

Stiefmütterliches Risikomanagement bei (Non-Profit-)Unternehmen – Wie können Sie Ihre Unternehmensrisiken steuern? Von Betriebswirt/Dipl.-Wirtschaftsjurist Reinolf Schwandt

I. Einleitung

„Die zunehmende Inanspruchnahme weltweiter Kapitalmärkte, die rasant fortschreitende Internationalisierung unternehmerischer Aktivitäten sowie die extensive Globalisierung und Dynamisierung des Wettbewerbs verflechten ganz unterschiedliche Wirtschaftsräume und kumulieren somit Chancen“, so heißt es bei Dörner/Horvath/Kagermann in deren **Praxis des Risikomanagements**, „aber auch Risiken.“¹

Vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Skandals um einen Mitarbeiter der zweitgrößten französischen Bank Société Générale, der für Verluste in Höhe von € 4,9 Milliarden aus dem Handel mit Derivaten² alleinverantwortlich sein soll, klingt jene Aussage in diesen Tagen vielleicht besonders einleuchtend. Mindestens ebenso selbstverständlich ist jedoch auch die allgemeine Erkenntnis, dass unternehmerische Aktivitäten generell und zwangsläufig mit dem Eingehen von Risiken verbunden sind.

Im Fall Société Générale hatte der verantwortliche Händler zuvor in der Abteilung gearbeitet, die derartigen Missbrauch eigentlich verhindern sollte. Dort soll er umfangreiche Computerkenntnisse erlangt haben, die er dazu missbraucht haben soll, um die internen Kontrollmechanismen der Bank auszutricksen. Der Fall sei, so die "Financial Times Deutschland", für Société Générale äußerst peinlich, stelle er doch das Risikomanagement der Bank infrage – für die das Geldinstitut gerade erst von der Fachzeitschrift "Risk Magazine" ausgezeichnet worden war.³

An dieser Stelle gilt es zunächst zu klären, was eigentlich mit dem Begriff *Risikomanagement* gemeint ist und wodurch sich gutes Risikomanagement auszeichnet.

¹ Dörner/Horvath/Kagermann: Praxis des Risikomanagements, Stuttgart 2000, S. 7

² Derivat ist die Kurzbezeichnung für ein derivatives Finanzinstrument. Dabei handelt es sich um ein Termingeschäft, welches im Gegensatz zu einem sog. Kassageschäft nicht sofort fällig ist, sondern eine längere Laufzeit (i.d.R. länger als 2 Tage) zwischen Geschäftsabschluss und Lieferung bzw. Erfüllung aufweist. Termingeschäfte werden bspw. zur Absicherung von künftigen Preisschwankungen (sog. Hedging) oder zur Erzielung von Spekulationsgewinnen durchgeführt. Derivate existieren in vielerlei Couleur: So unterscheidet man bedingte Termingeschäfte (Optionen) von Unbedingten; unbedingte Termingeschäfte werden entweder an Börsen gehandelt (sog. **Futures**) oder erfolgen im OTC-Handel (OTC = Over the counter); dann liegen sog. Forwards vor. Näheres zu Derivaten lässt sich nachlesen bei **Beike/Schlütz**: Finanznachrichten lesen – verstehen – nutzen, 4. Aufl., Stuttgart 2007.

³ Vgl. **Mai/Larsen**: Betrüger schockt Société Générale, in: Financial Times Deutschland, Nr. 18 vom 25./26./27. Januar 2008, S. 1

II. Risikobegriff und Risikomanagement(-system)

Für die meisten deutschen Unternehmen bedeutet Risikomanagement in erster Linie das Erfüllen *gesetzlicher Anforderungen*, heißt es nüchtern in einem Artikel der FAZ vom 22. August 2005.⁴

Exkurs: Welche Anforderungen bestehen seitens des Gesetzgebers?

Seit dem 01. Mai 1998 verpflichtet das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) über § 91 Abs. 2 AktG den Vorstand einer AG „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ In seiner Begründung stellt der Gesetzgeber fest, dass der Vorstand „für ein angemessenes Risikomanagementsystem und für eine angemessene interne Revision zu sorgen“ hat.⁵ Hervorgehoben werden vom Gesetzgeber damit allgemeine Leitungsaufgaben der Vorstände von deutschen Aktiengesellschaften.⁶

Für Geschäftsführer einer GmbH hat die Legislative darauf verzichtet, eine ähnliche Regelung unter Aufnahme in das GmbH-Gesetz explizit zu normieren, in seiner o.g. Begründung zum KonTraG jedoch festgehalten, dass davon auszugehen sei, dass für Gesellschaften mit beschränkter Haftung je nach ihrer Größe, der Komplexität ihrer Struktur usw. nichts anderes gelte und die Neuregelung (des Aktiengesetzes) Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer auch anderer Gesellschaftsformen habe.

