vom 1. Mai 1998 als Reaktion auf riskante Fehlspekulationen
- Artikelgesetz mit Änderungen zahlreicher Gesetze des Gesellschafts- und Wertpapierrechts
- Kernelement: Pflicht zur Errichtung eines „Frühwarnsystems“ zwar nur in Veränderung des AktG enthalten, nach Willen des Gesetzgebers aber auch für GmbH mit vergleichbarer Organisationsstruktur gültig

② Zwingende Anforderungen des KonTraG

Details:

■ § 91. Organisation; Buchführung.

(1) (...)

(2) Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein *Überwachungssystem* einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaften gefährdende Entwicklungen *früh erkannt* werden.

Konsequenzen bei Missachtung (unverändertes AktG):

■ § 93. Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder.

(1) Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. (...)

(2) Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, sind der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet. Ist streitig, ob sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt haben, so trifft sie die Beweislast.

Schärfere Schadensersatzpflicht durch Beweislastumkehr:

- § 91 Abs. 2 AktG erwähnt ausdrücklich Pflicht zur Errichtung eines Überwachungssystems. Klarstellung, daß es sich um die Pflicht eines “ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters” handelt.
- Betrifft Vorwurf Fehlen oder Unzulänglichkeiten des Überwachungssystems, hat beschuldigter Vorstand die Beweislast.
- Kann er den Beweis eines hinreichend genauen Überwachungssystems nicht erbringen, wird er schadensersatzpflichtig.

Was erfordert ein solches Überwachungssystem?

- Die konkrete Ausformung dieser Pflicht ist von der Größe, Branche, Struktur, dem Kapitalmarktzugang usw. des jeweiligen Unternehmens abhängig. Dies bedarf keiner ausdrücklichen Erwähnung im Gesetz. Zu den, den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen gehören insbesondere *risikobehaftete Geschäfte, (...) und Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft oder des Konzerns wesentlich auswirken.*”

Begr. zum Regierungsentwurf vom 28.1.1998, BT-Drs. 13/9712, S.15, Hervorhebung von mir.

Zeitpunkt der Prüfung?

- Die Maßnahmen interner Überwachung sollen so eingerichtet sein, dass solche Entwicklungen frühzeitig, also zu einem Zeitpunkt erkannt werden, in dem noch geeignete Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestandes der Gesellschaft ergriffen werden können.“
Begründung zum Regierungsentwurf vom 28.1.1998, BT-Drs. 13/9712, S.15.
- Was bis heute fehlt: Rechtsprechung zur Klärung, wann genau die Grenze zu einem mitteilungsbedürftigen Risiko überschritten ist.

Indizien für Überschreiten der Risikoschwelle:

- “(...) richtet sich die Unternehmensstrategie deutscher Unternehmen zunehmend auf den Anleger aus. Dies bedingt eine stärkere Orientierung an einer langfristigen Wertsteigerung für den Anteilseigner.”
Begründung zum Regierungsentwurf vom 28.1.1998, BT-Drs. 13/9712, S.11.
- Maßgeblich für Eingreifen des Überwachungssystems: shareholder value.
Mit ihm ist der Fortbestand der Gesellschaft langfristig und unmittelbar verbunden.
- Das Überwachungssystem muss also auch solche Risiken erfassen, die unmittelbar keine oder nur geringe Kosten für das Unternehmen verursachen. Denn in einem marken- oder imageorientierten Unternehmen kann selbst ein geringfügiger Störfall erhebliche Auswirkungen auf den Aktienkurs oder die Nachfrage haben.

Kontrollpflicht der Abschlussprüfer:

Grundsatz: Das angesprochene Überwachungssystem ist unternehmensintern zu installieren. Um Einrichtung und Aufrechterhaltung zu kontrollieren, wurde das Handelsgesetzbuch (HGB) verändert:

- Im Lagebericht einer Kapitalgesellschaft nach § 289 HGB und im Konzernlagebericht nach § 315 HGB ist nun “auch auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen”.
- Nach § 317 Abs. 2 S. 2 HGB (n.F.) hat der Abschlussprüfer “zu prüfen, ob die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.”

Konsequenz: Was die “Risiken der künftigen Entwicklung” angeht, müssen Unternehmen und Abschlussprüfer quasi eine due diligence-Prüfung vornehmen.

Unternehmensinterne Organisationspflichten:

“Die Verpflichtung des Vorstandes,

- für ein angemessenes Risikomanagement und
- für eine angemessene interne Revision

zu sorgen, soll verdeutlicht werden.”

Begründung zum Regierungsentwurf vom 28.1.1998, BT-Drs. 13/9712, S.11.

