

Veröffentlicht in

Der Aufsichtsrat

06/2016

**„The Last Line of Defense:
Der Aufsichtsrat“**

S. 85-87

Mit freundlicher Genehmigung
der Handelsblatt Fachmedien GmbH, Düsseldorf

www.aufsichtsrat.de

www.fachmedien.de

»AR1160759

The Last Line of Defense: Der Aufsichtsrat

Prof. Dr. Werner Gleißner/Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen

Das Risikocontrolling hat im Rahmen der „Three Lines of Defense“ als „zweite Linie“ die Aufgabe, Chancen und Gefahren (Risiken) des operativen Managements zu erfassen und zu aggregieren. Die Revision prüft das Risikomanagement. Die „Last Line of Defense“ aber ist der Aufsichtsrat, der die Risikoposition des Unternehmens verabschieden sollte und durch die Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen den Gesamtrisikoumfang maßgeblich mitbestimmt.

I. Problemstellung und Überblick

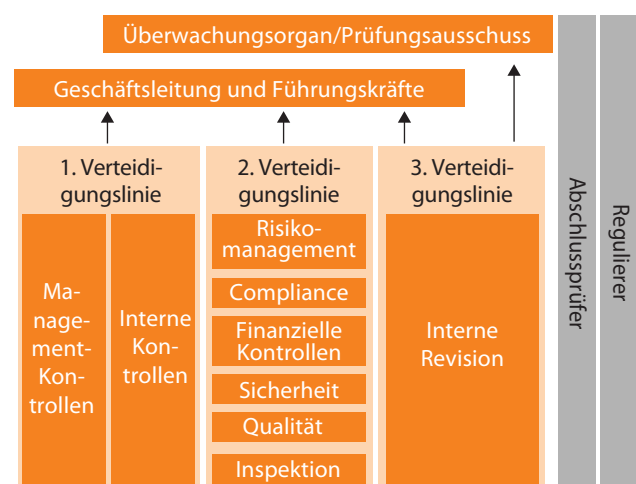
Die erste – und wichtigste – Aufgabe, die der Deutsche Corporate Governance Kodex dem Aufsichtsrat zuordnet, ist das Mitwirken bei wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen. Der Beitrag des Aufsichtsrats für den Unternehmenserfolg ergibt sich insbesondere durch einen Beitrag bei der Verbesserung der Entscheidungen durch die kritische Analyse und Diskussion der Entscheidungsvorlagen, die der Vorstand zu Strategieveränderungen, großen Investitionen oder Akquisitionen vorlegt. Die Herausforderung für Vorstand und Aufsichtsrat bei der Entscheidungsfindung ergibt sich durch eine nicht sicher vorhersehbare Zukunft (Unsicherheit), die eine Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) im Entscheidungskalkül erfordert. Damit sind die Fähigkeiten eines Unternehmens in den Bereichen Risikoanalyse, Risikobewältigung und risikogerechter Bewertung strategischer Handlungsoptionen – wie Investitionen oder Akquisitionen – wesentliche Erfolgsfaktoren. Schon aufgrund der gesetzlichen Anforderungen findet man die entsprechenden Fähigkeiten meist im Risikomanagement, gegebenenfalls unterstützt durch das Controlling. Notwendig ist dabei, dass die Risikoanalysen durch das Risikomanagement im Rahmen der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen durchgeführt und die Ergebnisse in den Entscheidungsvorlagen des Aufsichtsrats aufgezeigt werden – was in vielen Unternehmen nicht der Fall ist.

Nachfolgend wird die Stellung des Risikomanagements als Instrument der Krisenprävention und als Informationslieferant bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen vor dem Hintergrund des „Three Lines of Defense“-Modells erläutert. Damit wird das Zusammenspiel von Risikomanagement, Internem Kontrollsystem und Interner Revision beleuchtet und aufgezeigt, dass der Aufsichtsrat selbst eine hohe Bedeutung in einem umfassenden und leistungsfähigen risikoorientierten Unternehmensführungsansatz hat. Aufgrund seiner gesetzlichen Befugnisse ist der Aufsichtsrat „The Last Line of Defense“ – und sollte sich dieser Verantwortung bewusst sein.

II. Das „Three Lines of Defense“-Modell

Seit einiger Zeit wird das „Three Lines of Defense“-Modell (TLoD) als Rahmenwerk für ein effektives internes Kontroll- und Überwachungssystem diskutiert, das die Aufgabenverteilung zwischen Internem Kontrollsystem (IKS), Risikomanagement, Interner Revision und operativem Management eines Unternehmens thematisiert. Ziel ist es dabei, durch die aufeinander aufbauenden Aktivitäten die wesentlichen und insbesondere bestandsbedrohenden Risiken zu erfassen und – wo ökonomisch sinnvoll – zu bewältigen; und dies ohne vermeidbare Kontrolllücken oder Doppelarbeiten.

