

1 Gesetzliche und rechtliche Rahmenbedingungen im Überblick

Peter Wiedekind

1.1 Einführung in die Thematik

Risikomanagement muss ein wesentliches Element einer jeden Unternehmensführung sein. Die Einhaltung von bestehenden Gesetzen, Richtlinien und Normen scheint selbstverständlich zu sein. Wie kommt es bei all den Gesetzen, Richtlinien, Normen in der Vergangenheit und sehr wahrscheinlich auch in der Zukunft zu Unternehmenspleiten, nicht nur in der Industrie, im Einzelhandel etc., sondern auch in der Gesundheitsbranche? Insolvenzen in Deutschland sind täglich zu verzeichnen, so betrug die Zahl im Jahr 1995 noch 22.000, im Jahr 2004 aber bereits 40.000. Im Jahr 2009 belaufen sich allein die Firmeninsolvenzen auf 33.000, was im Vergleich zu 2008 eine Steigerung um 15% bedeutet (GENIOS – German Business Information). Auf die Privatinsolvenzen soll hier nicht näher eingegangen werden, da dies den Rahmen sprengen würde. Die aktuelle Bankenpleite und Wirtschaftskrise zeigen uns, dass wesentliche Risiken falsch eingestuft wurden. Hier stellt sich die Frage: Durch welche Instanz? Der banale Grundsatz der „kaufmännischen Vorsicht“ bekommt eine völlig

neue Bedeutung. Haben wir aus der Vergangenheit nichts gelernt?

Nehmen wir den Fall Neil Leeson. Dieser spekulierte mit Optionsscheinen, was durch die Unternehmensspitze geduldet wurde. Es erfolgte keine Risikoeinschätzung und keine Supervision. Folge: Schaden über 1 Mrd. GBP, Untergang eines renommierten Geldinstituts und 5 Jahre Haft für Leeson. Weiter der Fall ENRON. Sachverhalt: viertgrößter Energiekonzern der USA, Insolvenz 2002 nach unsicherer Finanzaktionen („Insideraktionen“ der Geschäftsspitze). Folgen: Gesamtschaden über 60 Mrd. US\$, Geschäftsführung zu 24 Jahren Haft verurteilt, die Pensionsansprüche von tausenden Mitarbeitern verloren, und der Wirtschaftsprüfer Arthur Anderson Consulting ging mit in die Pleite. Diese Beispiele könnten beliebig ergänzt werden; zu nennen sind Schneider, Holzmann, Tyco, Worldcom sowie mehrere Krankenhäuser. Aktuelle Insolvenzen sind hier Arcandor und die Traditionsfirma Schiesser. Nach dem RWI-Rating Report (2007) ist jedes fünfte Krankenhaus von einer Insolvenz bedroht. Im Krankenhausbereich zeigen aktuelle Management-

fehler, falsche Prioritäten sowie unabdingbarer Zwang zur Wirtschaftlichkeit und der Erzielung von Überschuss fatale Folgen für die Unternehmen. Aktuell ist z.B. die mangelhafte Aufbereitung von Instrumenten bei einem der größten Gesundheitsdienstleister in München. Die zu erwartenden wirtschaftlichen Folgen sind nicht zu beziffern. Folge: drei von vier Geschäftsführern werden fristlos gekündigt (Mau 2010).

Die genannten Beispiele sollen verdeutlichen, dass Risikomanagement aus vielen Elementen besteht, welche das Überleben der Unternehmung massiv beeinflussen können. Die Beeinflussung liegt im Wesentlichen immer bei wahrscheinlich eintretenden Verlusten im monetären Bereich, unabhängig davon, welcher Umstand im Unternehmen eingetreten ist, sei es die plötzliche Schließung von OP-Sälen (siehe oben), verunreinigte Lebensmittel oder die immer schwierige Situation der Personalgewinnung, insbesondere von Krankenhausärzten.

Welche Gründe sind für Insolvenzen zu identifizieren? Die Ursachen liegen zu 100% bei den strategischen Komponenten. Diese teilten sich auf in:

- 60% Nichtbeachtung von Risiken,
- 10% plötzliche Liquiditätsengpässe und
- 30% Ertragskrisen.

Fehlt es am klar definierten Risikomanagement, fehlt ein Plan B, oder ist der Reiz von kurzfristigem Erfolg für das Management zu verlockend?

Wie wird Risikomanagement definiert? Hier einige Beispiele:

„Die Alternative zum Risikomanagement ist riskantes Management“ (AS/NZS 4360:2004).

Diese Aussage kann weiter ergänzt werden um die Definitionen:

„... Die mögliche Abweichung vom erwarteten Wert bzw. Ist-Wert, die eine Nettovermögensänderung bedeutet ...“ (n. Baetge u. Schulze 1998),

„... die Möglichkeit ungünstiger zukünftiger Entwicklungsperspektiven ...“ (IDW 2000),

oder nach dem klinisch-juristischen Risikobegriff:

„... Jede mögliche, dauernde oder vorübergehende Nebenfolge, die sich auch mit äußerster Sorgfalt und lege artis (rechtmäßiger) Durchführung nicht sicher vermeiden lässt.“ (Koller u. Langsdorf)

