

# Berücksichtigung von operativen Risiken im Rahmen eines IFRS-Abschlusses

---

Eine kritische Auseinandersetzung

von Diplom-Betriebswirt (BA) Patrik Halada

**Haben einzelne Projekte oder Mitarbeiter konkreten Einfluss auf einen IFRS-Abschluss? Sind operative Risiken in einem IFRS-Abschluss zu berücksichtigen? Falls ja, welche operativen Risiken sind zu berücksichtigen? Welche Höhe ist anzusetzen und welchen Zeitraum muss das Unternehmen berücksichtigen? Wann fällt ein operatives Risiko weg, so dass eine Berücksichtigung nicht mehr zu erfolgen hat? Sind operative Risiken ggf. bereits berücksichtigt, nur nicht offensichtlich? Bei den heutigen Anforderungen an ein risikoorientiertes Management eines Konzerns stellt sich zwangsläufig die Frage, wie Risiken zu bewerten sind. Neben den allgemeinen Geschäftsrisiken eines Unternehmens spielen operative Risiken immer eine wichtigere Rolle. Dabei gilt es zu bewerten, welche Risiken in welcher Höhe zu berücksichtigen sind. Diese Fragestellungen sowie die Auswirkungen werden in dieser Ausarbeitung diskutiert.**

## Einleitung

Die Anforderungen an Transparenz in IFRS-Abschlüssen werden immer größer. Neben dem IASB, den Wirtschaftsprüfern oder Berichtsempfängern von IFRS-Abschlüssen wirken weitere Institutionen auf die Berichtsanforderungen ein. Insbesondere bei Finanzdienstleistungsunternehmen werden die Anforderungen an die richtige und vollständige Darstellung von Risiken immer höher. Darunter fallen die Erfassung, Bewertung und Steuerung von operativen Risiken. Jedoch ist jedes Unternehmen potenziell von operativen Risiken betroffen. Somit müssten operative Risiken auch im IFRS-Abschluss entsprechend berücksichtigt werden.

Für die Berücksichtigung von operativen Risiken kommen zwei Möglichkeiten in Frage. Unterstellt man, dass ein operatives Risiko, wie alle Risiken, einen negativen Einfluss auf die zukünftige Vermögenslage hat, so handelt es sich um eine Rückstellung. Ist das operative Risiko bereits eingetreten, so ist die Auswirkung auf die Vermögenslage gegeben. Somit ist zu bewerten, auf welches Vermögen sich die das operative Risiko ausgewirkt hat. Solche Sachverhalte sind nicht neu. Daher müssten operative Risiken bereits im IFRS-Abschluss berücksichtigt sein. Falls das der Fall ist, wie schafft ein Unternehmen die Transparenz, die operativen Risiken aufzuzeigen.

Heutzutage unterliegen Unternehmen einer Vielzahl an operativen Risiken. Diese zu identifizieren, stellt in der Praxis eine Herausforderung dar. Denn, was ist ein operatives Risiko? Der Mangel in einem Produkt? Der Mangel in einer Maschine? Ist die An- oder Abwesenheit eines Mitarbeiters ein operatives Risiko? Ist der erfolgreiche Abschluss eines Projektes ein operatives Risiko? Oder ergibt sich ein operatives Risiko, wenn Projekte nicht angefangen oder abgeschlossen werden. Um diese Fragen beantworten zu können, ist es notwendig, dass sich das Management eines Unternehmens aktiv mit operativen Risiken beschäftigt.

## Operative Risiken

Synonym für operative Risiken sind auch operationelle Risiken zu verwenden. Darunter fallen alle Risiken, die sich aus der operativen Tätigkeit eines Unternehmens ergeben. Eine einheitliche gesetzliche Definition für operative Risiken ist ausschließlich für Kreditinstitute verfügbar. Dabei werden die folgenden Sachverhalte unter operativen Risiken subsumiert<sup>1</sup>:

Operative Risiken im engeren Sinne	Operative Risiken im weiteren Sinne
Prozessrisiken	Steuerliche Risiken
Personenrisiken	Politische Risiken
Systemrisiken	Strategische Risiken
Externe Risiken (inkl. Rechtsrisiken)	Geschäftsrisiken
	Reputationsrisiken

Aus der allgemeinen Definition der MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement) für Kreditinstitute lassen sich operative Risiken für nicht Kreditinstitute ableiten. Jedes Unternehmen unterliegt operativen Risiken, seien diese Prozess-, Personen-, System- oder externe Risiken. Der „Abgasskandal“ bei den europäischen Automobilherstellern ist ein sehr gutes Beispiel hierfür.

Operative Risiken wirken sich nicht nur auf den aktuellen Geschäftsbetrieb aus. Sie wirken sich ebenfalls potenziell auf den zukünftigen Geschäftsbetrieb aus. Eben diese Auswirkungen auf den zukünftigen Geschäftsbetrieb werden nachfolgend an zwei Beispielen genauer betrachtet.