Abb. 1: „Three Lines of Defense“-Modell



Quelle: ECIIA/FERMA: Guidance on the 8th EU Company Law Directive, Article 41, S. 9 und IIA Position Paper: Three Lines of Defence in Effective Risk Management and Control, January 2013, S. 2.

Man kann die hier konzipierten „drei Verteidigungslinien“ wie folgt beschreiben (Bungartz 2015):

1. Das operative Management repräsentiert die erste „Verteidigungslinie“ und ist verantwortlich für Identifikation, Quantifizierung und Überwachung von Risiken sowie die Initiierung von Risikobewältigungsmaßnahmen.

men im Tagesgeschäft. Die Mitarbeiter und Führungskräfte stellen damit den adäquaten Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) im Rahmen ihrer auf die Erfüllung der Unternehmensziele ausgerichteten Aufgaben sicher und nutzen die sich aus ihren Kompetenzen ergebenden Möglichkeiten, Erlöse, Kosten und Risiken zu steuern.

2. Die zweite Verteidigungslinie umfasst das Risikomanagement, das Controlling und die Compliance-Funktionen. Ihre Aufgabe ist das Bereitstellen adäquater Methoden und Prozesse für den Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) sowie die Überwachung der risikobezogenen Aktivitäten der „ersten Verteidigungslinie“ und die entscheidungsorientierte Aufbereitung von Risikoinformationen für die Unternehmensführung.
3. Die dritte Verteidigungslinie stellt die Interne Revision als neutrale Prüfungsstelle dar, welche die den Regeln entsprechende Umsetzung der Vorgaben auf der Ebene der ersten und zweiten Verteidigungslinie überprüft und die Unternehmensführung, gegebenenfalls auch den Aufsichtsrat direkt, über diese Prüfungsergebnisse informiert.

Das Interne Kontrollsystem ist also auf der ersten Linie, während das Risikomanagement/Risikocontrolling sich auf der zweiten Linie befindet. Aus Sicht des Risikocontrollings ist das Interne Kontrollsystem eine organisatorische Risikobewältigungsmaßnahme, die auf die Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhen durch operationelle Verhaltensrisiken der Mitarbeiter zielt. Unter Unsicherheit ist die Optimierung des Ertrag-Risiko-Profiles des Unternehmens, das Abwägen von Erträgen und Risiken, die zentrale Herausforderung bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Aus dieser Perspektive wird offensichtlich, dass der traditionelle Fokus des Risikomanagements eines Unternehmens, nämlich sich neben Risikoanalyse und Risikoüberwachung mit den Risikobewältigungsmaßnahmen zu befassen, viel zu kurz greift. Risikobewältigungsmaßnahmen stellen Risiken in den Mittelpunkt, und in den Fokus des Risikomanagements kommen eben gerade diejenigen Maßnahmen, die traditionell primär auf die Veränderung des Risikoumfangs ausgerichtet sind.

Tatsächlich sollte das Risikomanagement eines Unternehmens sich jedoch mit allen geplanten Maßnahmen bzw. Handlungsoptionen der Unternehmensführung befassen. Und zwar bevor die Entscheidungen für solche Handlungsoptionen getroffen werden. Der Grund dafür ist einfach: Prinzipiell können nämlich alle Handlungsoptionen Ertrag und Risiko eines Unternehmens beeinflussen. Gegenstand von Risikoanalysen und einer risikogerechten Bewertung müssen daher alle strategischen Handlungsalternativen (Maßnahmenbündel) des Unternehmens sein. Eine risiko- und wertorientierte Unternehmenssteuerung muss sich damit primär mit der Vorbereitung wichtiger Entscheidungen und nicht nur mit bestehenden Risiken befassen: Es sind die Entscheidungen über Investitionen oder andere Großprojekte, die den Risikoumfang stark beeinflussen.