Anscheinend werden die gesetzlichen Regeln, bewusst oder unbewusst, nicht beachtet. Logische Reaktion der Legislative ist die verstärkte Inhaftungnahme der Geschäftsführung mit dem Instrumentarium neuer Gesetze. Die Gesundheitsbranche rechnet nach einer Befragung durch das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung in Essen mit deutlich sinkenden Erträgen. Nach der gegenwärtigen Einschätzung rechnen 12% mit einem hohen Verlust, 18,1% erwarten einen geringen Verlust und 22,5% hoffen auf ein ausgeglichenes Betriebsergebnis. Wesentlich hierbei ist zu nennen, dass die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen in den nächsten Jahren deutlich zunehmen wird, aber die Ertragslage in einem derzeit gedeckelten Budget sinken wird. Mit der Einführung der DRG-G standen die Krankenhäuser vor einer großen Herausforderung. Die Zielsetzung von Leistungserbringern und Kostenträgern sind gerade in der Gesundheitsbranche eigentlich nicht soweit voneinander entfernt, wie es auf den ersten Blick vermuten lässt. Wesentliches Ziel der Krankenhäuser ist es, eine Kostenreduzierung zur Erlösoptimierung zu erreichen. Die Kostenträger wollen eine Beitragsstabilität und eine bedarfsgerechte Versorgung mit einer „ausreichenden“ Qualität. Die duale Finanzierung für die Krankenhäuser wird wegen der wirtschaftlichen Situation der Länder weiter rückläufig sein und so ein erheblicher Investitionsstau entstehen. Krankenhäuser müssen daher Gewinn erwirtschaften und/oder sich notwendiges Geld von Banken leihen. Der Gesetzgeber hat weitreichende Gesetze eingeführt, welche das Risiko für die Unternehmen und die Geldgeber begrenzen sollen; sie erfordern ein differenziertes Risikomanagement im Krankenhaus. Nachfolgend werden wesentliche Gesetze vorgestellt. Abbildung 1 zeigt die wesentlichen nationalen und internationalen Gesetze, Standards und Normen zum Risikomanagement.

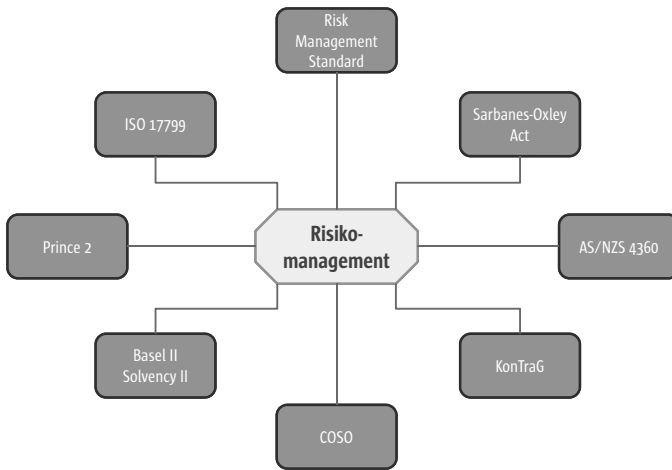


Abb. 1 Gesetze, Standards, Normen zum Risikomanagement (in Anlehnung an Hughes 2007)

1.2 Wesentliche Gesetze für Krankenhäuser in Deutschland

1.2.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG, v. 01.05.1998)

Es bestehen sehr viele Gesetze, um die Transparenz von Unternehmen darzustellen. International hat wohl der Sarbanes-Oxley-Act (Senator Sarbanes/Kongress Oxley/USA 2002; SOX, USA 2002) die größte Auswirkung gezeigt. Wesentliche Inhalte sind:

- Externe Kontrolle durch unabhängige Prüfer
- Manager persönlich haftbar und verantwortlich für:
 1. Validität der (Finanz) Berichte
 2. Wahrheitsgetreue Berichterstattung
 3. Einhaltung der Kontrollmechanismen

In Deutschland hat das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), vom 01.05.1998 (BGBl 1998 I, S. 768ff.) eine vergleichbare Wirkung. Das Ziel des KonTraG ist eine Verbesserung der Corporate Governance im Unternehmensbereich. In diesem Artikelgesetz wurden etliche Vorschriften aus dem Handels- und Gesellschaftsrecht verändert (u. a. HGB, AktG, KGaA). Insgesamt wurden zehn Gesetze beziehungsweise Verordnungen geändert. Der Schwerpunkt liegt auf dem Aktiengesetz

und dem Handelsgesetzbuch. Die Auswirkungen des KonTraG auf das Management von Unternehmen sind beachtlich. Während die Einrichtung eines Risikomanagementsystems nur für Aktiengesellschaften gesetzlich vorgeschrieben ist, hat es eine Ausstrahlungswirkung auf andere Gesellschaftsformen. Je nach Komplexität und Struktur einer Unternehmung sind insbesondere die Geschäftsführer von GmbHs von diesen Regelungen betroffen. Aber auch die Vorstände von Konzernen und Beteiligungsgesellschaften müssen nach dem Artikelgesetz ihrer Verpflichtung zum Risikomanagement nachkommen. Das auch von den Tochterunternehmen Risiken ausgehen können, die als bestandsgefährdend angesehen werden, ist selbstverständlich. Die meisten Krankenhäuser in Deutschland befinden sich in den genannten Unternehmensgruppen, daher findet das KonTraG für sie Anwendung. Die wesentlichen Wirkungen auf das Management werden nachfolgend kurz dargestellt.

Der § 91 Abs. 2 des AktG sagt eindeutig aus: „Der Vorstand einer Aktiengesellschaft hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Frühwarnsystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“.

Weitere Auswirkungen auf die Unternehmensführung zeigt der § 289 des AktG, dieser fordert von den Unternehmen neben dem üblichen Prognosebe-

richt zusätzlich die Erstellung eines jährlichen Risikoberichtes. Im HGB § 317 werden die Wirtschaftsprüfer zur Überprüfung des Risikofrüherkennungssystems (Verfahren IDW PS 340) verpflichtet.

