

Arbeitshilfen
für Aufsichtsräte **13**



**Praktische Hinweise zum so
genannten Risikomanagement**

Arbeitshilfe für Aufsichtsräte 13

Dr. Matthias Müller

**Praktische Hinweise zum so genannten
Risikomanagement**

Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
4. Auflage, Januar 2014

Impressum:

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-311
Telefax: (02 11) 77 78-4311
E-Mail: Lasse-Puetz@boeckler.de

Redaktion: Lasse Pütz

Best.-Nr.: 25013

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

4. Auflage

Düsseldorf, Januar 2014

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung.....	5
1. Einleitung.....	9
2. Gesetzliche Regelung zum Risikomanagement	15
2.1 Risikomanagement in der Aktiengesellschaft.....	16
2.2 Risikomanagement auch für die GmbH?	19
2.3 Risikomanagement in privatrechtlichen Unternehmen, die sich in öffentlichem Besitz befinden	20
2.4 Ausgestaltung eines gesetzeskonformen Systems zum Risikomanagement.....	20
2.4.1 Was soll die gesetzliche Bestimmung in § 91 Abs. 2 AktG bewirken?	22
2.4.2 Welche Risiken bzw. Entwicklungen soll das Überwachungssystem erfassen?	23
3. Früherkennung von Unternehmenskrisen (und -chancen).....	25
4. Gestaltung des speziellen Risikomanagements	33
5. Einrichtung eines Risikomanagementsystems	43
6. Prüfung des Risikomanagement und -früherkennungs-systems	47
7. Schluss	49
8. Literatur	53
Gesamtverzeichnis	57
Über die Hans-Böckler-Stiftung	59

Vorbemerkung¹

Seit der ersten Auflage dieser Arbeitshilfe sind viele Jahre vergangen und die zumindest in Industrie- und Handelsunternehmen zunächst ungewohnte Befassung mit einem formalisierten System des Risikomanagements ist zur alltäglichen Praxis geworden. Hierzu gehört auch die Ausstattung des Risikomanagements mit geeignetem Personal, in größeren Unternehmen bis hin zu eigenen Funktionsbereichen, die sich mit Risiko-identifikation, -bewertung, -controlling und -reporting befassen. Die Befassung mit dem Risikoinventar und die Beurteilung von „Risiko-Landkarten“ des Unternehmens gehören inzwischen in vielen Unternehmen zum Standardrepertoire auch der Arbeit des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses. Diese Entwicklung wurde durch die gestiegenen gesetzlichen Anforderungen an die externe Risiko-Kommunikation zusätzlich befördert.

Dennoch ist damit nicht alles zum Besten bestellt. Zum einen liegt es auf der Hand, dass die in vielen Unternehmen erst nach 1998 erstmals angewandten Methoden und Systeme noch verbesserbar sind und die Erfahrungsbildung keineswegs zum Ende gekommen ist. So änderten die Erfahrungen mit den Auswirkungen bis dahin nicht vorstellbarer Terrorangriffe die Einschätzungen zur Wahrscheinlichkeit von Großrisiken und die verheerenden Wirkungen der Finanzmarktkrise schärften den Blick für systemische Risiken und Unkalkulierbarkeiten der Finanzsphäre. Zum anderen verbreitet sich die Erkenntnis, dass in vielen Fällen relevante Risikobereiche gar nicht erst in den Fokus des Risikomanagements gelangen. Dies mag an Fehlsteuerungen liegen oder auch an mehr oder minder bewussten Fehlentscheidungen des Managements. Nicht zuletzt der mit dem Namen eines namhaften deutschen Elektrokonzerns verbundene Korruptionsskandal zeigt, welche Risiken in einer fehlerhaften Grundhaltung und der sich daraus entwickelnden Strategie liegen.

Die **Grenzen des Risikomanagements** und damit auch die Grenzen seiner erwartbaren Beiträge zu einer vernünftigen Unternehmenssteuerung wurden offenkundig in der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise, deren erste für die Öffentlichkeit greifbare Effekte im Sommer 2007 (IKB-Krise) vorlagen. Weitere Krisenphasen folgten, die ihren Ursprung in der Finanzsphäre hatten und die u.a. auf Mängel in der Regulierung von Finanzmärkten und die daraus folgenden Fehleinschätzungen von Marktteilnehmern zur Werthaltigkeit ihrer Investments zurückzuführen sind. Dies betrifft mit Kreditforderungen aus amerikanischen Immobiliengeschäften unterlegte Wertpapiere ebenso wie im Einzelfall überbewertete Staatsanleihen oder unterkapitalisierte Banken, die dann auf staatliche Rettungsaktionen angewiesen sind. Unternehmen mit schlechter Kapitalausstattung, riskanter Finanzierung und mangelhaftem Management werden in Folge eines allgemeinen Krisengeschehens rasch zu Insolvenzkandidaten.

¹ Der Autor ist Leiter des Bereichs Finanzen des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Berlin und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten und Prüfungsausschüssen

Im Umkehrschluss helfen gute Eigenkapitalausstattung, solide Finanzierung und verantwortungsbewusstes Management, aber absolute Sicherheit gibt es bekanntlich in der Wirtschaft nicht: Es gibt keine Rendite ohne Risiko.

Zwar kann ein gutes Risikomanagementsystem rechtzeitig auf die Risikolage des Unternehmens hinweisen, aber selbst dann wird es häufig zu Fehleinschätzungen kommen, weil entweder die Möglichkeit eines gleichzeitigen Zusammentreffens verschiedener Einzelrisiken übersehen oder die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens einer Situation zu niedrig angesetzt wurde. Gerade Großrisiken (wie z.B. Krieg, Revolution, Terroranschläge oder auch extreme Weltwirtschaftskrisen) gelten oft als unwahrscheinlich. Dies ist aber eher Ausdruck der Schwierigkeit, die Wahrscheinlichkeit richtig einzuschätzen.² Vor 1990 galt ein Krieg in Europa als sehr unwahrscheinlich, ein Einsatz deutscher Truppen gar als undenkbar. Die Balkankriege nach 1991 in Slowenien, Kroatien, Bosnien und dem Kosovo haben uns eines Besseren belehrt. Das Gleiche gilt für internationale Einsätze der Bundeswehr in Afghanistan. Vor 2001 war auch die weltweit Krisen auslösende Wirkung eines Terroranschlags kaum erkennbar. Und vor einer Weltwirtschaftskrise im Ausmaß der von 1929 fühlte man sich – entgegen den Warnrufen einiger Autoren – weitgehend gefeit. Eine fatale Fehleinschätzung, denn unter dem 10.12.2008 meldete die Financial Times Deutschland: „Die Weltbank befürchtet als Folge der weltweiten Finanz- und Kreditmisere die schlimmste Wirtschaftskrise seit der Großen Depression vor 80 Jahren. ‚Die Finanzkrise wird wahrscheinlich in der schwersten Rezession seit den 30er-Jahren münden‘, sagte Weltbank-Chefökonom Justin Lin bei der Vorstellung des Weltwirtschaftsausblicks 2009 der multilateralen Entwicklungshilfeorganisation.“ Diese fatale Einschätzung hat sich bis zum Jahr 2013 vor allem für den südlichen Teil Europas – von Griechenland über Spanien bis Portugal – bewahrheitet, aber auch andere Teile Europas und der restlichen Welt leiden unter den Folgen. Außerdem ist noch unklar, welche weiteren Runden in diesem Krisenverlauf noch zu erwarten sind...

Neben die Beurteilungsprobleme der Risiken tritt zusätzlich noch das Interesse: So ist es unstrittig, dass ein hoher Verschuldungsgrad das Insolvenzrisiko massiv erhöht. Dennoch laden manche Investoren nach einer Übernahme dem Unternehmen die durch die Firmentransaktion verursachten Schulden auf und ziehen große Teile des vorher vorhandenen Eigenkapitals heraus. Nicht überraschend ist daher, wenn unter den ersten Insolvenzkandidaten in einer Krise die Unternehmen sind, die zuvor von Finanzinvestoren („Private Equity“) erworben wurden und denen eine (zu) hohe Verschuldung auferlegt wurde.

Dass aber selbst in den Wirtschaftsbereichen, in denen das Risikomanagement bereits vor 1998 geläufig war, ja, ohne dass die Tätigkeit dieser Unternehmen kaum denkbar

2 Dass es nicht leicht ist, mit Wahrscheinlichkeiten richtig umzugehen, beweisen Lottospieler, die trotz der nur geringen Chance von ca. 1:140.000.000 für einen Höchstgewinn einen Erfolg erhoffen und bereit sind, hierfür Geld einzusetzen.

wäre, alles aus dem Ruder laufen könnte, war bis vor wenigen Jahren kaum denkbar. Banken und Versicherungen weltweit haben dies im Jahr 2008 augenfällig vorgeführt. Selbst ausgefeilte mathematische Verfahren der Risikobewertung von Kredit- und Wertpapiergeschäften konnten mit einem ausufernden Gewinnstreben nicht mithalten.