### Fall 1: Verfügbarkeit von Mitarbeitern in betriebskritischen Prozessen

#### Mögliche Ursachen eines operativen Risikos

- Betriebskritische Prozesse werden nur durch einen oder maximal zwei Mitarbeiter besetzt
- Know How wurde nicht diversifiziert, das heißt die Aktivitäten innerhalb des Prozesses sind anderen nicht oder nicht vollständig bekannt
- Prozess ist nicht oder nur in geringem Ausmaß dokumentiert
- Prozess wird nicht gemäß der aktuellen Standards und auch nicht mit Hilfe der aktuellen "State-of-the-Art" Technologie durchgeführt
- Betriebskritisch im weiteren Sinne bedeutet, dass auch elementare Unterstützungsprozesse (HR, Rechnungswesen, Controlling, allgemeine Verwaltung) von dieser Einschränkung betroffen sind

<sup>1</sup> Vgl. hierzu <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1020585/operationelles-risiko-v3.html>

### Fall 1: Verfügbarkeit von Mitarbeitern in betriebskritischen Prozessen

Mögliche Ursachen für den Eintritt eines operativen Risikos

- Kündigung des Mitarbeiters
- Plötzliche und langfristige Erkrankung des Mitarbeiters
- Ein Wechsel innerhalb des Unternehmens / des Konzerns

### Fall 2: Durchführung von Projekten

Mögliche Ursachen für ein operatives Risiko

- Ein Projekt selbst stellt ein operatives Risiko dar, da es Kapazitäten bindet, die für den operativen Betrieb benötigt werden. Eine Substitution durch externe Kapazitäten kann nur bis zu einem bestimmten Grad erfolgen.
- Das Projekt selbst hat zum Ziel, operative Risiken im Unternehmen / im Konzern zu minimieren oder zu beseitigen.
- Durch das Projekt entstehen neue bisher noch nicht vorhandene operative Risiken, die sich verlagern oder Betriebsprozesse vollständig umgestellt werden

Mögliche Ursachen für den Eintritt eines operativen Risikos

- Das Projekt wird nicht den notwendigen Nutzen schaffen oder wird die geplanten Kosten wesentlich übersteigen. Im schlimmsten Fall wird das Projekt ohne Ergebnis eingestellt.
- Die Ergebnisse des Projektes werden nicht angenommen sowie die Anpassung der Prozesse findet nicht statt

Die Herausforderung besteht darin, die Risiken quantitativ und qualitativ zu bewerten. Die qualitative Bewertung zielt darauf ab, eine Aussage zur Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der Auswirkung auf das Unternehmen treffen zu können. Bei der quantitativen Bewertung ist eine Einschätzung abzugeben, wie sich der Eintritt finanziell auf das Unternehmen auswirken wird.

Im Fall von operativen Risiken treffen Unternehmen Maßnahmen, um die Risiken zu mitigieren oder gar zu verhindern. Somit ist zu diskutieren, wie weit diese Maßnahmen bei der qualitativen und quantitativen Bewertung zu berücksichtigen sind.

Wenn operative Risiken in einem IFRS-Abschluss zu berücksichtigen sind, wie sind sie zu berücksichtigen? Nicht nur das Wie sondern auch das Wann und Wie hoch ist zu hinterfragen. Für eine Berücksichtigung von Risiken kommen grundsätzlich zwei Möglichkeiten in Frage.

## Rückstellungen und Abschreibungen nach IFRS

Die Behandlung von Risiken in einem IFRS-Abschluss kann grundsätzlich auf zweierlei Arten erfolgen. Einerseits sind Risiken, soweit sie bekannt sind und sich auf eine zukünftige Vermögensänderung beziehen, als Rückstellungen zu erfassen. Andererseits sind Risiken, soweit sie eingetreten sind und einen bestehenden Vermögensgegenstand betreffen, als Abschreibung auf diesen Vermögensgegenstand zu berücksichtigen.

	Rückstellungen	Abschreibungen
<b>Definition</b>	<p>Eine Schuld, die bezüglich ihrer Fälligkeit oder ihrer Höhe ungewiss ist.</p> <p>Schuld: Gegenwärtige Verpflichtung des Unternehmens, die aus Ereignissen der Vergangenheit entsteht, deren Erfüllung für das Unternehmen erwartungsgemäß mit einem Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen verbunden ist (Zahlung)<sup>2</sup></p>	<p>Stellen Wertminderungen bei Vermögensgegenständen dar. Wertminderungen können planmäßig oder außerplanmäßig entstehen. Basis für Abschreibungen sind die (fortgeführten) Anschaffungs- und Herstellungskosten.</p> <p>Wertminderungen können eintreten aufgrund technischer, zeitlicher Fortentwicklungen oder durch die Nutzung von Vermögensgegenständen.</p>
<b>Ansatz</b>	<p>Ein Unternehmen muss eine Rückstellung ansetzen, falls, und nur falls: [IAS 37.14]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- es aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige Verpflichtung (rechtlich oder faktisch) hat (das verpflichtende Ereignis);</li> <li>- eine Zahlung wahrscheinlich (mehr Gründe dafür als dagegen) ist,</li> <li>- und die Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.</li> </ul>	<p>Bei Vermögensgegenständen des Anlagevermögens ist zu unterscheiden zwischen planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen.</p> <p>Planmäßige Abschreibungen folgen einem festgelegten Verbrauch oder Abnutzung eines Vermögensgegenstands.</p> <p>Außerplanmäßige Abschreibungen werden sowohl auf Vermögensgegenstände des Anlage- als auch des Umlaufvermögens ermittelt. Grund für außerplanmäßige Abschreibungen sind Anpassungen aufgrund von Marktpreisänderungen oder auch ungeplanten Minderungen.</p>

In Bezug auf Rückstellungen sind die folgenden Punkte noch einmal deutlich hervorzuheben:

<sup>2</sup> Vgl. IAS 37.10

- Es muss eine Verpflichtung gegenüber einem Dritten bestehen. Das heißt, Verpflichtungen, die das Unternehmen gegen sich selbst hat, haben keinen Rückstellungscharakter<sup>3</sup>.
- Die Wahrscheinlichkeit einer Verpflichtung gegenüber einem Dritten sowie der Abfluss von Ressourcen muss gegeben sein (more likely than not)<sup>4</sup>

Rückstellungen selbst werden nach ihrer Art unterschieden. Die Unterscheidung bezieht sich darauf, ob Rückstellungen nach IFRS anzusetzen sind oder auch nicht.