Die wesentlichen Änderungen im KonTraG waren, dass die Berichtspflicht des Vorstandes an den Aufsichtsrat über die künftige Unternehmensführung verstärkt wurde. Die Vorstände werden verpflichtet, für ein angemessenes Risikomanagementsystem sowie eine interne Revision zu sorgen. Die Wirtschaftsprüfer werden vom Aufsichtsrat beauftragt, welcher auch die Prüfungsergebnisse entgegennimmt. Weiter muss der Wirtschaftsprüfer an der Bilanzsitzung des Aufsichtsrates zwingend teilnehmen. Allen Mitgliedern des Aufsichtsrates sind die Prüfberichte zwingend auszuhändigen. Die Schadensersatzansprüche gegen Organmitglieder werden erleichtert durch die Herabsetzung des Quorums. Dies bedeutet, dass in der Hauptversammlung eine „Minderheit deren Anteile 10% des Grundkapitals ausmachen, bzw. zusammen einen Nennbetrag von 1 Mio. € erreichen“, die Geltendmachung verlangen kann. Die Interessen des Aufsichtsrates bei der Abfassung des Prüfungsberichtes finden stärkere Berücksichtigung. Alle Gesetze und Paragraphen die durch das KonTraG geändert wurden darzustellen, würde hier nicht sinnstiftend sein. Deshalb liegt schwerpunktmäßig nur der wichtig erscheinende Risikobericht im Fokus. Die Risikoberichterstattung wurde durch das KonTraG deutlich verschärft. Der Risikobericht muss ausdrücklich auf *wesentliche Risiken* der künftigen Betriebsentwicklung eingehen. Mit wesentlichen Risiken sind solche gemeint, die mit Bestandsgefährdung und erheblichen Einfluss auf Vermögen, Finanzen und Erträge einhergehen. Vergleichend siehe hierzu die §§ 289 Abs. 1 und 315 Abs. 1 HGB. Der Berichtszeitraum liegt für Bestandsgefährdende Risiken bei - 1 Jahr, des laufenden und nächste Geschäftsjahres. Alle übrigen Risiken sind so definiert, dass diese innerhalb von 2 Jahren berichtet werden müssen. Der Gesetzgeber gibt wie so oft nur die Vorgabe das ein Risikomanagementsystem (RMS) etabliert werden muss (z. B. § 91 Abs. 2 AktG), jedoch nicht dessen Ausgestaltung. Der Vorstand hat sich hier bei der praktischen Umsetzung an betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu orientieren, dies mit der in

§ 93 Abs. 1 S. 1 AktG gebotenen Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers. Daraus ergibt sich, dass das RMS die das Unternehmen mögliche drohende Risiken vollständig erfasst, beherrscht und steuert. Die Maßnahmen des RMS müssen so festgelegt sein, dass eine effiziente Identifikation, Analyse und Bewertung der Risiken ermöglicht werden = Risikostrategie. Die Steuerung der zu erwartenden, erfassten Risiken muss unter den Maßnahmen der Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikoüberwälzung und Risikokompensation festgelegt werden. Dies bedarf einer permanenten Analyse und Steuerung in allen Unternehmen. Diese sind in regelmäßigen Zeitabständen zu erfassen (mind. einmal im Monat, kurzfristig sogar sofort). Dies bedarf eines internen Überwachungssystems, welches die Funktionsfähigkeit der eingeleiteten Maßnahmen überprüft und feststellt. Für die Erstellung des Risikoberichtes sind derzeit geeignete Regelwerke vorhanden. Aus Sicht des Autors diesen Beitrags eignen sich sehr gut:

- Deutscher Rechnungslegungsstandard DRS 5-10, Risikoberichterstattung der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute, sowie
- IDW- Prüfstandard 340

Es lässt sich ableiten, dass eine unterstützende zielorientierte Koordination von RMS, eine Informationsplattform, ein Instrument der Überwachung und Steuerung unabdingbar ist, das spezielle Risikocontrolling. Dies ist die unabdingbare Voraussetzung für die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens. Beide Komponenten, das RMS und Risikocontrolling gehören unabdingbar zusammen. Bedenken Sie immer die möglichen Folgen aus einer evtl. Pflichtverletzung am Beispiel einer GmbH:

„Persönliche unbeschränkte Schadensersatzpflicht, sofern die Geschäftsführung fahrlässig gehandelt hat“ (§ 43 Abs. 2 GmbHG).

Im nächsten Kapitel wird auf die Inhalte von Rating Basel 2 eingegangen und dargestellt, welche Auswirkungen damit für die Krankenhäuser verbunden sind.

1.2.2 Rating Basel II

Bei Basel II handelt es sich um die „Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung“ welche den als Basel I bezeichneten „Baseler Eigenkapitalakkord“ abgelöst hat. Mit Basel II wurde ein weiteres sehr effektives Instrument zum Risikomanagement geschaffen. Die Auswirkungen für die Unternehmen sind ebenfalls sehr weitreichend. In Bezug auf die Probleme der dualen Finanzierung werden Krankenhäuser ihr Geld für notwendige Investitionen von Kreditinstitutionen leihen müssen. Um an das dringend benötigte Geld zu gelangen, bedarf es der Überwindung der „Hürde“ von Basel II. „Die wesentlichen Ziele von Basel II, ist die Stärkung des internationalen Finanzsystems“, so Ehrmann (2005). Paul (2002) sagt dazu: „Dabei sollen unter Einhaltung des derzeitigen Eigenkapitalniveaus die Wettbewerbsgleichheit der Regulierung verbessert, Bankrisiken umfassender, differenzierter und individueller behandelt sowie zugleich verstärkt unternehmerische Freiräume für die Kreditinstitute eröffnet werden“. Oder ergänzend ausgedrückt, die Schaffung einheitlicher Wettbewerbsbedingungen sowohl für die Kreditvergabe als auch für den Kredithandel. Wesentlich ist es, die staatlich verlangten Regulierungen an Eigenkapitalanforderungen stärker am Risiko auszurichten und damit dem vom Unternehmen intern ermittelten Eigenkapitalbedarf zu nähern. Wenn eine konsequente Umsetzung aller Parameter von Basel II angewendet würde, wäre eine Vergabe von riskanten Krediten im größeren Umfang voraussichtlich unwahrscheinlich. Die drei Bonitätsfaktoren sind, auch wenn dies angesichts unserer jüngsten Vergangenheit etwas eigenartig klingen mag, die Staaten, Banken und alle sonstigen Kreditnehmer (vgl. Dartsch u. Weinrich). Die Kreditwirtschaft veranlasste aufgrund der „Mängel“ an Basel I die Entwicklung von Methoden, welche die Risiken bei Kalkulationen in einer annähernden Risikoabhängigkeit berücksichtigen. Wesentlich waren hier Anregungen aus der Wissenschaft, Wirtschaft und letztlich der Politik. Diese führten hauptsächlich zu der Baseler Eigenkapitalvereinbarung. In wie weit, hier die Gesundheitswirtschaft Einfluss genommen hat, konnte nicht ermittelt werden, obwohl sie künftig davon anhängig sein wird. Welches sind die in