Risikomanagement ist der Versuch der Rationalisierung von nur begrenzt rationalisierbaren Prozessen. Wenn wir uns also mit dem Risikomanagement befassen, so sollten wir die methodischen Grenzen ebenso berücksichtigen wie die **Begrenztheit rationalen Verhaltens** beteiligter Personen. Letztlich geht es immer um Einschätzungen künftiger Ereignisse und um Wahrscheinlichkeiten ihres Eintreffens, kaum um im engeren Sinne Berechenbares. Und es geht auch immer um Grenzen der Information und der Wahrnehmung. So hat die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf bestimmte Themenbereiche oder Problemfelder erhebliche Auswirkungen auf die Wahrnehmung von Risiken durch Unternehmens- oder Bereichsverantwortliche. Themen, die – systematisch oder zufälligerweise – nicht im Fokus stehen, werden zwangsläufig ausgeblendet. Gleißner verweist zudem auf die fatale Konsequenz der beim Menschen beobachtbaren Risikoaversion. Sie führt nicht nur zu – manchmal übertriebener – Scheu vor dem Eingehen von Risiken, sondern auch zum bewussten oder unbewussten Ignorieren vorhandener Risiken, weil damit unangenehme Gefühle oder kognitive Dissonanzen einhergehen.³ Nicht zu vergessen ist die Komponente des Willens: Das Wagnis vieler Großrisiken beruht auf den erhofften Gewinnen in Verbindung mit der vermuteten Unwahrscheinlichkeit des Scheiterns. Wenn dann noch starke persönliche Anreize für den Entscheider hinzukommen, so wird dem Warnsignal des Risikomanagements zu oft nicht gefolgt.⁴ Wenn alles gut geht, mit positiven Folgen; wenn sich die Risiken aber realisieren, so ist im Ernstfall die Insolvenz die erwartbare Höchststrafe für die Fehlentscheidung.

Aufsichtsräte können zu riskante und existenzgefährdende Entscheidungen und Entwicklungen nicht immer verhindern, sie sind aber dazu aufgerufen, mit wachem Auge auf Managemententscheidungen zu schauen und die Risikoeinschätzungen einzubeziehen. Das umso mehr, wenn es sich um zustimmungspflichtige Entscheidungen handelt. Diese Arbeitshilfe soll hierbei unterstützend wirken.

Im Zuge der Überarbeitung der Arbeitshilfe wurden wörtliche Zitate stillschweigend der neuen Rechtschreibung angepasst.

³ Vgl. Gleißner 2011a, S. 4

⁴ Gleißner 2011a, S. 4ff. verweist darauf, dass bereits die durch eine zutreffende Risikoanalyse hergestellte Transparenz nicht zwangsläufig im Interesse des Managers steht, weil damit die Anforderungen an analytische Fähigkeiten und Nachvollziehbarkeit von Begründungen steigen. Zumindest subjektiv aus der Sicht von Managern, steigt ihr persönliches Risiko an, sich intensiver und in anderer Form für ihre Entscheidungen rechtfertigen zu müssen. Die Eingrenzung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen durch ein methodisch ausgefeiltes Instrumentarium des Risikomanagements ist augenfällig aus der Sicht der betroffenen Managementvertreter nicht gewünscht.

1. Einleitung

Im Rahmen marktwirtschaftlicher Systeme hängt unternehmerischer Erfolg zwingend von der Wahrnehmung sich bietender Chancen ab. Je ertragversprechender sich die Chancen darstellen, desto größer ist allerdings meistens das Risiko, das mit der Verfolgung entsprechender Strategien einhergeht.

Um das Unternehmen auf Erfolgskurs bringen zu können, muss die Unternehmensleitung daher immer – unterschiedlich ausgeprägte – Risiken eingehen. Der Begriff Risiko steht für die Unsicherheit des Eintreffens erwarteter Entwicklungen; betriebswirtschaftlich ausgedrückt, umfasst er die „aus einer Entscheidung resultierende Verlustgefahr“⁵ bzw. das „individuelle In-Kauf-Nehmen begleitender Gefahren im Rahmen eines jeglichen unternehmerischen Handelns und Entscheidens“ im Sinne einer zu kalkulierenden „Größe eines möglichen, aber nicht gewünschten Ereignisses auf dem Weg zur Zielerreichung“.⁶ Neben dieser „engen“ Risikodefinition existiert noch ein weiter gefasster Risikobegriff, der nicht nur auf negative Ergebnisse zielt, sondern jede Abweichung von geplanten Zielen – also auch das Vermögen mehrende Ergebnisse – als Risiko betrachtet.⁷ Im vorliegenden Text soll aber an der landläufigen Sichtweise angeknüpft werden, die positive Abweichungen als Chance bezeichnet und negative Planabweichungen als Risiko. Diese Sichtweise entspricht im Übrigen auch dem vom Gesetzgeber des § 91 Abs. 2 AktG gemeinten Risikobegriff.⁸

Es lassen sich strategische und operative Unternehmensrisiken unterscheiden. **Operative Risiken** sind kurzfristiger Natur und kennzeichnen Verlustgefahren in Teilbereichen unternehmerischen Handelns.⁹ **Strategische Risiken** hingegen „umfassen in erster Linie mögliche Gefahren für den Bestand von Unternehmungen als Ganzes oder von wesentlichen Unternehmungsteilen. Strategische Risiken sind i.d.R. hinsichtlich Intensität und Verlusthöhe nur begrenzt quantifizierbar.“¹⁰

Weil das Eingehen von Risiken grundsätzlich Voraussetzung für unternehmerisch erfolgreiches Handeln ist, kann es nicht die vorrangige Aufgabe der Unternehmensleitung sein, Risiken zu vermeiden. Mit einer risikoaversen, also auf der Vermeidung unternehmerischer Risiken basierenden Strategie wäre vielmehr langfristig der Fortbestand des Unternehmens stark gefährdet. Mit anderen Worten könnte man sagen, dass das größte Risiko eines Unternehmens im Vermeiden von Risiken und damit im Verzicht auf Chancen läge. Dieses Unternehmen könnte keine Innovationen vornehmen und hätte kaum Handlungsspielräume für Rationalisierungen.

5 Baetge/Jerschensky 1999, S. 171, vgl. auch Hornung/Reichmann/Diederichs 1999, S. 319

6 Keitsch 2007, S. 5

7 Vgl. hierzu Gleißner 2011a, S.10 und Diederichs 2012a, S. 8

8 Vgl. Diederichs 2012a, S.23ff.

9 Vgl. Kupsch 1995, S. 532

10 Kupsch 1995, S. 532

Weil also jede im eigentlichen Sinn unternehmerische Entscheidung risikobehaftet ist, ist es nicht sinnvoll, Risiken zu vermeiden, sondern nur, sie zu **begrenzen** und zu **managen**. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die **Kenntnis der Risiken** in Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit. Unternehmenserfolg setzt Kenntnis, Analyse, kontinuierliches Beobachten und Bewältigung der Risiken des Unternehmens voraus.¹¹ Früherkennungssysteme können dazu dienen, durch frühzeitige Information bessere Entscheidungsgrundlagen zu schaffen und damit Insolvenzen vorzubeugen.

Da bestandsgefährdende Entwicklungen immer auch die Sicherheit der Arbeitsplätze in Frage stellen, haben Diskussionen um die Früherkennung von Unternehmenskrisen eine Tradition im Kreis der Arbeitnehmervertreter. Sie erwarten sich von Früherkennungssystemen und Risikoüberwachungsinstrumenten einen positiven Beitrag für eine stabile, auf stetiges Wachstum ausgerichtete Unternehmensentwicklung. Wie weiter unten gezeigt wird, gibt es entsprechende Fragestellungen und methodische Lösungsansätze seit den frühen siebziger Jahren auch in der betriebswirtschaftlichen Managementlehre. Es ist aber unübersehbar, dass der Aufbau entsprechender Systeme in der Unternehmenspraxis sehr unterschiedlich konsequent erfolgte.

Sowohl die **Früherkennung** krisenhafter Entwicklungen als auch die **Bewertung** von Risikopotentialen unternehmerischer Strategien und Entscheidungen sind ein wichtiges **Aufgabengebiet des Vorstands**, der auch in diesen Fragen wiederum der **Überwachung durch den Aufsichtsrat** unterliegt. Umso problematischer wirkt es sich aus, wenn entsprechende Informationssysteme nicht zur Verfügung stehen, nicht aussagekräftig sind oder vom Management nicht ernst genommen werden.