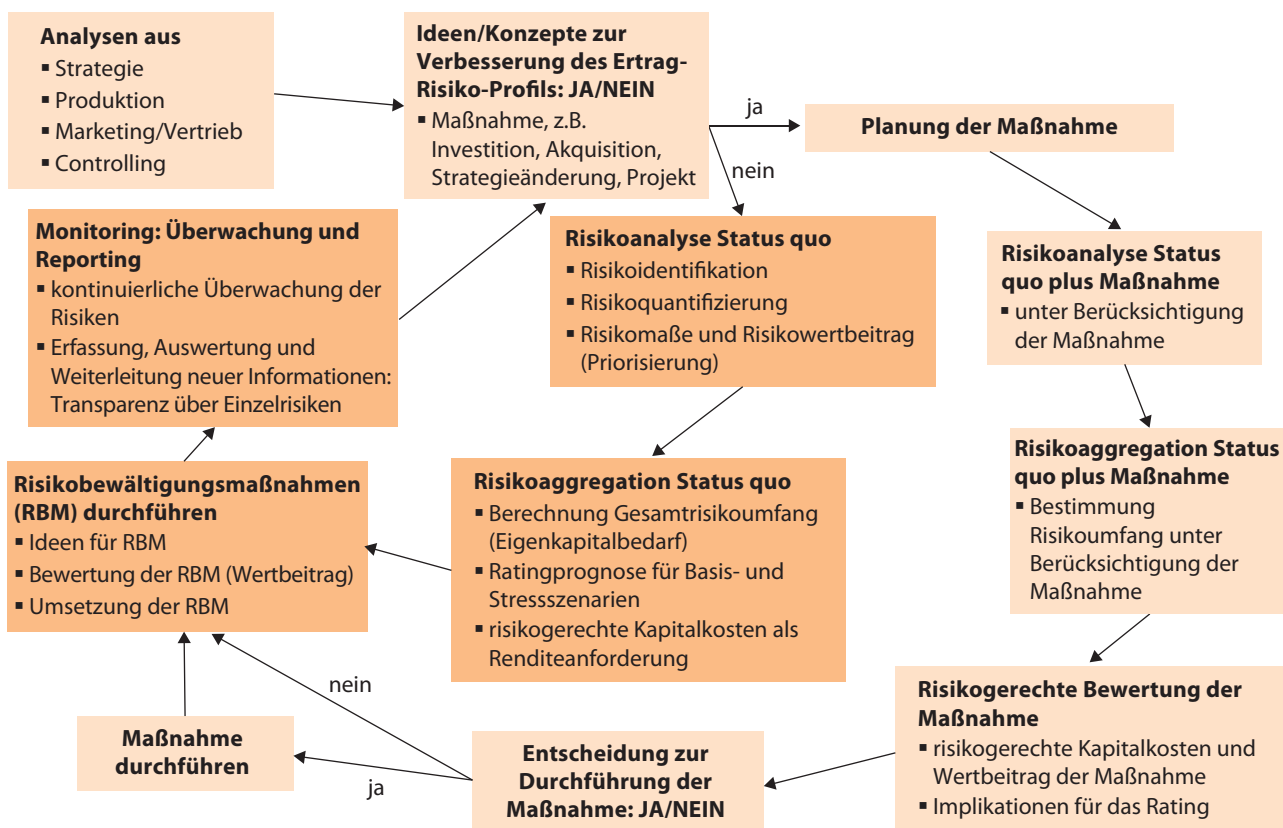
Die Prüfung von Entscheidungsvorlagen und Gutachten sollte klar definierten Mindeststandards genügen und grundsätzlich durch interne oder externe Methodenspezialisten vorgenommen werden, die in die Erstellung der Entscheidungsvorlage selbst nicht involviert waren. Neben einer Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsqualität werden so die Voraussetzungen dafür geschaffen, potenzielle Haftungsrisiken abzuwenden, die entstehen, wenn (unerkannt) Mindestanforderungen an die Entscheidungsvorbereitung nicht gewährleistet sind und/oder schwerwiegende methodische Schwächen bei Entscheidungsvorlagen bestehen.

III. Der Aufsichtsrat als „Last Line of Defense“

Das Modell der „Three Lines of Defense“ kann man nun leicht ergänzen durch die Betrachtung der Stellung des Aufsichtsrats. Da sich die Entscheidungen des Vorstands in dem vom Aufsichtsrat definierten Rahmen bewegen und der Aufsichtsrat zudem bei wichtigen Entscheidungen mitwirkt, kann man den Aufsichtsrat als (Mit-)Verantwortlichen für unternehmerische Entscheidungen begreifen. Durch diese Position in der Organisationsstruktur ist das Organ Aufsichtsrat auch verantwortlich für den Umgang mit Risiken, die ein Unternehmen eingeht. Hilfreich ist daher, wenn im Rahmen einer für den Vorstand verbindlichen Risikopolitik Grenzen für Art und Umfang der akzeptierten Risiken klar formuliert werden. Dort sollte auch festgelegt werden, welches zukünftige Rating, auch in einem risikobedingt möglichen Stressszenario, mindestens eingehalten werden soll. Im Rahmen seiner gesetzlichen Verantwortung muss der Aufsichtsrat zudem prüfen und sicherstellen, dass eine fundierte und nachvollziehbare Risikoanalyse bei der Vorbereitung aller wesentlichen Entscheidungen durchgeführt wurde und die Erkenntnisse über den aggregierten Gesamtrisikoumfang nachvollziehbar bei der risikogerechten Bewertung einer (strategischen) Handlungsoption berücksichtigt wurden. Dabei ist die Arbeitsweise eines „traditionellen“ Risikomanagements, das im Wesentlichen vorhandene Risiken überwacht und turnusgemäß Risikoberichte bereitstellt, keinesfalls ausreichend. Ergänzend sollte der Aufsichtsrat die ökonomische Leistungsfähigkeit des Risikomanagements regelmäßig prüfen.