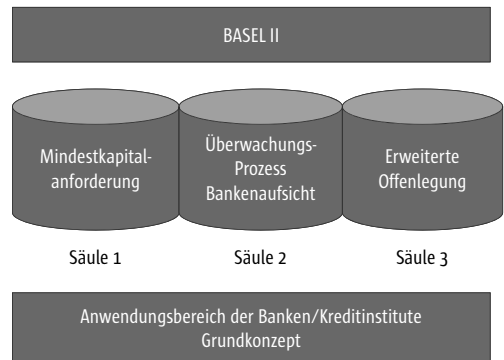


Abb. 2 Drei Säulen von Basel II

der Literatur so oft zitierten drei Säulen? Abbildung 2 gibt einen Überblick.

Im Folgenden werden die drei Säulen etwas genauer betrachtet. Die Mindestkapitalanforderung (Säule 1), besteht im Wesentlichen aus einer exakten Quantifizierung der Kreditrisiken, sowie in einer Beachtung operationaler Risiken. Unmittelbar sind hiernach die Kreditinstitute selbst betroffen, diese sollen durch Vereinbarungen ihr bestehendes Risikomanagement verbessern. Aber auch der Kreditnehmer ist davon betroffen, hier zählt insbesondere das Land/Staat des Kreditnehmers, sowie seine aktuelle Bonität. Die zu erwartende, verpflichtende Bonitätsprüfung des Kreditnehmers, ist wesentlich von Entscheidung. Hier spielt das Instrument des Ratings eine wesentliche Rolle. Rating ist ein Instrument zur Bewertung der Bonität des Kreditnehmers und stellt somit das Risiko dar, in wie weit der Kreditnehmer seinen Verpflichtungen auch aktuell nachkommen kann. Nach Basel II soll jeder Kredit entsprechend der Bonität des Kreditnehmers mit Eigenkapital unterlegt werden, welches von besonderer Bedeutung ist. Dies stellt evtl. eine Quadratur des Kreises dar, denn wer braucht einen Kredit, wenn genügend Eigenkapital vorhanden ist? Nein, so einfach ist es nicht. Was bedeutet dies in der Praxis? Es soll eine risikogerechte Eigenkapitalhinterlegung von Krediten ermöglicht werden. Die Ratings prüfen die Ausfallwahrscheinlichkeit der Kreditrückzahlung, welche bemessen wird. Je nach Höhe der Ausfallwahrscheinlichkeit

kann dann die Höhe des notwendigen Eigenkapitals zwischen 1,6% und 12% schwanken. Dies bedeutet im Klartext: Je besser das Rating, desto günstiger wird der Kredit. (vgl. www.foerderland.de)

Primär waren nur externe Ratings vorgesehen (Standard & Poor's, Moody's, Fitch Ratings), jedoch ist die Möglichkeit eines intern zu bewertenden Risikos gegeben. Hierzu bedarf es aber der Zustimmung der Bankenaufsicht. Die Kreditinstitute müssen nachweisen, dass die Auflagen in Bezug auf Methodik und Offenlegung erfüllt werden. Bei Privatkunden gilt hier ein vereinfachtes Verfahren. Es finden sich hier Vorschriften zur Förderungsverbriefung (Asset Securitization). Die Eigenkapitalunterlegung der Kredite wird an das Rating gebunden. Beispiel: Gute Kreditrisiken müssen anteilig mit weniger Eigenkapital unterlegt werden als ungenügende. Diese Auswirkung betreffen die Kunden der Banken in erheblichem Ausmaß. Ein gutes Rating stärkt Unternehmen und Privatpersonen gegenüber den Kreditinstituten, ein negatives stellt ein potenzielles Risiko dar. Der wesentliche Punkt ist das Kreditausfallrisiko, welches den zu erwartenden Verlust in Form Risikoprämien darstellt. Tabelle 1 zeigt die positiven und negativen Auswirkungen des Ratings:

Auf die Säule 2 soll nun im Folgenden eingegangen werden.

Wesentlich ist hier der Überprüfungsprozess der Bankaufsicht. Die Bankaufsicht setzt sich in Deutschland zusammen Bundesanstalt für Finanz-

dienstleistungsaufsicht (BaFin) welche dies gemeinsam mit der Deutschen Bank durchführt. In der Schweiz überprüft dies die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA). Beide beurteilen und überwachen die Anforderungen an die Methodik. Die Methodik beinhaltet im Wesentlichen, dass die Bank ein internes Rating verwenden darf. Im Wesentlichen gibt die zweite Säule eine laufende und regelmäßige Überprüfung der Banken durch die Bankenaufsicht vor. Die vier Bereiche sind:

1. Interne Aufsicht: kontinuierliche Verbesserung der internen Verfahren der Kreditanalyse. Ausbau des Risikomanagements, sowie der Kontrollmechanismen.
2. Externe Aufsicht: Wesentlich hier ist die Berücksichtigung externer Faktoren, wie Trends, Preise, Markt usw. Hier hat die Bank weitreichende Möglichkeiten, um aus ihrer Sicht Maßnahmen zu ergreifen.
3. Dialog zwischen Banken und Aufsichtsbehörde: Die Banken sollen mehr Verantwortung übernehmen bei der Bewertung und Überwachung von Kreditrisiken. Dies bedeutet einen engen Dialog zwischen Banken und Aufsichtsbehörde.