Daher lag es für den Gesetzgeber im Jahre 1998 nahe, auf spektakuläre Krisenfälle mit einer Vorschrift zu reagieren, die die an sich selbstverständlich erscheinende Einrichtung eines Risikoüberwachungssystems zumindest für die Aktiengesellschaften zwingend verlangt. Außerdem gab es in diesem Zusammenhang nun erstmals die Vorschrift, nach der das Unternehmen in seinem Lagebericht über die Risiken der künftigen Entwicklung zu berichten hat. Mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (**KonTraG**) wurde das Risikomanagement zu einem kurze Zeit beherrschenden Thema auf dem Gebiet der Unternehmensleitung und -kontrolle. Inzwischen wurden die Vorschriften zur Risikoberichterstattung ergänzt und verfeinert. Demnach ist inzwischen gleichermaßen auf die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen wirtschaftlichen Entwicklung einzugehen. Außerdem hat die Unternehmensleitung die Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft einschließlich der Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen darzustellen. Dabei ist auf die Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen, denen die Gesellschaft ausgesetzt ist, einzugehen.¹²

¹¹ Vgl. Diederichs 2012a, S. 8 und Gleißner/Weissmann 2003, S. 45ff.

¹² Vgl. § 289 HGB

Die damals neue Vorschrift fand großes Interesse auch im Kreis der Aufsichtsräte, die in ihrer Alltagspraxis nicht selten festgestellt hatten, dass die **Bewertung von Risiken** und das Instrumentarium zur **Früherkennung von Unternehmenskrisen in der Unternehmenspraxis nur unbefriedigend gelöst** worden war.

So deckten beispielsweise Nachfragen im Aufsichtsrat verschiedentlich Mängel der Informationsbasis von Outsourcing-Entscheidungen auf, in die nur die Chancen einer Kostensenkung eingeflossen waren; unberücksichtigt oder untergewichtet blieben dagegen mögliche Qualitätsmängel, Lieferrisiken oder neue Kostenbelastungen. Marktausweitungen wurden nicht selten in ungenügender Kenntnis des fremden Umfelds projektiert, bei Fusionsphantasien dominierten die Aussichten auf erhebliche geplante Synergieeffekte, unterbewertet blieben allerdings die zu erwartenden Dissynergien und Unverträglichkeiten der zu verschmelzenden Unternehmenskulturen.

Aber auch der Aufsichtsrat ist nur begrenzt in der Lage, eine wirklich effektive Überwachung der Unternehmensleitung zu gewährleisten. Schließlich hat diese die üblichen Handlungsvollmachten und weitreichende Möglichkeiten zur Filterung von Informationen, zur beschönigenden Darstellung der Unternehmenslage und zu (durchaus oft legalen) Manipulationen an Jahresabschlussdaten, die teilweise erst nach Jahren (dann zumeist mit einer sich realisierenden Krisenlage) offenbar werden.

Für bedenkliche Handlungen der Vorstände gibt es genug Beispiele, die herausragenden der neunziger Jahre sind mit den Namen der Unternehmen Metallgesellschaft (Fast-Konkurs durch Spekulation mit Öl-Termingeschäften), Südmilch (Missmanagement und fehlende Liquidität), Balsam (Kaschieren von Verlusten und Liquiditätsproblemen mit Luftgeschäften) und Bremer Vulkan (rechtswidriges Verschieben von Subventionen innerhalb des Konzerns) verbunden.¹³ Jüngere Beispiele sind die Bayerische Hypothekenbank (riskante Immobiliengeschäfte, Falschbewertung in der Bilanz), Holzmann (keine ausreichende Absicherung für das große Engagement im riskanten Baurärgergeschäft, verbunden mit Bilanzmanipulationen) oder Comroad (Vortäuschung nicht vorhandener Umsatzerlöse). Selbst Weltunternehmen wie Siemens sind offenbar gegen bedenkliche und kriminelle, letztlich den Unternehmensbestand gefährdende Praktiken nicht gefeit, wie die Aufdeckung schwarzer Kassen und erheblicher Schmiergeldzahlungen in den Jahren seit 2006 beweist. Es sei an dieser Stelle bereits erwähnt: Gegen betrügerisches Handeln höherer Managementebenen hilft ein Risikomanagementsystem kaum.¹⁴ Hier ist ein **kritisches Überwachungsverständnis des Aufsichtsrates** gepaart mit einem transparenten **Berichtswesen**, das auch in Detailbereiche Einblick gewährt, eindeutig wirkungsvoller.

¹³ Vgl. Neumann 1998a, S. 481

¹⁴ Einen betrugspräventiven Einfluss erhoffen sich Bernard/Bieta 2007 allerdings von einem „verhaltensorientierten Risikomanagement“ durch ein so genanntes Hinweisgebersystem (Whistleblowing). Hierbei handelt es sich um ein systematisches Management von (meist anonymen) Hinweisen aus dem Unternehmen über Regelverletzungen und Betrugsfälle. Der DGB fordert seit längerem die Aufnahme einer Empfehlung zur Einrichtung eines Hinweisgeber-Systems in den Deutschen Corporate Governance Kodex. Bisher sind aber die Vorbehalte dagegen offenbar noch zu groß. Vgl. zum Thema Whistleblowing auch Rohde-Liebenau 2005.

Das Risikomanagement soll den rationalen, kontrollierten und dokumentierten Umgang mit Risiken unterstützen. Die Grenzen dieses Instruments werden deutlich, wenn man die so genannte „Subprime-Krise“ der Jahre 2007 und 2008 betrachtet, in deren Verlauf zahlreiche Banken (z.B. IKB, Sachsen LB und West LB) in Schwierigkeiten geraten sind, obwohl gerade die Banken traditionell über ein umfassendes Risikomanagement verfügen. Und das Versagen der verschiedenen Kontrollmechanismen der französischen Bank Société Generale, die nicht verhindern konnten, dass ein einzelner Angestellter Anfang 2008 mit Spekulationen in Milliardensummen die Bank in Existenznöte brachte, gibt zu weiteren Bedenken Anlass.

Das Fallbeispiel Thyssen-Krupp zeigt wiederum die Begrenztheit des Risikomanagements bei Investitionsentscheidungen auf, wenn z.B. im Rahmen des Neubauprojektes eines Stahlwerkes in Brasilien offenbar verfügbare Informationen zu ungünstigen Standortbedingungen oder zu den Risiken bei der Beauftragung von konzernfremden Dienstleistern nicht hinreichend in Entscheidungsprozesse einfließen. Die Insolvenz des Baumarktkonzerns Praktiker gibt Hinweise, was geschieht, wenn eine fatale strategische Entscheidung beim Marktauftritt („20% auf alles“) nicht frühzeitig korrigiert wird, sondern stattdessen interne Kritiker des Konzepts kaltgestellt werden. Und die in diesem Zusammenhang erfolgte Anschlussinsolvenz des erst wenige Jahre zuvor erworbenen Baumarktunternehmens „Max Bahr“ illustriert die fatale Wirkung der Insolvenz des Mutterunternehmens auf das nachfolgend schwindende Vertrauen in die Zahlungsfähigkeit der Konzerntochter: Es muss dann keine akute Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung vorliegen; es reicht vielmehr aus, wenn der Warenkreditversicherer die Deckung entzieht. Damit ein Risikomanagement helfen kann, solche Effekte zu verhindern, ist neben einer sachgerechten Identifikation und Bewertung von Risiken, eine offene und kritische Diskussion im Unternehmen erforderlich – und ein frühzeitiges Reagieren mit angemessenen Steuerungsmaßnahmen.

Es sei hier nochmals betont, dass das Risikomanagement in mehrfacher Hinsicht auf Grenzen stößt:

- es lassen sich nicht mit Sicherheit alle notwendigen Informationen zusammentragen;
- die immer notwendige Filterung von Informationen kann zu Verlusten führen;
- das Ausmaß möglicher Schäden lässt sich nur ungefähr bestimmen;
- die Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten künftiger Ereignisse ist höchst subjektiv und damit von der Person des Entscheiders abhängig;
- dem Risiko zu großes Gewicht beizumessen, würde eine zu große Entscheidungszurückhaltung erzeugen;
- der individuelle Wille persönliche Macht zu steigern, technisch brillante Lösungen zu erzielen, eigenes Einkommen massiv zu steigern oder Anderen zu schaden, kann – unabhängig von einem Fingerzeig des Risikomanagements – in Entscheidungssituationen die rational „richtige“ Lösung verhindern

Von der gesetzlichen Regelung eines Risikomanagement- und Früherkennungssystems für Kapitalgesellschaften, wie sie 1998 mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (**KonTraG**) geschaffen wurde, erhofften sich viele Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmerbank eine Stabilisierung der Unternehmen und damit eine verbesserte Arbeitsplatzsicherheit. Diese Erwartung war offenbar zu groß, die Realität kann ihr bisher nur in stark begrenztem Maße genügen. Doch sollte der Beitrag der gesetzlichen Regelung des Überwachungssystems nicht unterbewertet werden: Wenn es von allen Beteiligten in seiner Methodik verstanden und ernst genommen wird, dann ist zumindest eine verbesserte Informationsbasis für das Treffen von Entscheidungen und für die Überwachung ihrer Durchsetzung vorhanden. Außerdem bildet die (Chancen-) und Risikenbetrachtung eine rationale Diskussionsebene für die Meinungsbildung im Vorstand und für die Verhandlungen des Aufsichtsrates.