Damit hätten nach der Intention des Gesetzgebers letztlich auch GmbH-Geschäftsführer nach § 91 Abs. 2 AktG erforderliche Maßnahmen durchzuführen, zu dokumentieren und zu überwachen. Im Gegensatz zur AG sind diese Maßnahmen grundsätzlich nicht Gegenstand der Abschlussprüfung, da die Regelung des § 317 Abs. 4 HGB auf börsennotierte AGs beschränkt ist.

Eine derartige Verpflichtung zur Risikoüberwachung ergibt sich m.E. bereits aus den allgemeinen Sorgfaltspflichten eines ordentlichen Geschäftsmannes i.S.d. § 43 GmbHG.

Um die Frage, was darüber hinaus mit dem Begriff *Risikomanagement* gemeint ist und welcher – über die bloße, jedoch zweifelsfrei notwendige Erfüllung gesetzlicher Anforderungen hinaus – weiterreichende Nutzen sich daraus für ein Unternehmen ziehen lässt, beantworten zu können, ist vorab der **Begriff des Risikos** zu klären.

⁴ Vgl. O.V.: Stiefmütterliches Risikomanagement, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 194 vom 22. August 2005, S. 20

⁵ Vgl. Bundestagsdrucksache Nr. 13/9712, S. 15

⁶ Vgl. Hommelhoff, Mattheus: Risikomanagementsystem im Entwurf des BilMoG als Funktionselement der Corporate Governance, in: Betriebs-Berater, 62. Jg., 2007, S. 2787

Während das *Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW)* darunter allgemein die Möglichkeit ungünstiger zukünftiger Entwicklungen versteht⁷ wird unter Risiko im weiteren Sinne die Möglichkeit einer von der Erwartung abweichenden Entwicklung in positiver Hinsicht (= "Chance") verstanden.⁸ Sich mit den Risiken eines Unternehmens zu beschäftigen, bedeutet also allgemein gesagt, sich gleichermaßen die Chancen der Geschäftsaktivitäten vor Augen zu führen.

Bei dem Gedanken an individuelle Unternehmensrisiken können z.B. dauerhafte Verlustquellen, Qualitätsmängel, Investitions- oder Instandhaltungsstau, Forderungsausfälle eine Rolle spielen. Risiken lassen sich in Markt-, Finanz-, Managementrisiken, (steuer-)rechtliche Risiken, Risiken in Produktion, Logistik, Forschung und Entwicklung sowie in Umweltrisiken und Risiken beim Einsatz von Informationstechnologien kategorisieren. In diesem Zusammenhang stellt sich aus unternehmerischer Sicht ganz unweigerlich die Frage, ob und gegebenenfalls wie sich Risiken verhindern lassen und wenn das nicht möglich sein sollte, welche Möglichkeiten bestehen, um zumindest deren *Eintrittswahrscheinlichkeit* – soweit dieses möglich ist – zu minimieren. Im Übrigen gilt es festzustellen, in welchem Umfang ein Unternehmen bspw. "plötzlich" auftretende Verluste verkraften kann, ohne in seinem Fortbestand ernsthaften Schaden zu nehmen oder gar gefährdet zu sein. Dieses ist die Frage nach dem *Risikotragfähigkeitspotential* eines Unternehmens.

Risikomanagement bedeutet insofern den frühzeitigen, planmäßigen und zielgerichteten Umgang mit Risiken in einem Unternehmen. Ziel dieses prozessmäßigen Vorgangs ist es, bereits bestehende und zukünftige Risiken so zu steuern, dass der Wert des Unternehmens durch die Verringerung der Risiken ebenso wie dessen Ertragschancen gesteigert wird und stets sichergestellt ist, dass die Gesamtheit aller Risiken die Risikotragfähigkeit nicht übersteigt. Und eben dieses ist die Aufgabe eines **Risikomanagementsystems**. Über die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen hinaus kommt einem funktionierenden Risikomanagement(-system) somit eine Unterstützungsfunktion bei der wertorientierten Unternehmensführung zu.⁹

⁷ *Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Hrsg.):* IDW-Prüfungsstandards – Die Prüfung des Risiko-früherkennungsystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340; Stand: 11.09.2000)

⁸ Vgl. **Dörner/Horvath/Kagermann:** Praxis des Risikomanagements, Stuttgart 2000, S. 315