Bedeutung für Konzerngesellschaften:

- Klarstellung Gesetzgeber zu § 91 Abs. 2 AktG (n.F.):

“Bei Mutterunternehmen im Sinne des § 290 HGB ist die Überwachungs- und Organisationspflicht im Rahmen der bestehenden gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten konzernweit zu verstehen, sofern von Töchtergesellschaften den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen ausgehen können.”

Begründung zum Regierungsentwurf vom 28.1.1998, BT-Drs. 13/9712, S.15.

- **Fazit:** Innerhalb des Konzerns ist die jeweilige Muttergesellschaft also zusätzlich zur Kontrolle der Tochterunternehmen verpflichtet.

③ Faktische Zwänge infolge von Basel II

Zum Hintergrund: was ist BASEL II?

- neue Eigenkapitalvereinbarung für Banken
- in Form eines Konsultationspapiers, das strategische Richtlinien für die Bankenaufsicht der einzelnen Länder enthält
- des Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht, Gremium der Zentralbanken und Bankenaufsichtsinstanzen
- Inhalt: Jeder Darlehensgeber kann Finanzierungsbedingungen seiner Kunden von eigenem Rating gemäß BASEL II-RL abhängig machen

③ Faktische Zwänge infolge von Basel II

- Geringere Finanzierungskosten erfordern besseres Rating
- Gutes Rating erfordert Transparenz in Bezug auf Risiken
- Bei risikobehafteten Geschäften (typisch: Anlagen-, System- und Projektgeschäft) hilft nur gutes Risikomanagement um Kosten (Risikozuschläge) und letztlich Rating zu verbessern

- Weshalb Risikoüberwachung
- Was ist Risikomanagement?
- Skalierung von Risiko-Management
- Tools und Methoden zur Risikoanalyse

Was ist Risikomanagement?

- Anforderung KonTraG im Ergebnis: System zur Warnung vor und Überwachung von unternehmensgefährdenden Risiken.
- Aber: bloßes Frühwarnsystem greift zu kurz. Sind unternehmensgefährdende Risiken einmal aufgespürt und analysiert, wird ein gewinnorientiertes Unternehmen auf eine Vermeidung des Schadenseintrittes drängen.
- **Fazit:** Es geht nicht nur um das Auffinden von Risiken, sondern einen angemessenen Umgang damit.
- **Definition:** Effektives Risiko-Management ist die rechtzeitige, angemessene und effiziente Reaktion auf unerwünschte Entwicklungen bzw. deren Vermeidung.

Voraussetzungen für ein effektives Risiko-Management

- Organisatorische Maßnahmen wie unabhängige Kontrollen, Funktionstrennungen, Limitsysteme etc.
- **Wichtiger jedoch:** “weiche Faktoren”.
Die Risiko- und Kontrollkultur eines Unternehmens (“Control Environment”) entscheidet wesentlich über Art und Erfolg eines Risk Managements.

Mögliche Ausprägungen der Kontrollkultur



Quelle: Risikomanagement-Stile nach KPMG (Integriertes Risikomanagement, Berlin 1998)

Risiko-Management-Prozess

Im Grundsatz umfasst jeder Risiko-Management-Prozess vier Phasen:

- (1) Identifikation von Risiken
- (2) qualitative Bewertung und quantitative Messung, die Risikoanalyse
- (3) aktive Beeinflussung der ermittelten Risiken, die Risikosteuerung, und
- (4) Risikoüberwachung

Identifikation von Risiken

Im Grundsatz gibt es eine feste Anzahl zu prüfender Risikoquellen:

■ Allgemeine externe Risiken:

- Änderung oder Fehlen gesetzlicher Vorschriften
- Technologiesprünge
- Naturgewalten
- Politische Verhältnisse
- Ausfall von Fördermitteln

Identifikation von Risiken

Im Grundsatz gibt es eine feste Anzahl zu prüfender Risikoquellen:

- Geschäftsabwicklungs-Risiken
 - Einkauf
 - Entwicklung
 - Produktion/Integration
 - Vertragsbedingungen
 - Terminpläne
 - Test

Identifikation von Risiken

Im Grundsatz gibt es eine feste Anzahl zu prüfender Risikoquellen:

■ Finanzwirtschaftliche Risiken

- Marktpreise
- Kundenbonität
- Liquidität
- Währungskurs

Effektive Risiko-Analyse

- Wahre Herausforderung: bei der Erfassung und Analyse von Risiken und Risikoquellen keine unnütze Datenflut zu produzieren.
- Erst die richtige Reduktion der Komplexität macht Risikodaten handhabbar. Sie ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein praktikables Risk Management System.

Fazit: Erst die problemadäquate Verdichtung von Risikodaten macht eine Risikoanalyse wertvoll.

Effektive Risiko-Analyse

- Bei der ***Risikoqualifizierung*** geht es darum, die Auswirkungen der Risiken auf den Verlauf eines Geschäftes oder einer Unternehmung, die Machbarkeit und den wirtschaftlichen Erfolg einzuschätzen.
- Anschließend sind diese Auswirkungen zu ***quantifizieren***. Nur so lässt sich adäquat mit den ermittelten Risiken umgehen.