Im Folgenden soll zunächst die gesetzliche Regelung dargestellt und auf ihre Reichweite hin untersucht werden. Im nächsten Schritt wird der Diskussionsstand zur Frage, welche Bestandteile ein **gesetzeskonformes Gesamtsystem** aufweisen soll, widergespiegelt. Sodann wird ein Überblick über die Wirkungsweise von Systemen zur Früherkennung und zum Risikomanagement gegeben. In Kapitel 5 wird die Einführung eines Risikomanagementsystems behandelt.

Da die Maßnahmen nach § 91 Abs. 2 AktG gemäß § 317 HGB bei börsennotierten Aktiengesellschaften im Rahmen der Abschlussprüfung daraufhin zu beurteilen sind, ob sie in geeigneter Form getroffen wurden und das Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann, wird in Kapitel 6 diskutiert, wie diese Prüfung zu gestalten ist. Bei den obligatorischen Aufsichtsräten nicht-börsennotierter Gesellschaften kann die Prüfung durch besondere Beauftragung im Rahmen des Beschlusses nach § 111 Abs. 2 AktG erfolgen.¹⁵

Abschließend wird ein **Katalog von Prüfkriterien** vorgestellt, mit dessen Hilfe Aufsichtsratsmitglieder den Charakter des Überwachungssystems einschätzen können.

In dieser Arbeit wird die Fokussierung der Diskussion auf den **Begriff Risikomanagement** kritisch hinterfragt. Der Begriff eines Frühwarn- oder Frühaufklärungssystems erfasst m.E. den gesetzgeberischen Willen besser, als der des Risikomanagements. Dennoch wird auch hier nicht versucht, ein einheitliches System zu entwerfen, das allen Anforderungen gerecht werden kann und in sich widerspruchsfrei ist. Vielmehr soll es hier darum gehen, die verschiedenen Facetten der Problematik aufzuzeigen und sinnvolle Instrumente und Verfahren darzustellen.

Dass die einseitige Interpretation des Gesetzes in Richtung Risikomanagement nicht trifft, bestätigt der Leiter des Referats Gesellschaftsrecht im Bundesjustizministerium, Ulrich Seibert: „Eine kleine Bestimmung im KonTraG hat (...) die Gemüter ganz besonders erhitzt: Die Regelung zum Frühwarnsystem, oder wie viele fälschlich sa-

¹⁵ Vgl. dazu Prangenberg/Sollanek 2005

gen: zum Riskmanagement. [... Man könnte] den Eindruck gewinnen, es [... gehe ...] vornehmlich um ‚Risiko‘, wo es doch in Wahrheit um die offensive Wahrnehmung von Chancen geht, die in der Globalisierung der Finanzmärkte liegen. Man sollte aber zuversichtlich sein, dass sich auch hier die erste Aufregung legen wird und man sich auf eine pragmatische Auslegung verständigt.“¹⁶

Obwohl also der Begriff Risikomanagement nicht genau das trifft, was aus der Sicht des Gesetzgebers in die Praxis umgesetzt werden soll, führt diese Broschüre den Begriff im Titel. Dies ist m.E. sinnvoll, da er die Diskussion zum Thema kennzeichnet.

16 Seibert 1999, S. 1

2. Gesetzliche Regelung zum Risikomanagement

Auch schon vor der im Jahr 1998 erfolgten Einführung der gesetzlichen Pflicht für Aktiengesellschaften, ein System zur Früherkennung von den Bestand des Unternehmens gefährdenden Entwicklungen einzurichten, existierte in vielen, gerade den großen, marktführenden Gesellschaften ein professionelles System der Unternehmenssteuerung und des Managements von Risiken. Doch nicht erst mit einem solchen System wird ein Risikomanagement eingeführt. Vielmehr bezieht jeder Entscheidungsträger mehr oder weniger erfolgreich Abwägungen von Chancen und Risiken in seine Entscheidung ein. Unternehmen, die schon länger am Markt sind, verfügen demnach zunächst auch über ein – vielleicht nur intuitiv – funktionierendes Risikomanagement. Allerdings fehlen unter Umständen verschiedene Merkmale eines gesetzeskonformen Systems: die systematische Vorgehensweise, die zielgerichtete Analyse und Bewertung von Risiken, die personelle Zuordnung und die Dokumentation des gesamten Prozesses.

Es ist davon auszugehen, dass die jeweiligen Entscheider in bisher erfolgreichen Unternehmen Abwägungen vornehmen und vorsorgen, denn sonst wären sie vermutlich bereits vom Markt verschwunden. Fraglich ist lediglich, inwieweit auf rationale, betriebswirtschaftlich untermauerte Systeme bzw. formalisierte Entscheidungs- und Beurteilungsverfahren zurückgegriffen wird oder Erfahrung und „Fingerspitzengefühl“ im Vordergrund stehen. Für viele Unternehmen wird auch die umfassende Dokumentation von Beurteilungsprozessen risikobehafteter Geschäfte, wie sie nach dem Gesetz vorgenommen werden muss, relativ aufwendig und bürokratisch erscheinen.

Auch ohne ausgefeilte Systeme ist erfolgreiches Management möglich, aber die zunehmende Komplexität der Entscheidungssituation steigert das Risiko von Fehlentscheidungen. Informationssysteme über Risiken und strategisch relevante Entwicklungen ermöglichen größere Entscheidungssicherheit.

Da viele Unternehmen offenbar nicht so geführt wurden, dass alle wesentlichen Risiken bekannt waren und in Entscheidungssituationen berücksichtigt wurden, zudem eine Frühaufklärung über künftige Geschäftschancen und (bestandsgefährdende) Risiken vorhanden war, hat der Gesetzgeber auf die unbefriedigende Situation reagiert und durch das **Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)** vom 27.04.1998 eine zusätzliche Vorschrift in das Aktiengesetz (§ 91 AktG) zur Einführung eines Risikofrüherkennungssystems in Kapitalgesellschaften aufgenommen. Damit hat er einen neuen Mindeststandard für verantwortungsvolles Management geschaffen. „Durch die gesetzliche Einflussnahme in die Corporate Governance im Sinne der Führung, Verwaltung und Überwachung des Unternehmens trägt der Gesetzgeber der geforderten Transparenz und dem Schutz der Anteilseignerinteressen verstärkt Rechnung. Damit sollte ein leistungsfähiges Risikomanagement-

system implementiert werden, das den gesetzlichen Anforderungen im Sinne der Stakeholder genügt.¹⁷

2.1 Risikomanagement in der Aktiengesellschaft

Das KonTraG erweiterte das Aktiengesetz um folgende Bestimmung (§ 91 Abs. 2 AktG):

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

Mit dieser Formulierung bleibt allerdings vieles offen. Der Gesetzgeber gibt keine Hinweise, wie diese Forderung materiell erfüllt werden soll. In der Gesetzesbegründung wird zwar ausgeführt, was unter **„den Fortbestand gefährdende Entwicklungen“** zu verstehen ist: Insbesondere

- risikobehaftete Geschäfte,
- Unrichtigkeiten der Rechnungslegung,
- Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften,

die sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft oder des Konzerns wesentlich auswirken. Die konkrete Umsetzung, das heißt die Gestaltung des Systems und die konkrete Ausformung der Dokumentation ist aber ganz in die Hände der Unternehmen gelegt worden.

Die gesetzliche Forderung nach einem Überwachungssystem wird in der Begründung zum KonTraG dahingehend präzisiert, dass ein angemessenes Risikomanagement und eine angemessene interne Revision einzurichten ist. Mit dem Bezug auf **„Angemessenheit“** der einzurichtenden Funktion wird dem Erfordernis Rechnung getragen, das System nach unterschiedlichen Anforderungen aus der Unternehmensgröße, der Branche und der jeweiligen Marktdynamik auszurichten.

Der Gesetzgeber hält die **Einrichtung eines Überwachungssystems** eigentlich für eine **selbstverständliche Verpflichtung** des Vorstands. Daher gibt es in der Gesetzesbegründung den Hinweis, dass diese Pflichten im AktG „nunmehr klarstellend erwähnt“ werden. Die Pflichten des **Vorstands** werden also nicht ausgeweitet, sondern lediglich präzisiert und ein wesentlicher Aspekt herausgehoben.¹⁸ Mit dieser Heraushebung ist allerdings gleichzeitig ein Haftungstatbestand für den Vorstand konkretisiert worden:

¹⁷ Hornung/Reichmann/Diederichs 1999, S. 318

¹⁸ Vgl. Kuhl/Nickel 1999, S. 133

„Das Fehlen eines Überwachungssystems stellt eindeutig eine Pflichtverletzung des Vorstands dar.“¹⁹

Mit der Konkretisierung der Vorstandspflichten in Bezug auf das Risikomanagement wurde auch der **Pflichtenrahmen des Aufsichtsrates** erweitert: Da die Überwachung der Geschäftsführung eine der wesentlichen Aufgaben des Aufsichtsrates ist, hat der **Aufsichtsrat** darauf zu achten, dass die Geschäftsführung ihrer Verpflichtung nach Einrichtung eines Überwachungssystems nachkommt.²⁰ Er hat sich also nicht nur über das geplante bzw. bereits eingeführte System berichten zu lassen, sondern auch zu beurteilen, ob das vorhandene System der Situation des Unternehmens „angemessen“ ist.