Der Überprüfungsprozess fördert die Etablierung eines nachhaltigen, adäquaten Risikomanagementsystems (z.B. Management Risk Control (MRC)). Dies gilt sowohl für Banken, als auch für Wertpapierfirmen. Es gilt der Grundsatz der doppelten Proportio-

Tab. 1 Auswirkungen eines positiven, negativen Ratings (In Anlehnung an Ehrmann u. Olfert 2005, S. 22)

Positives Rating	Negatives Rating
Bonitätsausweis gegenüber Geschäftspartnern	Schwächung der eigenen Position
Position gegenüber potenziellen Geschäftspartnern	Problem bei der Gewinnung neuer Geschäftspartner/Gesellschafter
Verbesserung von alternativen Finanzierungsformen	Imageverschlechterung
Imagegewinn gegenüber der Öffentlichkeit, Bewerbern, öffentlichen Stellen, Gesellschaften u.s.w.	Positiv: Schwächen erkennen und verbessern
Günstiger Kreditkonditionen	Gründe für negative Entwicklung aufdecken
Reserven bleiben erhalten	Schwächung der Verhandlungsposition/Verteuerung der Kredite/höhere Sicherheiten werden verlangt
Keine Einmischung der Kreditgeber	Einmischung der Kreditinstitute in das Unternehmen bei strategischen Entscheidungen

nalität. Das bedeutet, dass die Steuerungsinstrumentarien in dem Kreditinstitut, die Nachhaltigkeit, Qualität der Überwachung durch die Bankenaufsicht, proportional zu den zu erwartenden Risiken stehen. Die eindeutige Erfassung der Risiken bleibt aufgrund der Komplexität sehr schwierig. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Kreditzusagen mit einer Laufzeit von unter einem Jahr, galten nicht als Kredit und scheinen daher risikolos zu sein. Erweitert gilt dies immer noch für das Forward Selling von Aktiva. Zusammenfassend kann man hier feststellen, dass die Säule 2 sehr wohl als Ergänzung bzw., Erweiterung von Säule eins zu sehen ist und diese unabdingbar miteinander verknüpft sind. Die Säule 3 von Basel II beinhaltet im Wesentlichen die Marktdisziplin und Offenlegung der Eigenkapitalstruktur und der eigenen Risikosituation von Kreditinstituten und deren Kunden. Die Offenlegungspflicht ist im Wesentlichen durch die Anwendung der Eigenkapitalvorschriften, die Eigenkapitalstruktur, die eingegangenen Risiken und letztlich der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung gekennzeichnet. Die notwendigen Informationen müssen im Rahmen der externen Rechnungslegung in Form von Jahresabschluss, Quartalsberichten oder Lageberichten erfolgen. In wie weit eine Disziplinierung aus Kursreaktionen von z.B. Aktien erfolgt, bleibt zunächst offen. Jedoch ist zu verzeichnen, dass jedes Kreditinstitut aufgrund der Offenlegung, eine akzeptable Eigen- und Kapitalstruktur darstellt. Die Offenlegungspflicht der Eigenkapitalstruktur setzt sich aus sehr umfangreichen Komponenten zusammen. Die qualitative Offenlegung stellt die zusammenfassenden Ergebnisse zu den Konditionen der wesentlichen Eigenkapitalinstrumente dar. Diese liegen für Kunden insbesondere bei: Ergebnisplanung, Finanzplanung, Controlling, Vertrieb, Marketing, Qualität und Marktstellung. Die Dresdner Bank zeigt hier weitere Kriterien auf: Brancheneinschätzung, Wettbewerbssituation, Managementeinschätzung, Ertragslage und Finanzlage. Es bestehen insgesamt neun Ratings (Teil-Ratings). Eine Risikoeinschätzung ist die quantitative Offenlegung, die die Höhe des Kernkapitals betrifft. Das Kernkapital unterteilt sich in das eingezahlte Stammkapital, die Rücklagen und die Minderheitsbeteiligungen am

Eigenkapital von evtl. vorhandenen Tochtergesellschaften. Die Auflistung stellt nur eine kleine Auswahl an bedeutenden Kriterien dar. Die angewandten Kriterien unterscheiden sich in der angewandten Praxis der Kreditunternehmen erheblich. Von neun und mehr Teilratings bis zu drei reicht hier das Portfolio. Wobei sich inhaltlich die Teilratings lediglich in der Darstellung und Feinheit der Untergliederung unterscheiden. In der gelebten Praxis findet sich kaum ein signifikanter Unterschied. Die alte Weisheit: „Konkurrenz belebt das Geschäft“ bedeutet, dass eine Beurteilung der Risikopositionen des Kreditinstituts durch andere Marktteilnehmer möglich wird. Um dies zu ermöglichen, sollten die Kreditinstitute in jedem Risikobereich (z.B. Kredit-, Markt-, Zinsänderungsrisiko usw.) die Ziele und Grundsätze des eigenen Risikomanagements darstellen können. Was sind die Grundsätze? In der Literatur sind verschiedene Grundsätze aufgeführt. Wesentlich erscheinen die Struktur und die Strategie. Bei der Struktur sind vor allem die der Organisation und die des Risikomanagements gemeint. Welche Risikomeldungen und Risikomesssysteme sind vorhanden? Wer trifft wann welche Entscheidung? Sind die Grundsätze der Absicherung von Risiken vorhanden? Bei der Strategie gilt im Wesentlichen: wie risikobereit ist das Kreditinstitut? Viele Fragen, die es genau zu analysieren gilt. Dies können nur Fachkräfte, die sich mit der gesamten Thematik inhaltlich auskennen. Laien sind hier überfordert. Dies bedeutet für Krankenhäuser den Einsatz von Spezialisten oder die Inanspruchnahme von Beratungsunternehmen. Die quantitative Offenlegung erscheint durchaus noch mal inhaltlich sehr anspruchsvoll. Kriterien sind hier im Wesentlichen, welcher Standard- und vereinfachte Standardansatz wird zu Grunde gelegt? Sind die Ansätze gemäß IRB (International Rating based Approaches) dargestellt? Was beinhaltet IRB im Wesentlichen? Beim IRB werden individuelle Risikogewichte gewählt. Es sollten und müssen Mindestanforderungen erfüllt werden, beispielsweise die Datenhistorie belegt oder ein sog. „use test“ (siehe http://www.fsa.gov.uk/pubs/international/orsg_use_test.pdf) gemacht werden. Es wird ein stetiges Risikogewicht auf der Basis intern ermittelter Ausfallwahr-