Steuerung von Risiken

Für den Umgang mit den identifizierten Risiken stehen in der Regel vier Alternativen zur Verfügung:

- (1) Vermeiden
- (2) Vermindern
- (3) Verlagern
- (4) Akzeptieren

Überwachung von Risiken

- Sind die Risiken eines Geschäftes einmal ermittelt, müssen diese nicht über die gesamte Laufzeit gleich bleiben: je nach Geschäft können sie sich verringern (z.B. das Fertigstellungsrisiko) oder es können völlig neue, bislang nicht absehbare Risiken auftauchen.
- Zudem ist der Erfolg der vorgeschlagenen Steuerungsmaßnahmen fortlaufend zu überwachen.
- Effektivität und Angemessenheit des Risk Managements im Unternehmen müssen regelmäßig geprüft werden: Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Risikoüberwachung

Ausarbeitung von Notfallplänen

Wenn

- Risikoquellen mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit
- nicht kontinuierlich beobachtet werden,
- zugleich aber großes Schadenspotenzial aufweisen
(z.B. Brände, Streiks, Stromausfall)

erfordert dies anstelle der vorgenannten vier Schritte präventive Überlegungen. Diese müssen von Zeit zu Zeit überprüft und ggf. neuen Entwicklungen oder Anforderungen angepasst werden.

Risk Reporting

- Wichtig ist die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Risikoinformationen für die Unternehmensleitung.
- Das erfordert
 - (1) die Ergebnisse der operativen und strategischen Kontrollen fortlaufend auszuwerten und
 - (2) eine transparente und nachvollziehbare Dokumentation der Risikoentwicklung.
- Schließlich bedarf es Mittel und Regeln für eine Notfallberichterstattung in dringenden Fällen (“Exception Reporting”).

- Weshalb Risikoüberwachung
- Was ist Risikomanagement?
- Skalierung von Risiko-Management
- Tools und Methoden zur Risikoanalyse

Grundsätze

- Das KonTraG wendet sich an die Unternehmensleitung.
- Es stellt Anforderungen an die Erkennung und Verfolgung von Risiken, die Existenz und Fortbestand des Unternehmens bedrohen.
- Die Quelle solcher Unternehmens bedrohenden Risiken liegt im “daily business”.

Vorgehensweise

- *Bottom-Up-Ermittlung:* Ein konsistentes System zur Risikoermittlung erfordert daher einen Bottom-Up-Ansatz: Die an der Basis ermittelten Risiken aus jeder Geschäftstätigkeit werden zusammengeführt und konsolidiert. In Zusammenschau mit den Gewinnerwartungen jeder Division bzw. Unternehmenseinheit sind die verbleibenden Risiken auf Unternehmensleitungs-Ebene zusammenzuführen und zu bewerten.
- *Top-Down-Steuerung:* Je nach Ergebnis dieser Risikoermittlung sind dann Top-Down-Weisungen für das weitere Risikoverhalten erforderlich. Ab einem bestimmten Risikobestand und -schwellwert dürfen z.B. für einen gewissen Zeitraum keine weiteren Hochrisiko-Geschäfte getätigt werden.

Skaliertes Risiko-Management

Ansatz: Auf jeder Ebene (Bereich, Division, Unternehmen) werden nur solche Risiken bewertet und verfolgt, die auf dieser Ebene Existenz bedrohend sind.

- Anderenfalls wäre die Errichtung eines häufig tagenden Risk Boards auf Unternehmensleitungs-Ebene erforderlich, das aus einer Vielzahl von “kleinen” Risiken in einer Gesamtschau die für das Unternehmen Existenz bedrohenden herausfiltern muss.
- Zudem müsste dieses Risk Board die Risikoverfolgung und damit Aufwände und Dienstleistungen für Bereiche und Divisionen übernehmen.