Weiterhin muss sich der Aufsichtsrat über wesentliche Risiken der Geschäftsentwicklung ebenso laufend unterrichten lassen wie über die gesamte Unternehmensplanung. Aufsichtsräte müssen sich „durch angemessene risikorelevante Informationen in die Lage versetzen, fundamentale unternehmerische Entscheidungen auf den Prüfstand stellen zu können und auch Wahrnehmungsdefizite sowie Schönfärbereien der Akteure identifizieren.“²¹ Der Aufsichtsrat hat also nicht nur das Überwachungssystem einer Systemprüfung zu unterziehen, sondern auch den Umgang der Geschäftsführung mit unternehmerischen Risiken einer fortlaufenden Kontrolle zu unterwerfen und bei für ihn erkennbar groben Pflichtverletzungen einzuschreiten. Aufsichtsräte sollten sich mindestens einmal jährlich mit der Funktionsweise des Risikomanagements befassen und darüber hinaus eine regelmäßige Risikoberichterstattung fordern.

Da der gesetzliche **Abschlussprüfer** im Rahmen seines Prüfauftrages auch berichten muss, ob die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung im Jahresabschluss zutreffend dargestellt sind (§ 317 Abs. 2 HGB), gibt es eine zusätzliche Informationsquelle, die in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrates zur entsprechenden Situation befragt werden sollte.

Bei Aktiengesellschaften, deren Aktien amtlich notiert werden, hat der Abschlussprüfer von sich aus zu prüfen, ob der Vorstand ein Überwachungs- und Früherkennungssystem in einer geeigneten Form eingerichtet hat, das seine Aufgaben erfüllen kann (§ 317 Abs. 4 HGB). Aber auch hier sollte sich der Aufsichtsrat kritisch mit dem System befassen und sich nicht nur auf den Abschlussprüfer verlassen. Der Aufsichtsrat hat eine eigene Prüfungspflicht für das Überwachungssystem²² nach § 111 Abs. 1 AktG (Überwachung der Geschäftsführung). Allerdings erweist sich der Abschlussprüfer „auch auf diesem Gebiet als Gehilfe des Aufsichtsrats. Auf der Grundlage der Fest-

19 Vogler/Gundert 1998, S. 2378

20 Vgl. Köstler/Zachert/Müller 2006, RN 460ff. So auch Röhrich 2006, der allerdings dem Corporate Governance Kodex im Verhältnis zum Aktienrecht ein zu großes Gewicht einräumt.

21 Diederichs 2012b, S. 5

22 Vgl. Lück 1998, S. 1930. Der Aufsichtsrat kann im Rahmen der Prüfung des Risikomanagementsystem auch eigene Überwachungsinteressen durchsetzen und den Abschlussprüfer entsprechend beauftragen (vgl. Kromschroder/Lück 1998, S. 1576)

stellungen des Abschlussprüfers hat der Aufsichtsrat zu prüfen, ob der Vorstand ein effektives Risikomanagement eingerichtet hat.²³

Die gute Praxis vieler Unternehmen wurde mit dem KonTraG zum Mindeststandard der Unternehmensführung in Kapitalgesellschaften erklärt: „Dabei werden aber überwiegend ohnehin gebotene und im Grunde selbstverständliche Pflichten der Unternehmensorganisation geregelt, die bei gut geführten und kontrollierten Unternehmen schon jetzt erfüllt werden.“²⁴

Auf Basis der Praxis „fortgeschrittener“ Unternehmen und des Instrumentariums, welches die Betriebswirtschaftslehre anzubieten hat, wurden seit 1998 Risikomanagementsysteme geschaffen, die nun als allgemein anerkannter Standard gelten können. Manche Unternehmen gehen aber über die Grundfunktionen des Risikomanagements hinaus und installieren weiter gehende Instrumente, die auch strategische Frühaufklärung (Vgl. Kapitel 3) ermöglichen. Dass zumindest ein den Mindestanforderungen genügendes System vorliegt, wird für alle börsennotierten Aktiengesellschaften mit der Prüfungspflicht nach § 317 Abs. 4 HGB sicher gestellt. Danach muss der Abschlussprüfer beurteilen, „ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann“.

Damit kommt den Wirtschaftsprüfern eine erhebliche Rolle bei der Ausfüllung der Norm und bei der **Standardisierung der Mindestanforderungen** an die entsprechenden Systeme zu. Es ist wichtig, dass sie den Spielraum der Unternehmen bei der Systemgestaltung nicht über Gebühr einschränken, indem sie ihnen zwar gut prüfbare, aber eher schwerfällige und bürokratische Systeme vorschlagen. Wie weiter unten gezeigt wird, kommt es gerade im Bereich der Frühaufklärung darauf an, auch unscharfe Phänomene zu erforschen, die nur durch ungerichtete Instrumente wie dem „strategischen Radar“ erfasst werden können. Diese aber sind kaum standardisierbar, der Aufwand für die Bereitstellung der Systeme ist hoch und es liegen weniger Erfahrungen damit vor als mit anderen Instrumenten des klassischen Risikomanagements. Der Aufbau solcher Systeme braucht daher zusätzliche Unterstützung. Einengende Vorgaben wirken behindernd.

Für **Konzerne** gilt, dass der Vorstand des Mutterunternehmens dafür Sorge zu tragen hat, dass das Überwachungssystem konzernweit wirken muss.²⁵ Das heißt, auch in Tochtergesellschaften ist das Risikomanagementsystem einzuführen, sofern sie den Fortbestand der Muttergesellschaft gefährden können. Darüber hinaus muss ein konzernweites System konsistent sein, also in den wesentlichen Funktionen übereinstimmen und vergleichbare Resultate erzielen.

23 Schulze-Osterloh 1998, S. 2134

24 Gesetzesbegründung, BT-Drucksache 13/9712

25 Vgl. IDW 1999, S. 356 und Begründung des Regierungsentwurfs

2.2 Risikomanagement auch für die GmbH?

Nach dem Wortlaut des KonTraG ist lediglich für Aktiengesellschaften die Verpflichtung zur Einrichtung eines Überwachungs- und Früherkennungssystems vorgeschrieben. Während einige Regelungen des KonTraG durch spezielle Verweisungen automatisch auch für die GmbH gelten²⁶, wurde ausdrücklich auf eine entsprechende Verpflichtung der GmbH-Geschäftsführung verzichtet. Dafür sprechen sicherlich zunächst die engere Verflechtung der Gesellschafter mit der Geschäftsführung einer GmbH und damit ein geringerer Regulierungsbedarf. Schließlich soll diese Regelung insbesondere dem Schutz der anonymen Eigenkapitalgeber der Aktiengesellschaft dienen.

Allerdings wird in der Gesetzesbegründung darauf verwiesen, dass „für Gesellschaften mit beschränkter Haftung je nach ihrer Größe, Komplexität, ihrer Struktur usw. nichts anderes gilt“. Daher sei eine „Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer auch anderer Gesellschaftsformen“ zu erwarten. Es gibt also demnach keine direkte gesetzliche Verpflichtung der GmbH-Geschäftsführung, ein Überwachungs- und Früherkennungssystem einzurichten, aber doch eine **Erwartung**, dass die Geschäftsführungen dem im Rahmen ihrer allgemeinen gesetzlichen Sorgfaltspflichten nachkommen: Die Geschäftsführer einer GmbH sind nach § 43 Abs. 1 GmbHG angehalten, in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden.

Überwachungssysteme gehören zur ordentlichen Geschäftsführung. Dies sieht auch der Gesetzgeber so, denn der § 91 Abs. 2 AktG dient ja – wie oben ausgeführt wurde – lediglich der „Klarstellung“. Insoweit ist es unverständlich, weshalb der Gesetzgeber auf eine explizite Regelung im GmbHG verzichtet hat, da er ja von der Pflicht auch der GmbH ausgeht, ein entsprechendes System einführen zu müssen. Letztlich riskieren GmbH-Geschäftsführer, die auf solche Systeme verzichten, der Gesellschaft hieraus entstehende Schäden ersetzen zu müssen (§ 43 Abs. 2 GmbHG). Für die Gesellschafter wie für die Aufsichtsräte in der GmbH besteht die Verpflichtung, die Geschäftsführung zur Einführung eines Überwachungssystems anzuhalten und die Angemessenheit des Systems zu überprüfen. Der **Aufsichtsrat** in einer großen, mitbestimmten GmbH ist gut beraten, das Thema Risikomanagement genau so zu verfolgen, wie es in dieser Broschüre für Aufsichtsräte in Aktiengesellschaften empfohlen wird. Eine GmbH in öffentlichem Besitz unterliegt den besonderen Anforderungen des Haushaltsgrundsätzegesetzes, das eine Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung vorschreibt. In diesem Zusammenhang spielt auch das Risikofrüherkennungssystem eine eigene Rolle (vgl. Kapitel 2.3).