Nach IFRS zu berücksichtigende Rückstellungsarten	Nach IFRS nicht zu berücksichtigende Rückstellungsarten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindlichkeitsrückstellungen</li> <li>• Drohverlustrückstellungen</li> <li>• Pensionsrückstellungen<sup>5</sup></li> <li>• Rückstellungen für latente Steuern<sup>6</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwandsrückstellungen</li> <li>• Instandhaltung</li> <li>• Abraumbeseitigung</li> <li>• Großreparaturen</li> <li>• Rückstellungen für künftige operative Verluste<sup>7</sup></li> </ul>
<p>Es sind Rückstellungen zu bilden, für Sachverhalte, bei welchen eine faktische Verpflichtung gegenüber einem Dritten besteht, obwohl diese Rückstellungen durchaus einen Charakter der Innenverpflichtung beinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulanzrückstellungen</li> <li>• Restrukturierungsrückstellungen</li> </ul>	

## Anwendbarkeit von Rückstellungen und Abschreibungen auf operative Risiken

Wenn operative Risiken die Kriterien für Rückstellungen erfüllen, sind sie in einem IFRS-Abschluss auch zu berücksichtigen. Werden die Kriterien für eine Schuld und somit eine Rückstellungsbildung erfüllt? Zur Beantwortung der Frage, ob es sich um eine Schuld und ggf. eine Rückstellung handelt, ist der nachfolgend aufgeführte Entscheidungsbaum zu nutzen. Bei der Entscheidungsfindung sind die explizit genannten Verbote zur Bildung einer Rückstellung zu berücksichtigen.

<sup>3</sup> Vgl. IAS 37.14

<sup>4</sup> Vgl. IAS 37.23

<sup>5</sup> Pensionsrückstellungen unterliegen einer separaten Regelung nach IAS / IFRS (vgl. hierzu IAS 19), daher werden diese nicht weiter betrachtet.

<sup>6</sup> Rückstellungen für latente Steuern unterliegen einer separaten Regelung nach IAS / IFRS (vgl. hierzu IAS 12), daher werden diese nicht weiter betrachtet.

<sup>7</sup> Vgl. IAS 37.63

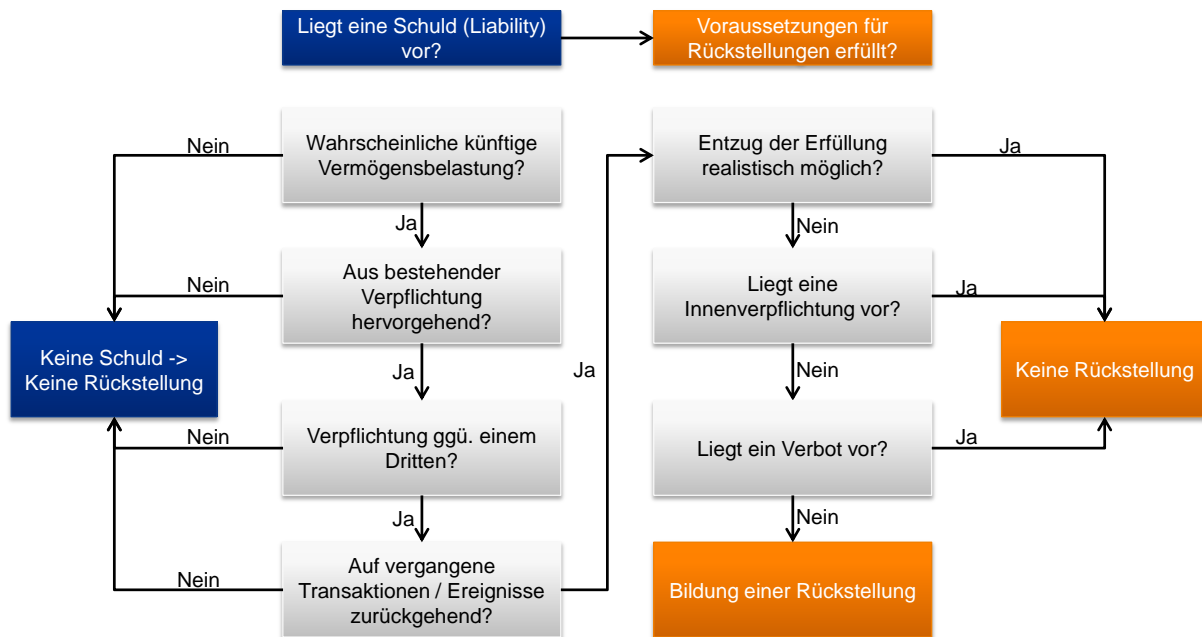


Abbildung 1: Entscheidungsbaum Rückstellungsbildung

Im Nachfolgenden werden die oben genannten operativen Risiken den möglichen Rückstellungsarten zugeordnet. Diese Zuordnung gibt eine Indikation darüber, um welche Art der Rückstellung es sich potenziell handelt. Eine automatische Verpflichtung zur Bildung einer Rückstellung wird daraus nicht abgeleitet.