scheinlichkeiten ermittelt. Alle Parameter werden vom Gesetzgeber genau und detailliert vorgegeben. Die Bestimmung von Risikogewichten folgt einem weitgehend einheitlichen Schema, wobei die einzelnen Komponenten verknüpft sind. Dies beinhaltet, dass Unternehmen, Banken und Staaten ebenfalls an die Vorgaben gebunden sind. Auch betroffen sind Baufinanzierungen und Retailanforderungen, sowie Verbriefungen. Die Eigenkapitalanforderungen für Beteiligungsanforderungen orientieren sich an den Marktansätzen. Dies betrifft den einfachen Risikogewichtsansatz, sowie die Beteiligungen im Anlagebuch (interner Modellansatz). Die operationellen Risiken finden ihre Anwendung im Basisindikatoransatz und Standardansatz, sowie im Advanced Measurement Approach (AMA). Eindeutig ist bei all den aufgeführten Standards, Normen und Richtlinien, dass die Überprüfung der Kreditnehmer in Bezug auf die Bonität das eigentliche Rating ist. Prinzipiell wird festgestellt, in wie weit ein Kredit mit Risiken, für das Kreditunternehmen verbunden ist (siehe Ehrmann u. Olfert S. 192ff.). Die Prüfung der Bonität wurde früher auf Grundlage von Zahlen aus der Vergangenheit, z.B. Jahresabschluss, ermittelt. Neu ist an Basel 2, dass die Vergangenheit, Gegenwart und insbesondere die zu erwartende Zukunft (soweit dies in unserer schnelllebigen Zeit überhaupt möglich ist) betrachtet und geprüft werden. Die anstehenden Berechnungen sind sehr umfangreich und zum Teil sehr kompliziert. Der Kreditnehmer ist davon nicht belastet, da er diese nicht durchführen muss. Da hier im wesentlichen Unternehmensgesichtspunkte betrachtet werden, werden hier die Rechenverfahren nicht dargestellt. In der einschlägigen Literatur gibt es bei tieferem Interesse, genügend Beispiele (u.a. Füser 2003). An dieser Stelle wird die dritte Säule von Basel II verlassen und ein weiteres Gesetz betrachtet. Die neuen Basel-Drei-Risikovorschriften für Banken sind in Deutschland sehr kontrovers aufgenommen worden. Der Bundesverband öffentlicher Banken, zu dem auch die Landesbanken gehören, befürchtet eine Einschränkung der Kreditvergabemöglichkeiten. Darunter hätten insbesondere die mittelständischen Unternehmen zu leiden. Der Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken erklärte, die Eigenkapi-

talregeln blieben ohne Folgen für das Genossenschaftssystem. Die Deutsche Bank teilte mit, man werde die Vorgaben bis Ende 2013 erfüllen und benötige keine weitere Kapitalerhöhung. Auf Basel III soll hier aufgrund der unklaren Auswirkungen und die tatsächlichen Folgen, nicht spekuliert werden, wobei eindeutig ist, dass die Kreditinstitute eine massive Erhöhung des Eigenkapitals leisten müssen. Inhaltliche Kritik an Basel siehe Kapitel 1.4.

1.2.3 Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts zu Transparenz und Publizität (Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG))

Das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) in der Fassung vom 26.07.2002, soll im Wesentlichen den Übergang zu einem stärker an internationalen Grundsätzen orientierten Konzernbilanzrecht erleichtern. Um dieses Ziel zu erreichen war eine Modifizierung des u.a. der § 292a HGB und AktG unerlässlich (vergl. Scherrer 2003). Die im Aktien- und Bilanzrecht hinterlegten Grundsätze waren für die tatsächlichen unternehmerischen Entscheidungen zu undurchsichtig. Logisch scheint es, dass hier mehr Transparenz im Bereich der Unternehmensführung und Überwachung erreicht wird. Die Änderungen betreffen alle Aktiengesellschaften, auch solche, deren Aufsichtsrat nach dem BetrVG 52 zusammengesetzt ist. Jedoch sind aufgrund der Verweisungen in den § 25 Abs. 1 Satz 2 Ziff. 2 MitbestG und § 77 BetrVG 52 auch die Aufsichtsräte von GmbHs betroffen. Im Folgenden soll nur auf wesentlichen Veränderungen eingegangen werden. Die Vielzahl an Änderungen in den Gesetzen würde den Beitrag sprengen. *Die Neueinführung der Verpflichtung von Mutterunternehmen, das diese in den Angaben darüber machen müssen, das in dem Konzernabschluss einbezogene börsennotierte Unternehmen, eine Entsprechungserklärung zum Corporate Governance Kodex abgeben.* Diese müssen den Aktionären zugänglich gemacht werden (Scherrer 2003). Wesentlich erscheint, dass die Gewinnbeteiligung des Vorstandes im § 86 AktG gestrichen wurde, diese aber weiter zulässig bleibt. Im Bericht des Vorstandes muss auf zu erwartende Abweichungen zu den tatsächlichen Entwicklungen