²⁶ Z.B. zur Beauftragung des Wirtschaftsprüfers; vgl. hierzu Prangenberg/Sollanek 2005

2.3 Risikomanagement in privatrechtlichen Unternehmen, die sich in öffentlichem Besitz befinden

Privatrechtliche Unternehmen in öffentlichem Besitz müssen sich im Rahmen der Abschlussprüfung einer gesonderten Prüfung über die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung gemäß § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz unterziehen. Unter anderem wird in dieser Prüfung die Wirksamkeit des Risikofrüherkennungssystems anhand folgender Fragen geprüft:²⁷

- a) Hat die Geschäfts-/Konzernleitung nach Art und Umfang Frühwarnsignale definiert und Maßnahmen ergriffen, mit deren Hilfe bestandsgefährdende Risiken rechtzeitig erkannt werden können?
- b) Reichen diese Maßnahmen aus und sind sie geeignet, ihren Zweck zu erfüllen? Haben sich Anhaltspunkte ergeben, dass die Maßnahmen nicht durchgeführt werden?
- c) Sind diese Maßnahmen ausreichend dokumentiert?
- d) Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit dem aktuellen Geschäftsumfeld sowie mit den Geschäftsprozessen und Funktionen abgestimmt und angepasst?

Für den Kreis der privatrechtlichen Unternehmen in öffentlichem Besitz ist demnach festgelegt, dass die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung nur festgestellt werden kann, wenn ein Risikofrüherkennungssystem vorliegt, das den Mindestanforderungen dieses Fragenkatalogs entspricht.

2.4 Ausgestaltung eines gesetzeskonformen Systems zum Risikomanagement

Die gesetzliche Forderung geht lediglich dahin, ein **Überwachungssystem einzurichten**. Wie mit den Erkenntnissen aus dem Überwachungssystem umzugehen ist, ist nicht normiert. Dies verbleibt im Verantwortungsbereich des Vorstands der Gesellschaft. Er kann bei seinen Entscheidungen nach wie vor Warnsignale ignorieren und Risiken bewusst eingehen. Es soll lediglich sicher gestellt werden, dass ihm entsprechende Informationen zur Verfügung stehen. Zu einem funktionierenden System gehört zwar, die Erkenntnisse in die Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen und dies auch zu dokumentieren, es gibt aber keine gesetzliche Pflicht, in einer bestimmten Weise zu entscheiden.

Dies entspricht der Wirkungsweise unseres Wirtschaftssystems: Ein weitgehender **Verzicht auf risikoreiche Geschäfte** (gar noch staatliche Vorschriften hierzu) wäre

²⁷ Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer, IDW PS 720 vom 6.10.2006

mit dem Grundgedanken der Marktwirtschaft **unvereinbar**. Das kalkulierte Eingehen von Risiken ist vielmehr Basis geschäftlichen Erfolgs und des Wachstums von Märkten und Unternehmen. Risiken sollen aber erkannt werden, in ihrem Ausmaß bewertet sein und beherrscht werden.

Welcher Natur das aufzubauende System sein soll, unterliegt weitgehend der Gestaltungsfreiheit des Leitungsorgans. Im Zweifel sollte das System aber den Anforderungen genügen, die im Rahmen der Prüfung von Unternehmen in öffentlichem Besitz an das Risikofrüherkennungssystem gestellt werden (vgl. Kapitel 2.3). Seit den frühen siebziger Jahren wurden in der Managementlehre Überlegungen zum Aufbau von Frühwarn- bzw. Frühaufklärungssystemen angestellt (siehe weiter unten in Kapitel 3). Diese Systeme sollen frühzeitig auf problematische Entwicklungen hinweisen und auch Chancen aus Entwicklungstendenzen so früh anzeigen, dass die Unternehmensstrategie darauf hin ausgerichtet werden kann.

Die gesetzliche Formulierung zeigt die Intention des Gesetzgebers, ein solches **Frühaufklärungssystem** zu schaffen. Mit Ausführungen in der Gesetzesbegründung werden allerdings der Kontrollaspekt (interne Revision) und die Risikoorientierung (angemessenes Risikomanagement) hervorgehoben. Ein spezielles „Risikomanagement“ im Wortsinne und organisatorisch abgegrenzt, existiert klassischerweise bei den Banken²⁸ und in den Finanzbereichen (so genanntes Treasury) der Industrie- und Handelsunternehmen. Es hat die Gestaltung einer gegebenen Risikosituation zum Gegenstand.²⁹

Setzt man Risikomanagement mit „risikoorientiertem Entscheidungsverhalten“³⁰ gleich, so zeigt sich die begrenzte Perspektive solcher Systeme: „Die Risikoorientierung der Unternehmensführung erfordert eine Sensibilisierung der Entscheidungsträger im Hinblick auf mögliche Verlustgefahren, die den Chancen der Handlungsalternativen gegenüberzustellen sind.“³¹ Dies ist eine notwendige Funktion, keineswegs aber eine hinreichende. Ein solches Risikomanagement sollte in jedem Fall durch ein Frühaufklärungssystem flankiert werden (vgl. Kapitel 3).

Es war m.E. nicht das primäre Ziel des Gesetzgebers allen Kapitalgesellschaften ein System vorzuschreiben, das rein auf Erkennung bestehender Risiken und deren Prävention zugeschnitten ist. Die Praxis der letzten Jahre zeigt aber: Viele Unternehmen geben sich mit einem eher einfachen System zur Risikosteuerung zufrieden, statt ein anspruchsvolles Frühaufklärungssystem zu entwickeln. Die Wirtschaftsprüfer wirken dem meist nicht effektiv entgegen, weil Instrumente zur Katalogisierung und Bewertung sowie zur Handhabung von Risiken relativ gut prüfbar sind und somit den Interessen der Wirtschaftsprüfer entgegenkommen. Zudem reichen diese Systeme aus, um den gesetzlichen Anforderungen (in einer engen Auslegung) zu genügen, so dass der

28 Vgl. hierzu die kurze Darstellung bei Daube 1999

29 Vgl. Kupsch 1995, S. 533

30 Kupsch 1995, S. 533

31 Kupsch 1995, S. 533

Abschlussprüfer zwar raten kann, ein umfassenderes System einzuführen, aber keine Handhabe sieht, dies zu fordern. Um zu erfahren, wie ein gesetzeskonformes und betriebswirtschaftlich sinnvolles System nach § 91 Abs. 2 AktG aussehen könnte, soll im Folgenden geklärt werden, welcher Regelungszweck verfolgt wird.

2.4.1 Was soll die gesetzliche Bestimmung in § 91 Abs. 2 AktG bewirken?

Die Regelung in § 91 Abs. 2 AktG zielt auf eine bessere Beherrschung der Unternehmensrisiken ab. Dies betrifft drei Handlungsbereiche: Verantwortliches Handeln im Rahmen von Vorschriften, Information über Risiken und deren Handhabung und Frühaufklärung über strategische Chancen und etwaige Risiken der künftigen Entwicklung. Diesen Handlungsfeldern entsprechen **drei Systeme**:

- interne **Revision**,
- **Risikomanagement** im engeren Sinne,
- **Frühaufklärungssystem**.

1. Zunächst geht es darum, Organisationsmitglieder dazu anzuhalten, unternehmensinterne Regeln und gesetzliche Vorschriften einzuhalten, deren Missachtung erheblichen finanziellen Schaden für die Gesellschaft nach sich ziehen würde. Diese Funktion wird üblicherweise durch eine interne Revision wahrgenommen. Hier wird also keine neue Institution gefordert, sondern lediglich festgelegt, dass alle Kapitalgesellschaften eine „angemessene interne Revision“ (Gesetzesbegründung) haben sollten.
2. Weiterhin sollen die bestehenden Geschäftsrisiken im einzelnen und in ihrer Verbundwirkung bekannt sein. Diese Aufgabe erfüllt ein Risikomanagement im engeren Sinne. Dazu ist es erforderlich, ein Risikoinventar zu erstellen, aus dem die Größe der Einzelrisiken ersichtlich wird (z.B. in Form einer erwarteten Schadenshöhe) und versehen mit einer groben Einschätzung über die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts. Wichtig ist hier die Angabe von Schadenssummen und nicht von Bewertungen wie „hoher“ oder „mittlerer Schaden“, damit eine Bemessung des Risikos an der Kapitalausstattung des Unternehmens und relativ präzise Abschätzungen von Einzelrisiken und Gesamtrisiko überhaupt möglich werden.