Art des operativen Risikos	Verbindlichkeitsrückstellung	Drohverlustrückstellung	Beispiele
Prozessrisiko	X	X	Aufgrund eines mangelhaften (Unternehmens-)Prozesses werden Erzeugnisse / Dienstleistungen nicht in der erforderlichen Qualität ausgeliefert.
Personenrisiko	X	X	Eine Person oder ein Personenkreis ist Verpflichtungen eingegangen, die zu einer Belastung des Vermögens führen. Durch das Fehlen einer Person oder eines Personenkreises können eingegangene Lieferverpflichtungen (schwebende Geschäfte) nicht erfüllt werden

Art des operativen Risikos	Verbindlichkeitsrückstellung	Drohverlustrückstellung	Beispiele
Systemrisiko	X	X	Ein systematischer Fehler führte zu einem mangelhaften Erzeugnis oder einer mangelhaften Dienstleistung. Durch einen systematischen Fehler wurden Verpflichtungen eingegangen, die in der Form nicht erfüllt werden können
Externes Risikos	X		Durch Regressansprüche oder sonstige Rechtsrisiken entstehen ggf. Verpflichtungen gegenüber Dritten.

Operative Risiken im weiteren Sinne, darunter fallen steuerliche, politische, strategische Risiken sowie Geschäfts- und Reputationsrisiken führen ggf. zu Verbindlichkeits- oder Drohverlustrückstellungen. Auf eine genauere Spezifizierung wird jedoch verzichtet, da die Anforderungen zur Bildung einer Rückstellung regelmäßig aus den nachfolgenden Gründen nicht erfüllt werden:

- Das Unternehmen, der Bilanzierende kann sich der Erfüllung des Risikos entziehen (bspw. durch Änderung des Unternehmenssitzes). Das gilt insbesondere für steuerliche oder politische Risiken.
- Der Charakter ist mehr eine Innenverpflichtung als eine Verpflichtung ggü. einem Dritten. Insbesondere bei strategischen Risiken.
- Es liegt ein Verbot für eine Rückstellungsbildung vor, zum Beispiel im Fall von Rückstellungen für operative Verluste (Reputationsrisiken und Geschäftsrisiken).

Dennoch haben solche Risiken einen Einfluss auf den IFRS-Abschluss. Das ist immer der Fall, wenn Vermögensgegenstände angeschafft oder hergestellt wurden. Ein Unternehmen hat sich entschlossen im Rahmen eine Expansionsstrategie Unternehmen zu erwerben. Der Erwerb erfolgte unter der Maßgabe, dass die Neuerwerbung wesentlich zum Erfolg der Strategie beiträgt und somit ein hoher Kaufpreis bezahlt wurde. Im Rahmen der Geschäftsentwicklung und einer regelmäßigen Überprüfung der Strategie stellte sich heraus, dass der eingeschlagene Weg falsch war. Der Wert des erworbenen Unternehmens wird als nicht nachhaltig ermittelt. Somit ist das bilanzierende Unternehmen verpflichtet, ausgehend von dem strategischen Risiko, eine Abschreibung auf den Erwerb vorzunehmen.

Aufbauend auf der Analyse, wie weit Rückstellungen und Abschreibungen auf operative Risiken anzuwenden sind, ist festzulegen, wie vorgegangen werden soll. Dabei sind die nachfolgenden Schritte sinnvoll:

1. Qualitative Bewertung: Festlegung von Kriterien anhand welcher festgelegt wird, wie weit das operative Risiko zu berücksichtigen ist.
2. Quantitative Bewertung: Festlegung eines Verfahrens zur Ermittlung des voraussichtlichen oder tatsächlichen finanziellen "Schadens"
3. Management der operativen Risiken: Maßnahmen, die ergriffen werden oder wurden, um die operativen Risiken zu reduzieren und somit Einfluss zu nehmen auf die Auswirkungen der operativen Risiken.

Auf die einzelnen Schritte wird im Nachfolgenden dezidiert eingegangen.

## Qualitative Bewertung von operativen Risiken

Die zentrale Fragestellung ist, wie weit qualitative Kriterien auf operative Risiken anzuwenden sind. Von der Beantwortung dieser Frage hängt die Berücksichtigung im IFRS-Abschluss ab. Ausgangsbasis für die Bewertung sind die Kriterien für den Ansatz als Rückstellung oder für Abschreibungen. Bei manchen operativen Risiken ist die Beantwortung, ob operative Risiken zu berücksichtigen sind, schnell erfolgt. Das soll an den folgenden Beispielen verdeutlicht werden.

Risikoart	Beispiel	Berücksichtigung um IFRS-Abschluss
<b>Prozessrisiko</b>	Aufgrund eines mangelhaften Prozesses wurden Erzeugnisse hergestellt, die mangelhaft sind. Die Erzeugnisse haben nicht die erwarteten und den Kunden zugesagten Eigenschaften (bspw. angegebenen Abgaswerte).	Zur Beseitigung des Fehlers / Mangels ist es notwendig, dass die Erzeugnisse nachgebessert werden. Soweit ein Wertverlust aufgrund der fehlenden Eigenschaft eingetreten ist, ist dieser den Kunden zu erstatten. Für diesen Sachverhalt sind Rückstellungen zu bilden.
<b>Systemrisiko</b>	Bei der Herstellung eines Erzeugnisses wurden systematische Fehler gemacht. Bei der Messung der Härte des produzierten Stahls wurden veraltete und nicht geeichte Geräte verwendet. Der Härtegrad des Stahls entsprach nicht dem erforderlichen Härtegrad, somit hatte das Erzeugnis nicht die gewünschte Eigenschaft.	Den Kunden entstandene Schäden oder die Nachlieferung des Erzeugnisses (Stahl mit der tatsächlichen Härte) sind durch das Unternehmen zu erstatten. Für diesen Sachverhalt sind entsprechende Rückstellungen zu bilden.

Offensichtliche Sachverhalte lassen sich qualitativ schnell bewerten. Wie verhält sich bei nicht offensichtlichen Sachverhalten, wie einleitend aufgeführt. Kann ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeitergruppe ein operatives Risiko darstellen, das zu berücksichtigen ist? Kann ein Projekt eine Auswirkung auf den IFRS-Abschluss haben? Eine Möglichkeit der Bewertung ergibt nach einer Bewertung der relevanten Kriterien.