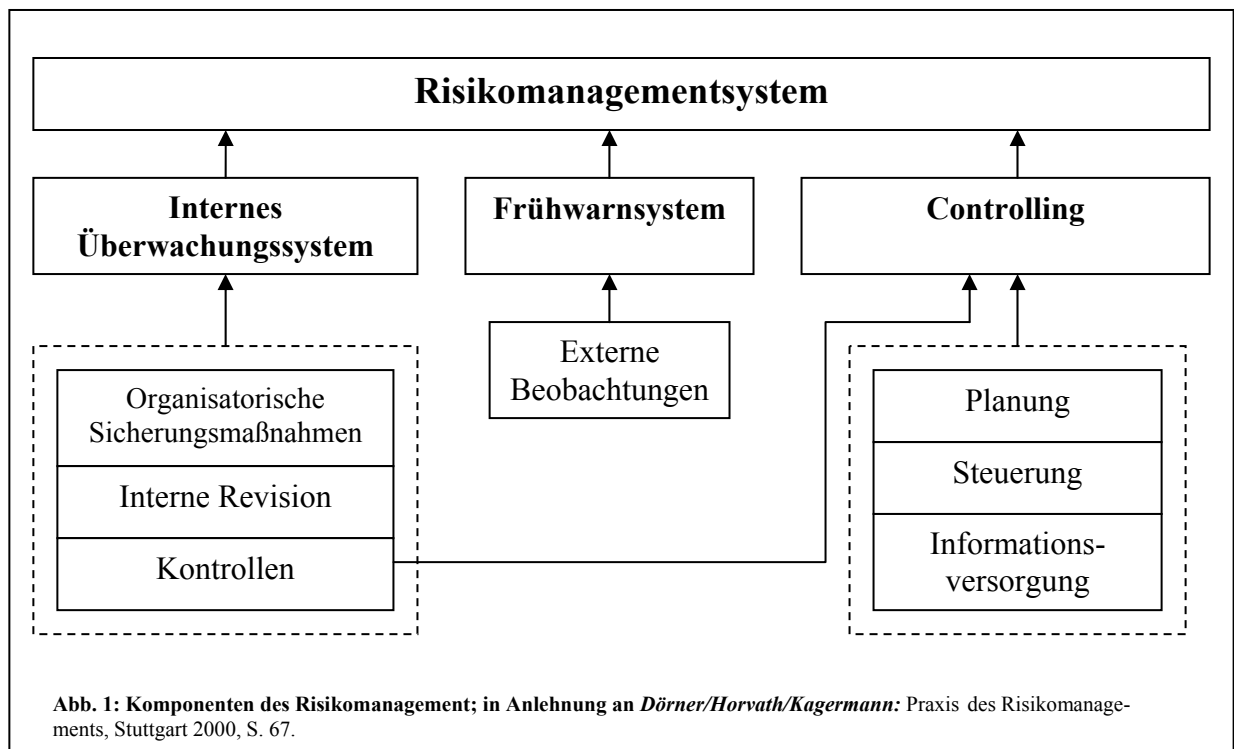
⁹ **O.V.:** Stiefmütterliches Risikomanagement, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 194 vom 22. August 2005, S. 20; **Wertorientierter Unternehmensführung** liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Unternehmen auch auf bestimmte monetäre Wertziele hin geführt werden müssen, um weiterhin existieren zu können. Die Protagonisten der wertorientierten Unternehmensführung bemerken treffend, dass der handelsrechtliche Gewinn kein Maßstab für echte Wertsteigerungen ist, da er – noch – durch zahlreiche Wahlrechte beim Ansatz und der Bewertung beeinflusst werden kann. Statt dessen setzen sie auf eine zahlungsstromorientierte Vorgehensweise: Wertorientierte Unternehmensführung muss intern dafür sorgen, dass die mit der Unternehmensstrategie verbundenen Investitionen (= Auszahlungen) zukünftig risikoadäquate Einzahlungen im Sinne von "Free Cash Flow" generieren. Vgl. dazu bspw. **Coenenberg/Salfeld:** Wertorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Stuttgart 2007.

III. Bestandteile eines Risikomanagementsystems

1. Überblick

Nach einer repräsentativen Studie bewerten zwei Drittel der nicht an einer Börse gelisteten Unternehmen – sofern sie überhaupt Risikomanagement betreiben – ihre Risiken allein qualitativ und können sie auf dieser Basis nicht erfolgreich steuern.¹⁰

Aus dieser Erkenntnis wird deutlich, dass es sich bei wirksamem Risikomanagement um einen Prozess handeln muss. Dieser besteht grundsätzlich aus den Elementen **Risikoidentifikation** und **-analyse**, **Risikobewertung**, **Risikosteuerung** und **Risikokontrolle** und wird in praxi über folgende **Subsysteme** vollzogen, die in die Organisation des Unternehmens integriert sind:



In Abhängigkeit von der Branche, der Marktstellung, der Größe und der Komplexität eines Unternehmens können die abgebildeten Subsysteme unterschiedlich ausgestaltet sein. Weder der Wortlaut des § 91 Abs. 2 AktG noch dessen Begründung geben Aufschluss, wie die geforderten Elemente des Risikomanagements konkret auszugestalten sind. Entscheidend ist für eine wirksame Ausgestaltung des Risikomanagements ist daher dessen Aufbau unter Beachtung betriebswirtschaftlicher Aspekte.