Darüber hinaus empfiehlt sich die Etablierung eines „Qualitätssicherungssystems für Entscheidungsvorlagen“, welches durch klar formulierte Mindestanforderungen gewährleistet, dass Entscheidungsvorlagen effiziente Mindestanforderungen erfüllen, z.B. also zugrunde liegende Annahmen, Chancen und Gefahren (Risiken) sowie die Implikationen der Entscheidung für den Eigenkapitalbedarf und das Rating genannt werden. Der Aufsichtsrat sollte alle Entscheidungsvorlagen als „Advocatus Diaboli“ kritisch prüfen, wobei insbesondere die der Entscheidungsvorlage zugrunde liegenden Annahmen zur Unsicherheit und damit die Chancen und Gefahren, die Planabweichungen auslösen können, und deren Implikationen für Rating und Unternehmenswert zu betrachten sind. Durch diese umfangreichen Möglichkeiten des Einflusses auf das Ertrag-Risiko-Profil des Unternehmens und die letztendliche (Mit-)Verantwortung für alle Risiken kann man den Aufsichtsrat als „The Last Line of Defense“ bei der Absicherung des Unternehmens auffassen.

Abb. 2: Risikoanalyse und Bewertung



IV. Fazit

Die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrats und sein größter Beitrag zum Unternehmenserfolg ergeben sich aus der Mitwirkung an wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen. Der Aufsichtsrat muss sicherstellen, dass das Risikomanagement schon bei der Vorbereitung wesentlicher Entscheidungen durch eine fundierte Risikoanalyse involviert und so die Voraussetzung dafür geschaffen wird, dass ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken erfolgt – alleine die Überwachung bekannter Risiken und das Erstellen turnusmäßiger Risiko-reports sind unzureichend für die Prävention von Krisen und Fehlentscheidungen. Es sind gerade wesentliche unternehmerische Entscheidungen, die den Risikoumfang verändern.

Eine Entscheidungsvorlage für Vorstand und Aufsichtsrat sollte das Resultat einer adäquaten Situationsanalyse sowie der nachvollziehbaren und stringenten Ableitung von Schlussfolgerungen sein. Als Mindestanforderungen zur Vorbereitung von Vorstandsentscheidungen lassen sich formulieren:

- klare Definition des Ziels bzw. der Beurteilungskriterien (Erfolgsmaßstab),
- Beschreibung der wesentlichen zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen und exogenen Rahmenbedingungen (Status quo),
- vom Status quo ausgehende nachvollziehbare und klare Zukunftsplanung (z.B. Cashflow-Planung),
- Quantifizierung und Aggregation der Chancen und Gefahren (Risiken), speziell auch der unsicheren Plan-

annahmen, die Abweichungen von der Planung zur Konsequenz haben und

- geeignete Bewertungsmethodik für die alternativen Handlungsoptionen, die sowohl den zu erwartenden Ergebnissen als auch den damit verbundenen Risiken Rechnung trägt.

Ein gewisses Problem im Hinblick auf die kritische Analyse von Entscheidungsvorlagen ergibt sich bei vielen Aufsichtsräten durch deren personelle Besetzung. Durch die starke Vertretung von Vorständen anderer Unternehmen ist ein wichtiger Personentypus unterrepräsentiert: der selbstbewusste, kritische und methodisch geschulte Analytiker. Erfahrung, Persönlichkeitsprofil und Tätigkeit eines Vorstands, der Mitglied des Aufsichtsrats eines anderen Unternehmens ist, weichen oft stark ab von dem Profil, das ein kritischer Analytiker haben sollte. Ein Vorstand ist es gewohnt, Entscheidungen zu treffen und sie durchzusetzen – und weniger, Entscheidungsvorlagen eines Dritten kritisch zu analysieren. ■

Literaturhinweise:

- Bungartz, Positionspapier – The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, 2015 (Shortlink: <http://hbfm.link/609>, Abruf: 25.05.2016).
- Gleißner, Controller Magazin 07-08/2015, S. 4-12.
- Graumann, WISU 2014, S. 317-320.

Autoren:

Prof. Dr. Werner Gleißner, Vorstand FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden.

Univ.-Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen, Ludwig-Maximilians-Universität München; Mitbegründer und geschäftsführender Herausgeber von „Der Aufsichtsrat“.