Ansatzkriterium für eine Schuld (liability)	für eine	Beispiel 1: Verfügbarkeit von Mitarbeitern	Beispiel 2: Durchführung von Projekten
<b>Wahrscheinliche Vermögensbelastung</b>	<b>künftige</b>	<p>Wenn die Verfügbarkeit des oder der Mitarbeiter notwendig ist, um bereits eingegangene Verpflichtungen zu erfüllen, so liegt eine wahrscheinliche künftige Vermögensbelastung vor, wenn der Mitarbeiter nicht zur Verfügung steht.</p> <p>Beispiel: Der Mitarbeiter wird benötigt, um die termingerechte Auslieferung eines Erzeugnisses sicherzustellen.</p>	<p>Maßgeblich ist die Relevanz des Projektes. Wird das Ergebnis des Projektes benötigt, um bereits eingegangene Verpflichtungen zu erfüllen, so liegt eine wahrscheinliche künftige Vermögensbelastung vor.</p> <p>Beispiel: Das Projekt hat zum Ziel eine neue Software für den Betrieb eines Flughafens zu erstellen. Die Software soll bis zur Eröffnung des Flughafens umgesetzt und einsatzbereit sein.</p>
<b>Aus bestehender Verpflichtung hervorgehend</b>		<p>Soweit sich das bilanzierende Unternehmen verpflichtet hat, ein Erzeugnis zu einem bestimmten Zeitpunkt auszuliefern, liegt eine Verpflichtung vor.</p>	<p>Soweit der Flughafenbetreiber bereits verbindliche Termine genannt hat, so besteht eine Verpflichtung ggü. den Fluggesellschaften, den Flughafen bereitzustellen.</p>
<b>Verpflichtung ggü. einem Dritten</b>		<p>Der Kunde, der das Erzeugnis bestellt hat, ist immer ein Dritter. Ist der Kunde, innerhalb des Konzerns oder innerhalb des Unternehmens, handelt es sich nicht um einen Dritten.</p>	<p>Die Fluggesellschaften sind Kunden des Flughafens und daher auch Dritte.</p>
<b>Auf vergangene Transaktionen / Ereignisse zurückzuführen</b>		<p>Der Abschluss der Verpflichtung liegt in der Vergangenheit.</p>	<p>Der Abschluss der Verpflichtung liegt in der Vergangenheit.</p>

Soweit die Kriterien für eine „Schuld“ erfüllt sind, ist zu klären, wie weit eine Notwendigkeit zur Rückstellungsbildung besteht. Die Kriterien der Möglichkeit des Entzugs vor der Erfüllung sowie die Klärung des Innenverhältnisses sind hierbei maßgeblich. Ein Entzug vor der Erfüllung ist in der Regel immer möglich. Vertragspartner haben die Möglichkeit im gegenseitigen Einvernehmen von Verpflichtungen zurückzutreten. Jedoch wird der Dritte nicht ohne weiteres, das heißt ohne finanziellen Ausgleich von einem Vertrag zurücktreten. In der Regel wird der Kunde wiederum selbst Verpflichtungen eingegangen sein, die Auswirkungen auf dessen Vermögenslage haben.

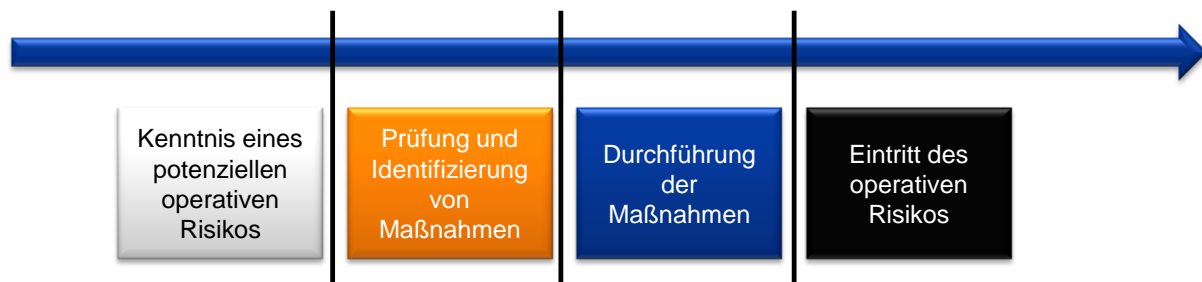
Ferner ist die Frage zu beantworten, wie weit Abschreibungen auf Projekte oder Vorhaben vorzunehmen sind, wenn operative Risiken eintreten. Eine Abschreibung ist ausschließlich auf einen Vermögensgegenstand möglich. Das bedeutet, ein Projekt oder Teile eines Projektes müssen bereits aktiviert worden sein. Wie bei allen Vermögensgegenständen notwendig muss eine laufende Überprüfung der Werthaltigkeit des Vermögensgegenstandes erfolgen. Ist der Vermögensgegenstand in der Form nicht mehr werthaltig, da nicht nutzbar, hat eine Abschreibung auf den beizulegenden Wert zu erfolgen.

Nach Beantwortung der Frage, dass ein operatives Risiko grundsätzlich im IFRS-Abschluss zu berücksichtigen ist, stellen sich wiederum zwei weitere wesentliche Fragen. Einerseits ist zu klären, ab welchem Zeitpunkt eine Berücksichtigung zu erfolgen hat. Andererseits ist die Ermittlung der Höhe des Vermögensabflusses von Relevanz. Diese beiden Sachverhalte werden in den nachfolgenden Abschnitten betrachtet.