¹⁰ Vgl. **O.V.:** Stiefmütterliches Risikomanagement, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 194 vom 22. August 2005, S. 20

2. Risikoidentifikation und -analyse

Die erste Phase des Risikomanagement-Prozesses ist darauf ausgerichtet, unternehmensweit, d.h. in allen Tätigkeits- und Funktionsbereichen mögliche Risiken zu **identifizieren** und zu **analysieren**.

Zur umfassenden Identifikation möglicher Risiken bedarf es eines **strategischen** und **operativen Controllings** sowie **qualitativer** und **quantitativer (betriebswirtschaftlicher) Methoden** und in organisatorischer Hinsicht unter Umständen der Einbindung vieler Mitarbeiter.

Anschließend sind die identifizierten Risiken entsprechend ihres Gefährdungsgrads zu **klassifizieren** (Zur Erinnerung: *Der Vorstand einer AG hat nach der gesetzlichen Regelung „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“*). Schierenbeck unterscheidet – unter Berücksichtigung des Risikotragfähigkeitspotentials – fünf Dringlichkeitsklassen vom **Bagatellrisiko**, welches den geringsten Risikograd widerspiegelt und demzufolge keine Maßnahmen nach sich zieht, bis hin zum **Katastrophenrisiko**, welches die Existenz des Unternehmens in Frage stellt und demzufolge eine weitreichende Ausschöpfung aller sinnvollen und möglichen Gegenmaßnahmen zur Folge haben muss.¹¹

Die **Risikotragfähigkeit** bezeichnet den Umfang der Risiken, den ein Unternehmen eingehen kann, ohne bei Eintritt daraus resultierender Verluste insolvent zu werden. In Anbetracht der möglichen Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO) und Überschuldung (§ 19 InsO) hängt die Risikotragfähigkeit von den Größen **Liquidität** und **Eigenkapital** ab.

3. Risikobewertung

Im Anschluss an die qualitative Beurteilung im Rahmen der Risikoanalyse sind die identifizierten Risiken (quantitativ) zu bewerten, um das Risikoportfolio abbilden zu können. Eine quantitative Bewertung der Risiken ist deshalb notwendig, weil sich nur bewertete Risiken messen und steuern lassen. Den gängigen Bewertungsverfahren (Expertenschätzungen, Schadensfalldatenbanken, statistischen Simulationsverfahren und Kennzahlen – wie Erfahrungswert, Standardabweichung oder "value-at-risk" – oder Szenariotechniken) liegt die Erkenntnis zugrunde, dass das Ausmaß eines Risikos durch die Wahrscheinlichkeit des Eintretens und des damit zusammenhängenden Schadens bestimmt wird.¹²

¹¹ **Schierenbeck:** Risk-Controlling in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, Stuttgart 2000, S. 305.

¹² Vgl. **Dörner/Horvath/Kagermann:** Praxis des Risikomanagements, Stuttgart 2000, S. 203

4. Risikosteuerung

Durch aktive Maßnahmen gezielte sollen die Risiken beeinflusst – *gesteuert* – werden, um entweder deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu verringern oder ihr Schadenspotential zu begrenzen.

Dabei werden die Risiken anhand von vorgegebenen Grenzwerten gemessen und – in Abhängigkeit von der Risikoneigung – des Unternehmens durch Bewältigungsmaßnahmen *vermieden, reduziert, übertragen* oder *selbst getragen*. Im extremsten (eher Ausnahme-)Falle werden einzelne Risiken durch Beseitigung *vermieden*, indem entweder Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadenspotential – beispielsweise durch Stilllegung einer Anlage oder Verzicht auf ein bestimmtes Geschäft – auf Null reduziert wird. In einem anderen (eher Regel-)Fall werden Risiken geringen Schadensausmaßes und/oder niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit *selbst getragen*. *Übertragen* lassen sich Risiken beispielsweise durch den Abschluss geeigneter Versicherungen.¹³

Grundsätzlich sind die Steuerungsmaßnahmen präventiv einzusetzen und nur im Ausnahmefall – d.h. bei Eintritt eines Risikos – muss reaktiv die Tragweite/das Schadensausmaß begrenzt werden.