von aus der Vergangenheit berichteten Zielsetzungen eingegangen werden. Der Bericht hat ebenfalls auf die beteiligten Tochterunternehmen und das Gemeinschaftsunternehmen (§ 310 Abs. 1 HGB) einzugehen. Der Bericht ist auf Antrag eines einzelnen Aufsichtsratsmitglieds (vorher zwei) vorzulegen. Die Berichtsform ist in schriftlicher Form einzubringen (§ 90 Abs. 4 AktG). Dem Aufsichtsrat, unabhängig von der Rechtsform (Aktien oder GmbH), muss regelmäßig über die Arbeit vorhandener Ausschüsse berichtet werden. Eine außerordentliche Aufsichtsratsitzung kann nun von einem einzelnen Aufsichtsratsmitglied einberufen werden (vorher zwei). Die Frequenz der Sitzung müssen mindestens vier Sitzungen (zwei pro Halbjahr) betragen, jedoch kann der Aufsichtsrat beschließen (in nichtbörsennotierten Gesellschaften), dass nur eine Sitzung pro Halbjahr erfolgen soll. Neu aufgenommen wurde in § 116 Satz 2 AktG, das die Aufsichtsratsmitglieder insbesondere zur Verschwiegenheit über vertrauliche Berichte/Beratung verpflichtet werden. Dies ist in § 404 AktG sogar mit einer Erhöhung der Strafandrohung bei Verletzung der Verschwiegenheitspflicht verbunden. Im Bereich der zustimmungspflichtigen Geschäfte (§ 11 Abs. 4 Satz 2 AktG) wurde insbesondere darauf verwiesen, dass in der Satzung/Geschäftsordnung enthalten sein muss, für welche Geschäfte der Vorstand die Zustimmung durch den Aufsichtsrat benötigt. Es bleibt hier abzuwarten, welche konkreten Vorschläge von Seite der Kommission Corporate Governance kommen. Die Teilnahme an den Hauptversammlungen über Videozuschaltung (§ 118 Abs. 2 AktG), muss in einer entsprechenden Satzungsregelung implementiert sein, jedoch eine Ausnahme bleiben. Ein anderes wichtiges Thema ist, das der Vorstand und der Aufsichtsrat erklären müssen, dass sie den Empfehlungen des Corporate Governance Kodex gefolgt sind (siehe www.corporate-governance-code.de und § 161 AktG). Dies ist eine sehr spannend zu beobachtende Gesetzgebung, die ein internes Controlling augenscheinlich zwingend erforderlich macht. Die Billigung des Konzernabschlusses hat durch den Aufsichtsrat zu erfolgen. Dies soll der Bedeutung eines Konzernabschlusses Rechnung tragen (§§ 171ff. AktG). Wörtlich: „*Hat die Hauptversammlung*

den Jahresabschluss festzustellen oder hat sie über die Billigung des Konzernabschlusses zu entscheiden, so gelten für die Einberufung der Hauptversammlung zur Feststellung des Jahresabschlusses oder zur Billigung des Konzernabschlusses und für die Auslegung der Vorlagen und die Erteilung von Abschriften die Absätze 1 und 2 sinngemäß.“ Jedoch gilt bei einem Mutterunternehmen nach § 290 Abs. 1, 2 HGB, der Satz 1 für die Erklärung des Aufsichtsrates über die Billigung des Konzernabschlusses entsprechend.

1.3 ISO Norm 31000

Die ISO 31000 (Guidelines on Principles and Implementation of Risk Management) ist als international anerkannter Risikomanagement-Standard zu verstehen. Die ISO 31000 ist auf viele Bereiche anwendbar. Diese Norm wurde im Jahr 2009 in englischer Sprache veröffentlicht und liegt seit Anfang 2010 nun in einer deutschen Ausgabe vor. Zusammen mit dem überarbeiteten ISO IEC Guide 73 und weiten Normen, wie z.B. der ONR 49001, stellt sie ein wesentliches Instrument zum Risikomanagement dar. Das ON-Regelwerk 49000 ergab sich aus einer Initiative aus Zentral-europa (Österreich/Schweiz). Es stellt ein Risikomanagement für Organisationen und Systeme dar. Hier scheint ein systematischer Ansatz zu Grunde zu liegen, welcher den organisatorischen Rahmen eines Riskmanagement beschreibt. Aufbauend ist die Norm aus dem COSO Enterprise Risk Management Framework, welcher der erste und (wahrscheinlich) älteste Risikomanagement-Standard darstellt ist. COSO steht hier für „Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“. Das Wesentliche war es, eine Verbesserung der Finanzberichterstattung durch „ethisches“ Handeln sowie wirksame interne Kontrollen zu erreichen. Es stand besonders eine gute Unternehmensführung, also das Management im Vordergrund. Eine gewichtige Rolle spielt hier der sog. AS/NZS 4360 Risk Management Ansatz (Australisch-Neuseeländischer Ansatz). Dieser wurde bereits 1995 veröffentlicht. Wesentlicher Unterschied zum COSO, ist darin zu sehen, dass er sich auf die Prozesse (technische Systeme, Produkte und Anlagen) konzentriert. Hervorzuheben ist die

umfassende Sicht eines möglichen Risikos. Die wesentlichen Elemente der ISO 31000 sind:

1. Begriffe und Definitionen
2. Prinzipien und Grundsätze des Risikomanagements
3. Organization (Organizational Framework, ON-R 49001)
4. Der Risikomanagementprozess (AS/NZS 4360)

Risiko wird als „Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele“ (effects of uncertainty on objectives) definiert. Im Einzelnen ist hiermit die evtl. Auswirkung von Risiko gemeint (positiv/negativ), die Unsicherheit, wie Wahrscheinlichkeiten eingestuft und gemessen werden. Wie werden die Ziele der Organisation/des Systems nach strategischen, operationellen, finanziellen Zielen, wie wird letztlich auch die Sicherheit von Menschen, Sachen und der Umwelt erfasst? Damit ist die ISO 31000 für alle Unternehmen anzuwenden. Sie berücksichtigt keine branchenspezifischen Anforderungen, daher ist sie insbesondere auch für den Gesundheitsbereich anwendbar. Die ISO 31000 ist eine Guideline und stellt kein Requirement dar, also kann die Norm auch nicht zertifiziert werden. Dieser Ansatz soll die Akzeptanz erhöhen (vgl. Bruno Brühwiler 2007).