### Management der operativen Risiken

Das Risiko-Management worunter auch das Management der operativen Risiken fällt, soll oder ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Neben dem Management auf Einzelgesellschaftsebene muss auch ein konzernweites Risiko-Management etabliert sein. Die Maßnahmen, die im Rahmen des Managements identifiziert und beschlossen werden, wirken sich konkret auf die Risiken selbst aus. Ein Unternehmen hat die folgenden Möglichkeiten mit Risiken umzugehen. Erste Möglichkeit besteht darin, ein Risiko in voller Höhe zu akzeptieren. Zweite Möglichkeit ist, das Risiko in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und/ oder Höhe des möglichen Schadens durch entsprechende Maßnahmen zu reduzieren.

**Maßnahmen wirken sich direkt auf die Risiken und ihre Berücksichtigung im IFRS-Abschluss aus.** Nach der Bewertung, ob ein operatives Risiko im Abschluss zu berücksichtigen ist, ist zu entscheiden zu welchem Zeitpunkt das Risiko zu berücksichtigen ist. Die folgenden Zeitpunkte sind für die weitere Betrachtung relevant:



Unter der Maßgabe, dass eine Schuld (liability) gegeben sein muss, lassen sich gewisse Zeitpunkte ausschließen.

- Mit der Kenntnis eines potenziellen Risikos, kann der Bilanzierende noch nicht mit abschließender Gewissheit sagen, dass überhaupt eine Schuld vorliegen wird. Daher kann der Zeitpunkt der Kenntnis als Ansatzzeitpunkt ausgeschlossen werden.
- Die Prüfung und Durchführung von Maßnahmen zur Reduzierung des operativen Risikos dient dazu, die Wahrscheinlichkeit oder die Höhe des Schadens und somit der Schuld zu reduzieren. Alle Maßnahmen die ergriffen werden können, werden sich grundsätzlich auf

den operativen Verlust oder einen geringeren operativen Gewinn auswirken. Mögliche Maßnahmen sind:

- Substitution ausscheidender Mitarbeiter durch externe Mitarbeiter oder neue Mitarbeiter, deren Beschaffung einen Aufwand erzeugt.
  - Durchführung von Know How Transfer oder Anpassung der Methodik, der Prozesse zur Erfüllung der bestehenden Verpflichtungen.
  - Beschaffung von Teilerzeugnissen oder Teilelementen, die einer externen Substitution entsprechen.
  - Verhandlung mit den Kunden, den Dritten, wie weit eine Anpassung des Vertrages möglich ist unter Berücksichtigung möglicher Vertragsstrafen.
- Bei den Maßnahmen ist es unerheblich, ob diese ausschließlich in der Einzelunternehmung oder auf Konzernebene angesiedelt sind.
  - Der Eintritt des operativen Risikos ist der relevante Zeitpunkt, zu welchem verlässlich die Wahrscheinlichkeit sowie die Höhe der Schuld ermittelt werden kann. Somit ist das der Zeitpunkt, zu welchem die finanziellen Auswirkungen des operativen Risikos im IFRS-Abschluss zu berücksichtigen sind.

Die einzelnen Zeitpunkte von Kenntnis bis zum Eintritt des operativen Risikos sollen am Beispiel „VW – Abgasskandal“ veranschaulicht werden.

**1. Kenntnis über das operative Risiko**, hier konkret „Prozess- und Systemrisiko“ hatten Mitarbeiter und teilweise auch leitende Angestellte seit dem Zeitpunkt der Manipulation der Software. Allen Beteiligten war bewusst, dass sowohl zugesagte Eigenschaften fehlten als auch gegen gesetzliche Vorschriften verstoßen wurde. Zu diesem Zeitpunkt hätte das Unternehmen Maßnahmen treffen können, um die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Höhe der Schuld zu reduzieren. Eine verlässliche Einschätzung, ob das Risiko der Entdeckung eintritt und wie hoch der Schaden sein würde, konnte zu diesem Zeitpunkt nicht getroffen werden. Soweit das Risiko der Unternehmenssteuerung bekannt war, hat die Unternehmenssteuerung dieses Risiko akzeptiert. Falls dies der Fall war, hätte eine entsprechende Berücksichtigung im IFRS-Abschluss erfolgen müssen, da Kenntnis des Risikos, Prüfung der Maßnahmen, Durchführung der Maßnahmen und Eintritt des Risikos auf einen Zeitpunkt gefallen wären.

**2. Zu dem Zeitpunkt als publik** wurde, dass eine Manipulation vorlag, ist das operative Risiko bereits eingetreten. Das Unternehmen hatte keine Gelegenheit mehr, Maßnahmen zu prüfen und durchzuführen, um die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Höhe der Schuld zu reduzieren.

Daraus folgt, dass das Management von operativen Risiken einen Einfluss auf den Zeitpunkt der Erfassung des Risikos als auch auf die Höhe der Schuld hat.

## Quantitative Bewertung von operativen Risiken

Soweit der die Wahrscheinlichkeit als auch der Zeitpunkt zur Erfassung des operativen Risikos feststehen, ist zu klären, wie hoch die geschätzte Schuld ist, die sich aus dem operativen Risiko ergibt. Um einen Ansatz im Abschluss zu finden, müssen die oben genannten Kriterien erfüllt sein.

Ausgehend von den beiden oben genannten Beispielen wird eine quantitative Bewertung der Risiken vorgenommen. Als Annahme gilt, dass Maßnahmen geprüft und durchgeführt wurden, die jedoch nicht zu einer vollständigen Eliminierung des Risikos geführt haben.