5. Risikokontrolle

Im Rahmen des Risikomanagement-Prozesses hat die *Risikokontrolle* idealtypischerweise die Aufgabe, die Unternehmensleitung durch zeitnahe und stetige Bereitstellung von entscheidungsnützlichen Informationen über bestehende und drohende Risiken zu unterstützen. Zur Einrichtung einer Risikokontrolle sind Regelungen zu Verantwortlichkeiten und zur Einrichtung von Schwellenwerten für die Weitermeldung der Risiken unabdingbar.

¹³ Vgl. *Dörner/Horvath/Kagermann*: Praxis des Risikomanagements, Stuttgart 2000, S. 173

IV. Risikomanagementsystem im Entwurf des BilMoG

Inzwischen ist auch von Seiten des Gesetzgebers nach dem KonTraG¹⁴ und dem Deutschen Corporate Governance Kodex¹⁵ erneut – wenngleich nicht auf den ersten Blick erkennbar – Bewegung in das Thema Risikomanagement geraten:

Das Bundesjustizministerium hatte der Presse am 16. Oktober 2007 die Eckpunkte des Entwurfs eines sog. **Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG-E)** vorgestellt, nur wenig später seinen *234-seitigen(!)* Referentenentwurf vorgelegt und damit die umfangreichste Reform der deutschen handelsrechtlichen Bilanzierungsvorschriften seit dem Bilanzrichtliniengesetz von 1985 eingeläutet.¹⁶ Das bewährte, kostengünstige und einfache HGB-Bilanzrecht solle, so heißt es von Seiten des Ministeriums, auf Dauer beibehalten werden und für den Wettbewerb mit internationalen Rechnungslegungsstandards gestärkt werden.¹⁷

Erreicht werden soll dieses Ziel durch zahlreiche Modernisierungsmaßnahmen, die den handelsrechtlichen Jahresabschluss und den handelsrechtlichen Konzernabschluss betreffen.¹⁸

Mit dem BilMoG sollen aber auch mehrere EU-Richtlinien bis Mitte 2008 in nationales Recht umgesetzt werden.¹⁹ Eine dieser Richtlinien ist die sog. **Abänderungsrichtlinie**²⁰, mit deren Umsetzung das BilMoG u.a. vorsieht, § 289 HGB um einen fünften Absatz zu ergänzen, der vorsieht, dass *kapitalmarktorientierte* Unternehmen künftig im Lagebericht eine Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Risikomanagements (im Sinne eines internen Kontroll- und Risikomanagementsystems) im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess vornehmen müssen.²¹

¹⁴ Vgl. Dazu: **Exkurs: Welche Anforderungen bestehen seitens des Gesetzgebers?** auf der S. 2 dieser **Confidaris**-Mitteilung

¹⁵ Vgl. Dazu: **Exkurs: Risikomanagement im Rahmen der Corporate Governance** auf der S. 10 dieser **Confidaris**-Mitteilung

¹⁶ Vgl. **Bundesministerium der Justiz**: Eckpunkte der Reform des Bilanzrechts, Information für die Presse vom 16. Oktober 2007 unter <http://www.bmj.de> abrufbar; *o.V.*: Gesetzgebung: Referentenentwurf des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, in: DStR Nr. 46/2007 vom 14. November 2007, S. XVII f.

¹⁷ Vgl. **Bundesministerium der Justiz**: Eckpunkte der Reform des Bilanzrechts, a.a.O.

¹⁸ Vgl. **Ernst/Seidler**: Kernpunkte des Referentenentwurfs eines Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, in: Betriebsberater, 62. Jg., 2007, S. 2557 ff. Fülbiel; Gassen: Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG): Handelsrechtliche GoB vor der Neuinterpretation, in: Der Betrieb, 60. Jg., 2007, S. 2605; **Oser/Roß/Wader/Drögemüller**: Ausgewählte Neuregelungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) – Teil 1, in: Die Wirtschaftsprüfung, 61. Jg., 2008, S. 49 So soll durch das BilMoG das bisher die Bilanzierung dominierende Vorsichtsprinzip spürbar zurückgedrängt und das HGB von unzeitgemäßen Wahlrechten „entrümpelt“ werden.

¹⁹ Vgl. **Oser/Roß/Wader/Drögemüller**: Ausgewählte Neuregelungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) – Teil 1, a.a.O. S. 49

²⁰ Richtlinie 2006/46/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14.06.2006 zur Änderung der Richtlinien des Rates 78/660/EWG, 83/349/EWG, 86/635/EWG und 91/674/EWG (Abänderungsrichtlinie), ABIEG L 224, 1.

²¹ Vgl. **Ernst/Seidler**: Kernpunkte des Referentenentwurfs eines Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes, a.a.O. S. 2565 f.