Zusammenfassung: Die ISO 31000 ist ein umfassender, globalisierter Standard. Dieser umfasst alle Risiken und stellt einen konkreten und systematischen Ansatz dar, welcher die organisatorischen Rahmenbedingungen mit berücksichtigt. Sie soll vom Ansatz her nicht zertifiziert werden, um die Akzeptanz zu steigern und die Kosten zu minimieren. Sie stellt inhaltlich ein integriertes Risikomanagement für die Unternehmen dar, welche sich dieser Herausforderungen stellen möchten, zur Anwendung. Absolut als „neu“ zu bewerten ist es, dass das Management inhaltlich mit eingebunden wird.

1.4 Fazit

Die dargestellten Gesetze und ISO-Norm stellen eine zentrale Grundlage, für die Einrichtung eines Risikomanagements in den Unternehmen dar. Bei der kon-

sequenten Anwendung, lassen sich mögliche Risiken im Vorfeld erkennen und evtl. auch geeignete Maßnahmen ergreifen, die ein Risiko abwenden, bzw. dessen Folgen verringern können. Jedoch findet sich in der Literatur auch nicht unerhebliche Kritik. Problematisch können die Vorschriften insbesondere für mittelständische Unternehmen sein, da diese häufig nicht über genügend Eigenkapital verfügen. Dies bedeutet ein wahrscheinlich negatives Rating. Der Zugang zum Kapitalmarkt wird dadurch erschwert. Im Baseler Ausschuss wurde eine Einigung erzielt, bei der die Eigenkapitalunterlegung für kleine und mittlere Unternehmen geringer ausfällt. Eine vorhandene Eigenkapitalbelastung der Kreditinstitute/Banken könnte durch Eigenkapitalfreisetzung (Kreditportfolio, Verbriefung oder Forward Selling) erfolgen. Dies könnte aber evtl. die Banken gefährden, falls der Käufer der Forderungen seine Verpflichtungen der Rückzahlung nicht mehr erfüllen kann. Dies ist u. a. wegen der Unberechenbarkeit der internationalen Kapitalmärkte, wie die Bankenkrise gezeigt hat, nicht zu empfehlen. Basel II soll sich auf die Unternehmen volkswirtschaftlich und strukturell auswirken. Dies bedeutet, dass Unternehmen mit der besten Bonität, die günstigsten Kreditkonditionen erhalten. Dies ist eine Quadratur des Kreises, da diese Unternehmen in der Regel die wenigsten Kredite benötigen. Weiter hat es den Anschein, dass kleine Banken benachteiligt sind, da diese keine, unzureichende statistisch auswertbare Portfolios aufbauen können, sowie die einzelfallbezogene Bewertung erhöhte Eigenkapitalkosten verursacht.

Zusammenfassend: Die Gesetze und Normen sind sehr umfassend und zielführend. Jedoch müssen sie im Detail immer wieder angepasst und neu bearbeitet werden. Im Wesentlichen muss Wert auf mehr Nachhaltigkeit gelegt werden, kurzfristige Gewinnmaximierung ist vielleicht zuerst erstrebenswert, wenn aber dann eine Krise eintritt, hat dies wenig Aussicht auf dauerhaften Erfolg. Risikomanagement nach den bestehenden Gesetzen und Normen kostete die Unternehmen viel Geld (Personalkosten, IT usw.), aber der Aufwand lohnt, um sich am Markt dauerhaft behaupten zu können. Die Einführung und Wettbewerbsvorteile werden in den Kapiteln I.2 und IX vorgestellt.

Literatur

- Baetge J, Schulze D (1998) Möglichkeiten der Objektivierung der Lageberichterstattung über „Risiken der künftigen Entwicklung“. In: DB 1998, S. 937–948
- Brühwiler B (2007) Risikomanagement Praxis nach ISO 31000 und ONR 49000. Vortrag auf dem Sicherheits-Fachkongress 13.–16.11.2007
- Dartsch A, Weinrich G (2003) Schriften zu Wirtschaftsprüfung, Steuerlehre und Controlling. Gabler, Wiesbaden
- Ehrmann H, Olfert K (Hrsg.) (2005) Kompakt-Training. Praktische Betriebswirtschaftslehre. Kiehl Verlag
- Füser K, Gleißner W (2003) Leifaden Rating. 2. Aufl., Verlag Vahlen, München
- Hughes (2007) IIR Deutschland: Risikomanagement im Krankenhaus K0094. Seminar, 26.–27.09.2007, Köln
- IDW (2000) Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (11.09.2000) IDW PS 340. IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340). IDW Verlag GmbH, Düsseldorf.

- Koller C, Langsdorf U (2005) Risikomanagement im Krankenhaus. Gesundheitswissen in der Praxis. Economica, Heidelberg
- Mau J (2010) Klinikum München Bogenhausen: Dreieckige Instrumente, kaputttes Image. kma 15. Jg. August 2010; S. 6
- Paul S (2002) Rating Basel II und die Unternehmensfinanzierung. Bank-Verlag, Köln
- Scherrer (2003) TransPuG und Konzernbilanzrecht. Online: http://www.cgi.uni-regensburg.de/Fakultaeten/WiWi/scherrer/cms/front_content.php?client=1&lang=1&idcat=30&idart=67&m=&s. Zuletzt abgerufen: 14.03.2011 2003

Internetseiten zum Thema

- www.foerderland.de
- www.fsa.gov.uk/pubs/international/orsg_use_test.pdf
- www.genios.de
- www.risikomanagement-wissen.de/ISO_31000.htm



Peter Wieddekind

Diplom Kaufmann (FH) – Pflege- und Gesundheitsmanagement

Fachkrankenpfleger für Intensivpflege

Langjährige Erfahrungen als Stations- und Klinikleiter

Berufsbegleitende Weiterbildung zum Projektmanager (GPM/IPMA/Level D)

Pflegedirektor der Kreiskliniken Kassel GmbH, verantwortlich für drei Kliniken

Mitglied im Vorstand des Verbandes Bundesarbeitsgemeinschaft Leitender Pflegepersonen e.V., Landesverband Hessen und Mitglied im Pflegerat Hessen