Als **Grundlage für die Berechnung** werden die folgenden Informationen benötigt:

- Wahrscheinlichkeit des Eintritts des Vermögensabflusses
- Höhe und Zeitpunkt des Vermögensabflusses (Cashflow). Hierbei sind grundsätzlich Absicherungen, die das Unternehmen getroffen hat und die Höhe des Cashflows beeinflussen zu berücksichtigen.
- Zinssatz, mit welchem der Cashflow abgezinst werden muss

	<b>Beispiel 1: Verfügbarkeit von Mitarbeitern</b>	<b>Beispiel 2: Durchführung von Projekten</b>
<b>Risiko</b>	Ausgeliefertes Erzeugnis hat nicht die Eigenschaften, die dem Kunden zugesagt wurden.	Zeitpunkt zu welchem die Dienstleistung genutzt werden soll, das Erzeugnis zur Verfügung stehen soll, kann nicht eingehalten werden.
<b>Geprüfte und durchgeführte Maßnahmen</b>	Substitution der Mitarbeiter (externe Mitarbeiter / Neueinstellungen) haben nicht den notwendigen Erfolg gebracht. Darüber hinaus konnten der Know How Transfer sowie eine Nachverhandlung mit dem Kunden keine Abwendung des Risikos erreichen.	Substitution durch externe Dienstleister sowie andere Software konnten den Zeitpunkt ebenfalls nicht sicherstellen. Eine Nachverhandlung mit den Fluggesellschaften führte ebenfalls nicht zu einem gewünschten Ergebnis, da der Zeitpunkt zu spät war.
<b>Wahrscheinlichkeit des Vermögensabflusses</b>	100%	100%
<b>Cashflows</b>	Beeinträchtigung des Erzeugnisses zu 30%. Das heißt der Kunde / die Kunden können nur 70% des Erzeugnisses nutzen.  Notwendige Erstattung: EUR 100.000,00	Erstattung der Vertragsstrafe je Fluggesellschaft sowie der entstandenen Kosten aufgrund der Verzögerungen.  Notwendige Erstattung: EUR 1.000.000,00

In diesen Beispielen ist die quantitative Bewertung des operativen Risikos berechenbar und bedarf nicht der Differenzierung nach Zeitpunkten und einzelnen Wahrscheinlichkeiten. Bei der Berechnung des Cashflows sind Rückflüsse aus bestehenden Absicherungsverträgen (bspw. Versicherungen) zu berücksichtigen. Die Cashflows aus den Versicherungsverträgen verringern die Höhe des Vermögensabflusses.

Die **Risiko-Management Systeme in Unternehmen**, soweit sie bestehen und etabliert sind, zielen darauf ab, neben dem Risiko per se auch eine mögliche Schadenshöhe zu ermitteln. Die Ermittlung der möglichen Schadenshöhe im Kontext der Erfassung von operativen Risiken entspricht regelmäßig nicht den Anforderungen der IFRS-Bilanzierung. Häufig werden Pauschalbeträge ermittelt, die weder eine Zeitpunkt- noch eine Gesamtbetrachtung beinhalten. Darüber hinaus ist nicht ersichtlich, ob die ermittelten Beträge einen Schuld- (liability) und somit einen Rückstellungscharakter haben. Bei der **internen Bewertung von operativen Risiken** werden auch Faktoren wie:

- Mögliche operative Verluste,
- Reputationsschäden,
- Allgemeine Geschäftsrisiken

betrachtet. Wie bereits oben erläutert, haben diese Risiken oder Faktoren Einfluss auf das Ergebnis des Unternehmens, haben jedoch keinen Schuldcharakter.

Eine Berücksichtigung im IFRS-Abschluss können diese Risiken immer dann finden, wenn sie sich auf einen bestehenden Vermögensgegenstand auswirken. Darunter fallen beispielsweise Beteiligungen, die gehalten werden. Erleidet eine Beteiligung einen Reputationsschaden aufgrund des Eintritts eines operativen Risikos, so ist der Wert der Beteiligung neu zu ermitteln. Zur Ermittlung des Werts sind die zukünftigen Cashflows zu diskontieren. Selbstverständlich ist der Abschreibungsbedarf auch auf andere Vermögensgegenstände anzuwenden, wenn die Werthaltigkeit nicht mehr gegeben sein sollte. Somit wären auch Projektaktivitäten, wenn sie zu einer Aktivierung geführt haben, davon betroffen.

Bezogen auf das Beispiel „**Flughafen und Software**“ ist die **folgende Wirkung** vorstellbar:

1. Der Flughafen aktiviert bereits während der Projektlaufzeit Bestandteile der externen und internen Leistungen in Bezug auf die zu erstellende Software. Die Software ist Eigentum des Flughafens und wird für den Betrieb benötigt.
2. Aufgrund der Verzögerungen wird beschlossen, sich für einen Softwareanbieter zu entscheiden. Die Software wird als Gesamtpaket gekauft.
3. Die Teile, die bereits für die selbsterstellte Software aktiviert wurden, können in dieser Form nicht mehr genutzt werden. Die selbsterstellte Software ist nicht nutzbar und somit auch in ihrem Wert eingeschränkt.
4. Es ist eine **Abschreibung auf die selbsterstellte Software** vorzunehmen.

**Zusammenfassend** bleiben die folgenden Sachverhalte festzuhalten:

1. Soweit ein operatives Risiko in einem IFRS-Abschluss zu berücksichtigen ist, unterscheidet sich die quantitative Ermittlung nicht von anderen Risiken.
2. Die relevanten Abflüsse (Cashflows) bei Schulden oder die Werthaltigkeit eines Vermögensgegenstands bilden somit die Basis für den Ansatz in einem IFRS-Abschluss.