Zur Binnenorganisation des Aufsichtsrats sieht der Referentenentwurf vor, dass der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft einem Prüfungsausschuss die Aufgabe übertragen könne, die internen Risikomanagementsysteme in ihrer Wirksamkeit zu überwachen (§ 107 Abs. 3 S. 2 AktG-E). Für prüfungspflichtige Aktiengesellschaften schreibt der Gesetzentwurf vor, der Abschlussprüfer habe dem Aufsichtsrat oder dessen Prüfungsausschuss insbesondere über wesentliche Schwächen des internen Risikomanagementsystems bezogen auf den Rechnungslegungsprozess zu berichten (§ 171 Abs. 1 S. 2 AktG-E).

Hommelhoff/Mattheus zeigen sich unterdes von diesem Referenten-Ansatz beim Risikomanagementsystem überrascht, gehe er doch nach ihrer Interpretation weit über die organisationsrechtliche Ausgangsbestimmung des § 91 Abs. 2 AktG hinaus. Sie vertreten die Ansicht, dass das BilMoG damit nicht allein darauf abziele, das handelsrechtliche Bilanzrecht im Interesse vornehmlich der kleinen und mittleren Unternehmen durchgreifend zu modernisieren, sondern vielmehr auch darauf, die Corporate Governance zumindest in auf den Kapitalmarkt ausgerichteten Unternehmen weiter auszubauen und zu verbessern.²²

Der Autor dieser Mitteilung schließt nicht aus, dass von den geplanten Neuregelungen zum Risikomanagement – unter dem Aspekt des Ausbaus und der Verbesserung der Corporate Governance und in Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen und der Komplexität der getätigten Geschäfte eine Ausstrahlungswirkung auch auf Unternehmen ohne Kapitalmarktbezug bzw. auf Unternehmen, die keine Aktiengesellschaften sind ausgehen wird.

V. Risikomanagement bei Non-Profit-Unternehmen?

Non-Profit-Unternehmen basieren in der Regel auf bürgerschaftlichem oder konfessionellem Engagement und sind als solche kollektiv getragen. Sie genießen häufig den steuerrechtlichen Status der Gemeinnützigkeit, was eine dauerhafte Bindung ihrer Mittel und eine Verpflichtung zur (zeitnahen) Verwendung erwirtschafteter Mittel für den gemeinnützigen Bereich zur Folge hat. Gleichwohl agieren sie – bspw. im Rahmen von Zweckbetrieben – gewinnorientiert, jedoch nicht für den individuellen Profit.

²² Vgl. *Hommelhoff, Mattheus*: Risikomanagementsystem im Entwurf des BilMoG als Funktionselement der Corporate Governance, a.a.O., S. 2790

Non-Profit-Unternehmen sind in ihrer Existenz bisweilen in hohem Maße von sozialpolitischen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen, aber auch von privaten und öffentlichen Zuwendungen abhängig und somit in Zeiten sich verändernder sozialpolitischer Rahmenbedingungen, aber auch öffentlicher Haushaltskonsolidierung und sinkender Reallöhne zunehmend auch finanziellen Risiken ausgesetzt. Diese Veränderungen im Umfeld des sog. Dritten Sektors lässt die Führung eines Non-Profit-Unternehmens nicht minder komplex oder weniger risikobehaftet erscheinen, als es die Führung eines Unternehmens aus dem Bereich der privaten Wirtschaft sein mag.

Gelegentlich können selbst Non-Profit-Unternehmen – wie die Vertrauenskrise bei *Unicef* jüngst beweist – bundesweit in Sachen mangelhaften Risikomanagements in Negativschlagzeilen bis hin zu schwerem Imageverlust geraten.²³

So sei das *Kinderhilfswerk Unicef Deutschland* – ein eingetragener Verein – im Dezember vergangenen Jahres unter anderem in den Verdacht geraten, ehemaligen Mitarbeitern überhöhte Honorare für freie Dienstleistungen gezahlt zu haben. Unicef habe daraufhin eine namhafte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit einer entsprechenden Untersuchung beauftragt. Im Ergebnis der Untersuchung gebe es zwar keine Hinweise auf Unregelmäßigkeiten, persönliche Vorteilsnahme oder Bereicherung und die Prüfer hätten, so meldete der Berliner Tagesspiegel am 16. Januar 2008, nicht bewertet, dass Unicef in der Regel deutlich weniger als den marktüblichen Honorarsatz gezahlt und ausgerechnet im Fall ehemaliger Mitarbeiter tief in die Tasche gegriffen habe. Sie hätten jedoch bemängelt, dass es bei Unicef **an Kontrolle und Transparenz mangle**. So seien einige Beraterverträge nur mündlich vereinbart, andere nicht unterschrieben worden. Große Summen seien also ohne vertragliche Grundlage gezahlt worden.²⁴ Die Wirtschaftsprüfer selbst ließen inzwischen wissen, es sei schlichtweg falsch, dass man keine Unregelmäßigkeiten festgestellt habe.²⁵ Und so räumt inzwischen Unicef selbst ein, dass man innere Strukturen überprüfen und Rechnungswege transparenter machen müsse. In finanzieller Hinsicht sei der Schaden für Unicef in jedem Fall groß: So sei das Spendenaufkommen im Dezember infolge der Schlagzeilen um € 3,5 Mio. hinter der Erwartungen zurückgeblieben.