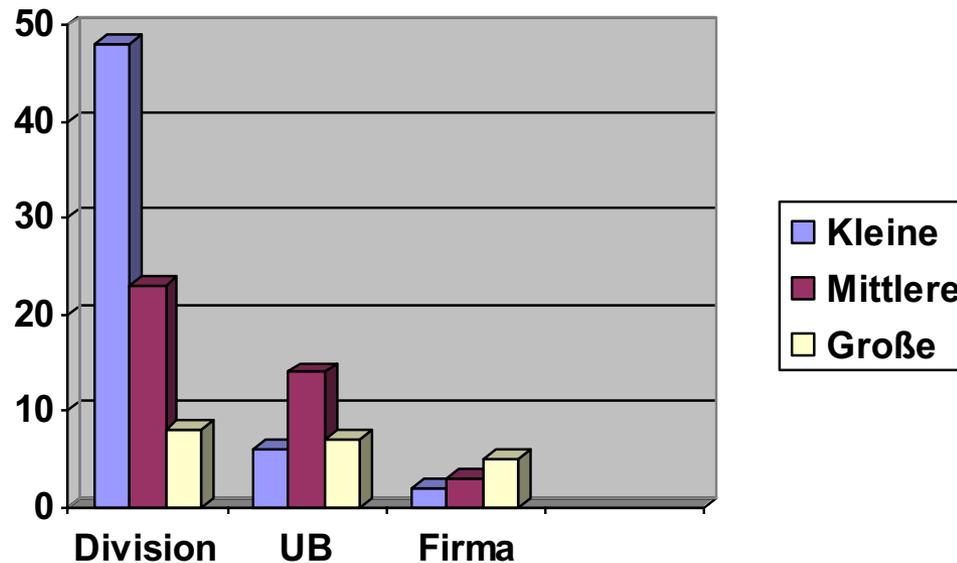
Zusammenführung der ermittelten Risiken

Die einzelnen Ergebnisse jeder Risikobewertung müssen innerhalb der Geschäftseinheiten (Bereich/Division) zusammengeführt und in einer Zusammenschau bewertet werden: Ab welchem Schwellwert ist ein weiterer Abschluss von risikoträchtigen Geschäften zu vermeiden bzw. zu verschieben? Das erfordert eine wertende Betrachtung von

- als realistisch eingeschätzten Schadensszenarien
- den theoretisch denkbaren Maximalschäden
- im Vergleich zu den realistisch bzw. im worst case zu erwartenden Gewinnaussichten

im selben Zeitraum.

Reduzierter Beobachtungsaufwand je Ebene



In diesem Beispiel sind von den auf Divisionsebene erfassten insgesamt 59 Risikoquellen nur 10 Existenz bedrohend für das Unternehmen. Diese Risiken bedürfen nach dem KonTraG einer Verfolgung direkt durch die Unternehmensleitung.

- Weshalb Risikoüberwachung
- Was ist Risikomanagement?
- Skalierung von Risiko-Management
- Tools und Methoden zur Risikoanalyse

Effektive Risiko-Analyse:

- Best Practice
- Tools
- Methoden

Business Evaluation



Dokument

- Ziel:*
- Reduzierung des Aufwandes zur Erstellung von Angeboten
 - Auswahl profitabler Projekte
 - Frühzeitige Einschätzung und Bewertung aller Risiken
 - Schnelles Zusammenführen von Technik und Vertrieb

- Methode:* Vorgehen in drei Phasen:
- Ermittlung der Rahmendaten durch den Vertrieb
 - Ermittlung einer Risikovoreinschätzung durch BE-Runde
 - Erstellung einer detaillierten Kalkulation
- Abschluß: Bid Board Entscheidung

Einsparung: Erstellung von detaillierten Angeboten auf aussichtslose Tender

Early Risk Assessment



- Ziel:*
- Wesentlich frühere Risiko-/Chancenbewertung von Opportunities
 - Frühzeitige Einschätzung und Bewertung aller Risiken
 - Schnelles Zusammenführen von Technik und Vertrieb
- Methode:*
- Befragung verschiedener Experten-Kreise
 - in Frühphase der Lead Generation
 - mit einfachem Punktesystem
 - grafische Auswertung der Chancen/Risiken in drei Stufen (Invest, Study, Avoid)

Risk Assessment

- Ziel:*
- Vollständige Erfassung aller Profit- oder Image gefährdenden Risiken (Threats) *und* Opportunities
 - Genauer und schneller Zugriff auf die für das Management relevanten Ergebnisse (Expected Value, Contingency Reserve, Management Reserve)
 - Führung des Risikobewertungsprozesses: Reduzieren, Verlagern, Akzeptieren oder Versichern?
 - Identifizierung von Verhandlungspunkten mit dem Kunden
 - Exakte und nachvollziehbare Ermittlung von Risikoreduzierungskosten und Risikozuschlägen

Risk Assessment



Microsoft
Excel-Tabelle

- Methode:*
- Wahrscheinlichkeitsrechnung
 - objektivierte Risikoabschätzung
 - Risk Board kurz vor Angebotsabgabe
 - Einstellung der ermittelten Risikozuschläge in Projekt-Kalkulation

Qualitative Risikobewertung



- Ziel:*
- Bessere Analyse, Gewichtung und Bewertung der identifizierten Risiken
 - Unterstützung des proaktiven Risiko-Managements noch vor der Berechnung von Contingencies
- Methode:*
- Aufteilung der Risikobewertung in mehrere Phasen
 - Trennung zwischen qualitativer und quantitativer Risikobewertung
 - Grafische Verdeutlichung in Quadranten



BITKOM

Connecting visions – creating solutions