Damit liegt ein Risikoprofil des Unternehmens vor, das Einschätzungen über gefährdende Situationen und besonders zu beobachtende Geschäftsfelder zulässt. Den Risiken sind die erwarteten Erfolge aus den entsprechenden Geschäften gegenüberzustellen, damit eine Abwägung von Chance und Risiko möglich wird. In diesem Zusammenhang ist ein Dokumentationswesen über das Risikomanagement aufzubauen und festzulegen, welche Verfahrensweisen zum Management der Risiken Anwendung finden sollen (z.B. Risiko versichern oder selbst tragen). Ein solches Risikomanagementsystem ist aber kaum in der Lage, Aussagen über kurz- und mittelfristige Tendenzen der Geschäftsentwicklung, sich abzeichnende Trends der

Marktveränderung oder gar gesellschaftliche Umbrüche (z.B. Wertewandel, sich verändernde Lebens- und Verbrauchsgewohnheiten, neue Kundenerwartungen) zu machen.

3. Ein wesentliches Element im Gesamtsystem liegt daher im Aufbau eines Frühaufklärungssystems zu Chancen und Risiken des Unternehmens. Dieses System ist abgestuft anzulegen. Bereits vorhanden sind meist operative, dem Controlling zugeordnete kennzahlenorientierte oder indikatorbasierte Frühaufklärungssysteme. Das eigentlich mit der Vorschrift in § 91 Abs. 2 AktG verfolgte Ziel, ist m.E. die Einführung eines strategischen Frühaufklärungssystems im Sinne eines strategischen Radars. Es kann entweder dem strategischen Controlling zugeordnet oder zwischen diesem und dem Bereich Marketing aufgeteilt werden.³²

Eine gesetzeskonforme Umsetzung läuft daher auf ein **integriertes Überwachungssystem** hinaus. Eine auf reines Risikomanagement im engeren Sinne verengende Interpretation der Bestimmung in § 91 Abs. 2 AktG geht nicht nur an der Intention des Gesetzgebers vorbei, sondern ist auch betriebswirtschaftlich gesehen nicht sachgerecht, denn: „Es besteht hierbei die Gefahr, dass der Risikovermeidung ein höherer Stellenwert eingeräumt wird als der Frühaufklärung. (...) Ohne es zu wollen, gehen entsprechend risikoavers agierende Unternehmen häufig ein ganz anderes Risiko ein, nämlich das, Erfolgspotentiale nicht rechtzeitig oder nicht im erforderlichen Umfang zu erneuern.“³³

2.4.2 Welche Risiken bzw. Entwicklungen soll das Überwachungssystem erfassen?

Das Gesetz fordert ein Überwachungssystem für **bestandsgefährdende Entwicklungen**. Daraus jedoch zu schließen, dass es genügt, lediglich solche Risiken zu erfassen, die durch ihre Größenordnung Gefahren für das Unternehmen darstellen, wäre falsch. Es wird nur wenige Fälle von großen Einzelrisiken geben, die das Unternehmen in dieser Art gefährden.

Das größere Problem liegt in der „**Verbundwirkung**“, die mehrere beherrschbare Einzelrisiken unter bestimmten Umfeldfaktoren bzw. überraschend geänderten Rahmenbedingungen (z.B. Währungskrisen, politische Umstürze, Wirtschaftskrisen in Regionen der Erde, neue Technologien etc.) haben.³⁴ Häufig sind Einzelrisiken, die zunächst nicht viel gemein haben, über bestimmte Aspekte der Rahmenbedingungen des Wirtschaftens doch miteinander verbunden. Bei einer Veränderung dieser Bedingungen können damit alle Einzelrisiken gleichzeitig akut werden und das Unternehmen gefährden. Dieses Problem wurde mit der zunehmenden Internationalisierung größer, da nun

³² Vgl. Krystek/Müller 1999, S. 181

³³ Krystek/Müller 1999, S. 182f.

³⁴ Vgl. Kuhl/Nickel 1999, S. 133

wesentlich mehr Rahmenbedingungen gelten, die Krisen erzeugen können, über die es an Informationen eher fehlt als in den Heimatmärkten und die immer schlechter kontrollierbar werden. Als **bestandsgefährdend** ist eine Risikosituation jedenfalls dann anzusehen, wenn durch die Realisierung des (Einzel- oder Verbund-)Risikos mehr als die **Hälfte des Eigenkapitals** aufgezehrt würde.³⁵ Die Identifikation von Wechselwirkungen einzelner Risiken miteinander setzt eine ganzheitliche Beurteilungsperspektive voraus, die durch geeignete Organisationsstrukturen sicherzustellen ist.³⁶

Es gibt allerdings noch einen weiteren Grund, der die Unternehmen dazu bringen sollte, ein umfassendes System zur Früherkennung aufzubauen: Neben der gesetzgeberischen Intention besteht auch ein dringender, **betriebswirtschaftlich begründeter Bedarf** an einem solchen System. Sachlich gerechtfertigt kann dies aber nur sein, wenn alle relevanten Risiken erfasst und bearbeitet werden. Um es anders auszudrücken: Wenn man schon größere Finanzmittel in den Aufbau eines Steuerungssystems investiert, dann sollte es dem Management in seiner Praxis Nutzen bringen und nicht nur gesetzlichen Mindestanforderungen genügen!

35 Vgl. Füsser/Gleißner/Meier 1999, S. 753

36 Vgl. Wolf 2004, S. 214

3. Früherkennung von Unternehmenskrisen (und -chancen)

Bereits zu Beginn der siebziger Jahre befasste sich die Betriebswirtschaftslehre mit dem Problem einer Früherkennung von Unternehmenskrisen und entwickelte einige Methoden zur Erfassung, Bewertung und Steuerung von Risiken. **Frühwarnsysteme** sind eine „spezielle Art von Informationssystemen (...), die ihren Benutzern mögliche Gefährdungen (Risiken) mit zeitlichem Vorlauf signalisieren und diese damit in die Lage versetzen sollen, noch rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zur Abwehr oder Minderung der signalisierten Gefährdung ergreifen zu können“.³⁷

Stahle (1991) verweist zu recht darauf, dass es wenig Sinn macht, nur negative Entwicklungen zu betrachten. Vielmehr geht es neben der Früherkennung von Krisenerscheinungen auch um die Wahrnehmung von Chancen für das Unternehmen. Daher „wurden die ursprünglichen Frühwarnsysteme zu Früherkennungssystemen weiterentwickelt“.³⁸

Die zunächst in den frühen siebziger Jahren entwickelten Systeme waren **kurzfristig ausgerichtet** und ermöglichten lediglich unterjährige Kontrollrechnungen.³⁹ Es wurden Ist-Werte für den weiteren Verlauf der Planperiode hochgerechnet und mit den Soll-Plan-Werten verglichen. Durch die Hochrechnung wird aus dem klassischen Soll-Ist-Vergleich ein Soll-Wird-Vergleich. Bei Abweichungen der so ermittelten Erwartungswerte sollte das Management gegensteuern. Solche Systeme konnten offensichtlich nur für das **operative Controlling** genügen.

In einer zweiten Phase gegen Ende der siebziger Jahre entwickelte man computergestützte Systeme, die anhand vorher bestimmter **Indikatoren** Aussagen über von der Planung abweichende Entwicklungen zulassen sollten (vgl. Abbildung 1).⁴⁰ Entscheidend war hier die angemessene Festlegung gültiger Indikatoren und der jeweils aussagekräftigen Signalwerte. Sinnvolle interne Indikatoren können z.B. sein:⁴¹

- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen (z.B. Rentabilität)
- Produktionswirtschaftliche Kennzahlen (z.B. Ausschussrate)
- Absatzwirtschaftliche Kennzahlen (z.B. Reklamationsrate)
- Personalwirtschaftliche Kennzahlen (z.B. Fluktuation, Absentismus)