Es zeigt sich also, dass wirksames Risikomanagement auch für Non-Profit-Unternehmen durchaus von Nutzen ist. Ohnehin ist der Gedanke an ein wirksames Risikofrüherkennungs- bzw. Risikomanagementsystem bei vielen Non-Profit-Unternehmen längst angekommen:

²³ **O.V.:** Affäre kostet Unicef Millionen, unter: www.shz.de, Meldung vom 16. Januar 2008; **Scheffer:** Unicef – Bedingt entlastet, unter: www.tagesspiegel.de, Meldung vom 16. Januar 2008; **O.V.:** Vorwürfe gegen Unicef – Ehrenamtliche hören auf, unter: www.sueddeutsche.de, Meldung vom 25. Januar 2008

²⁴ **Scheffer:** Unicef – Bedingt entlastet, unter: www.tagesspiegel.de, Meldung vom 16. Januar 2008

²⁵ **Schuhmacher:** Fragwürdiges Brauchtum – Bei Unicef kehrt auch nach dem Rücktritt der Vorsitzenden Heide Simonis keine Ruhe ein, in: Handelsblatt Nr. 25 vom 5. Februar 2008, S. 3

So zeigt einerseits die Regelung des § 91 Abs. 2 AktG ihre **Ausstrahlungswirkung** beispielsweise auf Gesellschaften, deren Geschäftsführung sich im Rahmen einer Erweiterung der Abschlussprüfung nach **§ 53 Haushaltsgrundsätze-gesetz (HGrG)** einer Ordnungsmäßigkeitsprüfung unterziehen muss, zumal der entsprechende Fragenkatalog auch solche Fragen, die sich auf die Einrichtung und Wirksamkeit eines Risikofrüherkennungssystems beziehen, beinhaltet.²⁶

Zum anderen ist die Einrichtung und Unterhaltung eines Risikomanagementsystems Ausfluss der **Corporate Governance**, die auch bei Leitungs- (Vorständen bzw. Geschäftsführern) und Kontrollorganen (Aufsichtsräten bzw. Beiräten) von (diakonischen, caritativen und anderen) Non-Profit-Unternehmen Anwendung finden soll.

Exkurs: Risikomanagement im Rahmen der Corporate Governance

Corporate Governance (CG) bedeutet soviel wie **gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung** und erlangte in Deutschland vor dem Hintergrund eines durch zahlreiche (Bilanz-)Skandale entstandenen Vertrauensverlusts in das duale Führungssystem börsennotierter Aktiengesellschaften – bestehend aus Vorstand und Aufsichtsrat – in der jüngeren Vergangenheit seine besondere Bedeutung.²⁷ Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex entwickelte daraufhin einen – in erster Linie an börsennotierte Gesellschaften gerichteten – Kodex (**DCGK – Deutscher Corporate Governance Kodex**), welcher Standards und Empfehlungen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen umfasst und ein effizientes System von "checks and balances" garantieren soll.²⁸ Die Regierungskommission empfiehlt in der Präambel auch nicht börsennotierten Gesellschaften die Standards und Empfehlungen des Kodex zu beachten.

Der DCGK enthält u.a. unter Punkt 4.1.4 die Vorschrift, dass der **Vorstand** für ein **angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling** im Unternehmen sorgt und sieht unter Punkt 5.2 (Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsratsvorsitzenden) u.a. vor, dass der **Aufsichtsratsvorsitzende** mit dem **Vorstand** regelmäßig Kontakt halten und mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und **das Risikomanagement des Unternehmens beraten soll**. Darüber hinaus soll der Aufsichtsrat (Punkt 5.3.2) einen **Prüfungs-**

²⁶ **Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Hrsg.):** IDW-Prüfungsstandards – Berichterstattung über die Erweiterung der Abschlussprüfung nach § 53 HGrG (IDW PS 720; Stand: 06.10.2006)

²⁷ Vgl. **Peemöller/Hofmann:** Bilanzskandale – Delikte und Gegenmaßnahmen, Berlin 2005

²⁸ Vgl. **Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex:** Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 14. Juni 2007) – Präambel – im Internet unter www.corporate-governance-code.de abrufbar

ausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich neben Rechnungslegung, Abschlussprüfung und Compliance²⁹ insbesondere mit Fragen des Risikomanagements befasst.