## Auswirkungen der operativen Risiken auf den IFRS-Abschluss

Operative Risiken können sich somit auf unterschiedliche Weise auf den IFRS-Abschluss auswirken. Zur Abgrenzung, welche operativen Risiken hierunter zu subsumieren sind, eine Erläuterung.

Die Erstellung des IFRS-Abschlusses unterliegt ebenfalls operativen Risiken.

- Einzelne Mitarbeiter, die an der Erstellung beteiligt sind, stehen aus diversen Gründen nicht zur Verfügung.
- Die Bereitstellung der notwendigen Daten unterliegt einem prozessualen oder systematischen Risiko.

Diese Risiken der Abschlusserstellung werden nicht weiter betrachtet. Die daraus resultierenden „Schäden“ können sich auf Reputation oder Geschäftsstrategie beziehen. Selbstverständlich kann auch ein „falscher oder unvollständiger“ Abschluss zu einer Fehlentscheidung eines Investors führen. Hier wäre jedoch zu bewerten, wie weit eine Schuld gegenüber einem Dritten des Bilanzierenden vorliegt.

Werden **operative Risiken in der Bilanz** berücksichtigt, so ergeben sich die folgenden Veränderungen.

- a) Erhöhung der Passiva (Rückstellungen), wenn eine Schuld (liability) vorliegt und somit ein Dritter befriedigt werden muss.
- b) Verringerung der Aktiva (Abschreibungen), wenn von den operativen Risiken ein bestehender Vermögensgegenstand betroffen ist, dessen Werthaltigkeit nicht mehr gegeben ist.

Die Veränderungen der Bilanz **haben Auswirkungen auf die GuV**. Sowohl die Erhöhung oder erstmalige Bildung einer Rückstellung als auch die Abschreibung auf einen Vermögensgegenstand führen zu Aufwand. Aufwand hat eine direkte Folge auf das Eigenkapital des Unternehmens. In den Folgeperioden können sich weitere Auswirkungen ergeben. Das hat die nachfolgenden Gründe:

- a) Die Rückstellung, soweit eine gebildet wurde, war in der Höhe nicht richtig oder die Eintrittswahrscheinlichkeit hat sich verändert.
- b) Die Annahme oder Berechnung der Werthaltigkeit eines Vermögensgegenstands hat zu neuen Erkenntnissen geführt, so dass der Wert angepasst werden muss.

Die **Auswirkungen der operativen Risiken** auf den IFRS-Abschluss können weitreichend sein. Risiken sind nur bedingt bekannt und damit auch nur bedingt steuerbar. Das bilanzierende Unternehmen sollte versuchen und auch eine entsprechende Strategie aufsetzen, durch entsprechende Maßnahmen, die Wirkung der Risiken einzuschränken oder kalkulierbar zu machen.

Die **Möglichkeiten zur Absicherung** von operativen Risiken sind weitestgehend beschränkt. Eine Absicherung, das heißt eine Risikoübertragung auf einen Dritten, wie bei Finanzinstrumenten, ist nur bedingt möglich. Ein mögliches Instrument zur Absicherung, ist der Abschluss von Versicherungsverträgen, die ggf. die Auswirkungen der operativen Risiken abmildern. So gibt es beispielsweise Versicherungen bei:

- Produkthaftungsschäden.
- Betriebshaftungsschäden.
- Schäden verursacht durch Mitarbeiter des Unternehmens.

Die beste Möglichkeit zur Absicherung gegen operative Risiken ist die Implementierung von entsprechenden Systemen und Kontrollinstanzen, welche dazu geeignet sind:

- Operative Risiken rechtzeitig zu identifizieren und somit schnell Maßnahmen ergreifen zu können, um die Wirkungen der Risiken gering zu halten.
- Normierte Prozesse und Verhaltensregeln zu definieren, die dazu geeignet sind, operative Risiken aufzudecken (beispielsweise durch die Umsetzung von EDV-gestützten Prüfungen, Mehr-Augen-Prinzip, Trennung von Kompetenzen, usw.).
- Einheitliches Bewertungssystem für operative Risiken einzuführen und dies im Gesamtkonzern auszurollen.

Denn wie bei allen anderen unternehmerischen Risiken gilt: Vorbeugung ist die beste Maßnahme.

## Zusammenfassung

Operative Risiken haben nicht nur Einfluss auf Unternehmen sondern auch auf den IFRS-Abschluss. Der Grad der Auswirkung auf den Abschluss ist von mehreren Faktoren abhängig. Das sind beispielsweise:

- Geeignete Prozesse und Systeme zur Identifizierung und Minderung der Wirkung.
- Potenzielle Wirkung des Risikos gegen Dritte im Zeitpunkt sowie der Wahrscheinlichkeit des Eintritts und daraus resultierender Vermögensveränderung (Schuld oder geringerer Wert).
- Maßnahmen zur Reduzierung der Wirkung eines operativen Risikos.

Nach der qualitativen und quantitativen Bewertung der Faktoren ist zu entscheiden, ob die Kriterien für einen Ansatz als Rückstellung im Abschluss gegeben sind. Gegebenenfalls ist durch den Bilanzierenden zu bewerten, wie weit ein bestehender Vermögensgegenstand von dem Risiko betroffen ist.

Eine generelle Aussage, dass alle operativen Risiken in einem IFRS-Abschluss zu berücksichtigen sind, ist nicht möglich. Eine Einzelfallbetrachtung ist immer notwendig, wobei gesamtheitliche Betrachtung über Risiko, Auswirkung, Maßnahme durchzuführen ist. Am Ende der gesamtheitlichen Betrachtung ist zu entscheiden, ob eine Rückstellung zu bilden oder gegebenenfalls ein Vermögensgegenstand abzuschreiben ist.