So hat beispielsweise die Diakonische Konferenz bereits im Oktober 2005 den **Diakonischen Governance Kodex (DGK)** verabschiedet. Mit dem DGK soll das deutsche Corporate Governance System grundsätzlich auf den diakonischen Bereich übertragen werden. Die Einrichtungskultur soll durch Empfehlungen zur Leitung und Überwachung diakonischer Einrichtungen gestärkt werden. Der DGK richtet sich u.a. mit der Aufgabe an den **Vorstand diakonischer Einrichtungen, für ein adäquates Risiko- und Qualitätsmanagement in den Einrichtungen zu sorgen und das Aufsichtsgremium regelmäßig zeitnah und umfassend über alle für die Einrichtung relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements zu unterrichten.**³⁰

Auch in der **Arbeitshilfe 182 – Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Arbeit** – des Verbandes der Diözesen Deutschlands und der Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz, deren jüngste Fassung auf März 2007 datiert ist, wird den Vorständen, Geschäftsführern und Aufsichtsgremien der Rechtsträger nachdrücklich empfohlen, dafür Sorge zu tragen, dass die Verpflichtung zum wirtschaftlichen Handeln und die Beachtung betriebswirtschaftlicher Grundsätze eine hohe Priorität haben. Zu den ausdrücklich empfohlenen strukturellen und organisatorischen Maßnahmen zähle u.a. auch **Elemente eines Risikomanagementsystems (zum Beispiel die Einrichtung eines Frühwarnsystems, ein internes Überwachungssystem und Controlling).**³¹

VI. Zusammenfassung und Fazit

Nach Ansicht der meisten deutschen Unternehmensvertreter bedeutet Risikomanagement nicht mehr, als das Erfüllen gesetzlicher Anforderungen. Einen weitergehenden Nutzen aus der Einrichtung eines Risikomanagementsystems können nur wenige Unternehmensvertreter erkennen.³²

²⁹ **Compliance** bedeutet, dass der Vorstand für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der **unternehmensinternen Richtlinien** zu sorgen und auf deren Beachtung durch die (Konzern-)Unternehmen zu achten hat. Vgl. **Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex:** Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 14. Juni 2007) – unter Punkt **4.1.3**

³⁰ Vgl. Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK) – mit Erläuterungen – (Stand: Oktober 2005) unter Punkt **2.3.1** und unter Punkt **2.2**. Der DGK steht als pdf.-Datei unter **www.diakonie.de** zum Download zur Verfügung.

³¹ Die vollständige Arbeitshilfe 182 steht als pdf.-Datei unter **www.dbk.de** zum Download zur Verfügung.

³² **O.V.:** Stiefmütterliches Risikomanagement, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 194 vom 22. August 2005, S. 20

Wie der jüngste Skandal um die französische Bank Société Générale zeigt, bleibt die Forderung des deutschen Gesetzgebers nach „*geeigneten Maßnahmen, insbesondere eines Überwachungssystems*“ im Jahr 2008 auch zehn Jahre nach Einführung des Gesetzes zur Transparenz und Kontrolle im Unternehmensbereich (KonTraG) und der damit verbundenen damaligen aktienrechtlichen Neuregelung im Jahre 1998 aktuell, „*damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.*“

Dass auch Non-Profit-Organisationen (Nachhol-)Bedarf hinsichtlich der Einrichtung und dauerhaften Anwendung eines wirksamen Risikomanagementsystems haben zeigen beispielhaft die jüngsten Schlagzeilen um das Kinderhilfswerk Unicef in Deutschland.

Im Rahmen dieser Confidaris-Mitteilung wurden daher Begrifflichkeiten rund um das Thema Risikomanagement, die gesetzlichen Anforderungen zum Risikomanagement und die Funktionsweise des Risikomanagement-Prozesses innerhalb des Risikomanagementsystems sowie die geplanten Neuerungen im Referentenentwurf zum Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – jeweils mit Quellenangaben versehen – erläutert und die Bedeutung für (Non-Profit-)Unternehmen ggf. veranschaulicht.

Sollten Sie darüber hinaus Fragen zum Thema Risikomanagement haben steht Ihnen die **Confidaris AG** Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von der Einrichtung bis zur Dokumentation eines Risikomanagementsystems gern mit Rat und Tat zur Seite.

Confidaris AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ihr Ansprechpartner:

Herr Betriebswirt/Dipl.-Wirtschaftsjurist Reinolf Schwandt

Möserstraße 7
49074 Osnabrück

Telefon: 05 41 / 3 38 32 13
Telefax: 05 41 / 3 38 32 25
eMail: schwandt@confidaris.de

oder besuchen sie unsere Internetseiten unter: <http://www.confidaris.de>