37 Krystek/Müller 1999, S. 177

38 Krystek/Müller 1999, S. 178

39 Vgl. Hopfenbeck 1990, S.535; Krystek/Müller 1999, S. 178

40 Vgl. Neumann 1998b

41 Vgl. Stahle 1991, S. 594

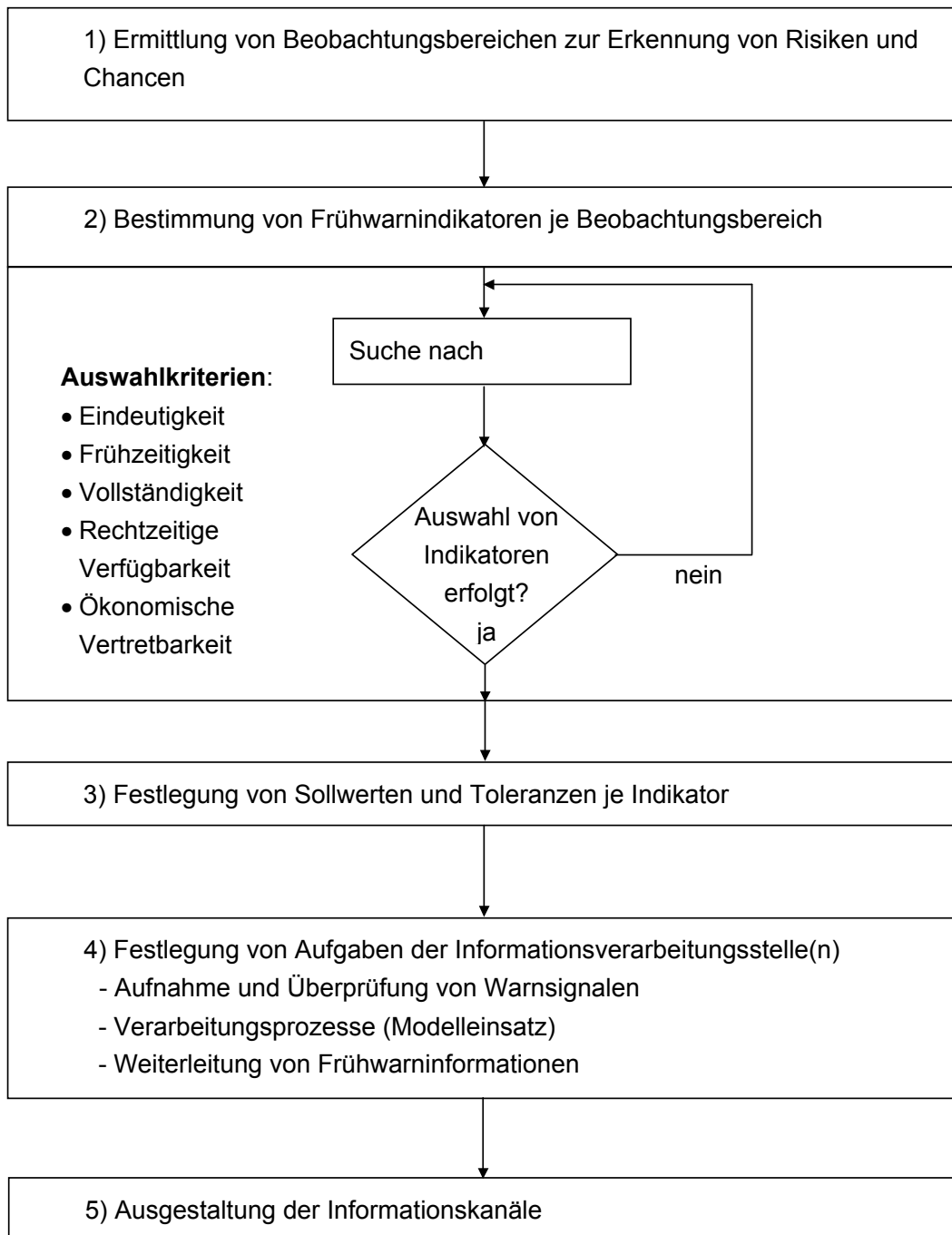


Abbildung 1: Aufbaustufen eines betrieblichen Frühwarnsystems nach Hahn (Quelle: in Anlehnung an Hopfenbeck 1990, S. 536 und Krystek/Müller 1999, S. 179)

„Ein solchermaßen an der Problemerkennung, d.h. über die Erfassung von Minus-Abweichungen an der frühzeitigen Sichtbarmachung von Fehlentwicklungen orientiertes Informationssystem, kann – bei Erfassung der Abweichungen nach beiden Richtungen – zu einem Stärken-Schwächen-Profil für das jeweilige Unternehmen ausgebaut

werden(...).⁴² Die Wirksamkeit des Systems ist abhängig von einer sachgerechten Auswahl der Indikatoren, einer angemessenen Festlegung der Toleranzgrenzen und gut unterrichteten Beobachtern, die Überschreitungen der Grenzwerte unverzüglich melden.

Krystek/Müller⁴³ warnen zu Recht vor einer „Frühwarnillusion“. Da die Indikatoren anhand bisheriger Erfahrungen und Kenntnisse festgelegt werden, spiegeln sie auch nur Abweichungen in bekannten Beobachtungsbereichen wider. Da große Gefahren aber von bisher unbekanntem Entwicklungen drohen können, wurde ergänzend zu den bisher dargestellten Methoden ein Frühaufklärungssystem entwickelt, das auch als „strategischer Radar“ bekannt wurde.⁴⁴

Strategische Frühaufklärungssysteme der jüngsten Generation basieren auf dem Konzept der „**schwachen Signale**“ nach Ansoff,⁴⁵ nachdem sich tief greifende Umbrüche (sowohl im Bereich der Politik als auch in Wirtschaft und Technik) lange im Voraus durch schwache Signale ankündigen. Überraschungen und unerwartete Diskontinuität gibt es nur, weil die Empfänger dieser Signale nicht darauf reagieren. Sie nehmen sie nicht wahr, weil sie auf andere, stärkere Signale achten oder sie ignorieren sie bewusst als „Fehler“ bzw. zufällige Abweichung von berechneten Ergebnissen. (Ähnliche Probleme gibt es auch in den Naturwissenschaften. Große Umbrüche im Denken stießen fast immer auf erbitterten Widerstand des größten Teils der Wissenschaftlergemeinschaft.)

Ein Management, das solche Fehler nicht machen möchte, sollte zunächst ein System zur **Erfassung** schwacher Signale aufbauen. Solche Signale können sowohl in der Verbreitung neuer Ideen (z.B. Kommune 1 als Wegbereiter der heute verbreiteten Wohngemeinschaften), Meinungsäußerungen bedeutender Personen, Verbände und Parteien (z.B. Regierungserklärung von Willy Brandt 1969: „Wir wollen mehr Demokratie wagen“ oder die Parole, nach der der Himmel über der Ruhr wieder blau werden müsse) und Entwicklungen in der Nutzung von Technologien oder Einrichtungen (z.B. erste Reaktionen von „Technik-Freaks“ auf die Möglichkeit der privaten Nutzung des Internets als Vorbote des späteren Booms). Wichtige Signale lassen sich den Tendenzen der Rechtsprechung entnehmen: Veränderte Sichtweisen unterer Instanzen bereiten häufig eine neue Linie der obergerichtlichen Rechtsprechung vor und manchmal wird die Rechtsprechung zum „Ghostwriter“ für den Gesetzgeber. Der Finanzmarktkrise seit 2007/2008 gingen Warnungen vor einer sich entwickelnden Immobilienblase in den USA und damit verbundenen Hinweisen auf eine zu erwartende Weltwirtschaftskrise voraus⁴⁶. Aktuelle Beispiele für Risiken bestehender Technologien und Produkte und Zukunftschancen neuer Angebote liefert die Klimaschutzdebatte, die aber schon nicht

42 Hopfenbeck 1990, S. 537

43 1999, S. 180f.

44 Vgl. Turnheim 1994, S. 314ff.

45 Vgl. Ansoff 1976

46 Vgl. z.B. die Darstellung von Otte 2006 mit weiteren Nachweisen zu frühzeitigen Warnungen seitens renommierter Ökonomen wie Paul Krugmann, Robert Shiller und Harold James.

mehr frühe Signale sendet, sondern bereits manifeste Folgen (z.B. für Kraftwerksinvestitionen oder das Produktportfolio der Autohersteller) zeitigt.

Anders als bei den verbreiteten quantitativ orientierten Frühwarnsystemen möglich, müssen Frühaufklärungssysteme nach Ansoff geeignet sein, **unscharfe** und **wenig strukturierte Informationen** zu verarbeiten. Sie sind wesentlich komplexer aufgebaut als die Systeme der ersten und der zweiten Generation.

Aufgrund der Eigenart der gesuchten Information muss das **Ortungssystem offen** und **ungerichtet** bleiben, weshalb der Begriff des strategischen Radars sehr passend erscheint. Es gibt in dieser Phase noch keine strukturierten Abfragen. Vielmehr bemüht man sich, möglichst viele unscharfe Signale zu empfangen. In den weiteren Schritten werden die aufgenommenen Signale auf Muster und mögliche Wirkungen hin untersucht und die Relevanz der Information abgeschätzt. Nach dieser **Filterung** wird überlegt, welche Reaktionen sich auf die prognostizierten Entwicklungen anbieten.

Werden neue gesellschaftliche Trends sehr frühzeitig erkannt, so besteht die Möglichkeit zur Realisierung neuer Geschäftschancen. Das Risiko, neuen Marktbedingungen oder Anforderungen aus dem staatlichen Raum mit veralteten Produkten oder Verfahrensweisen entgegentreten zu müssen, lässt sich damit minimieren.

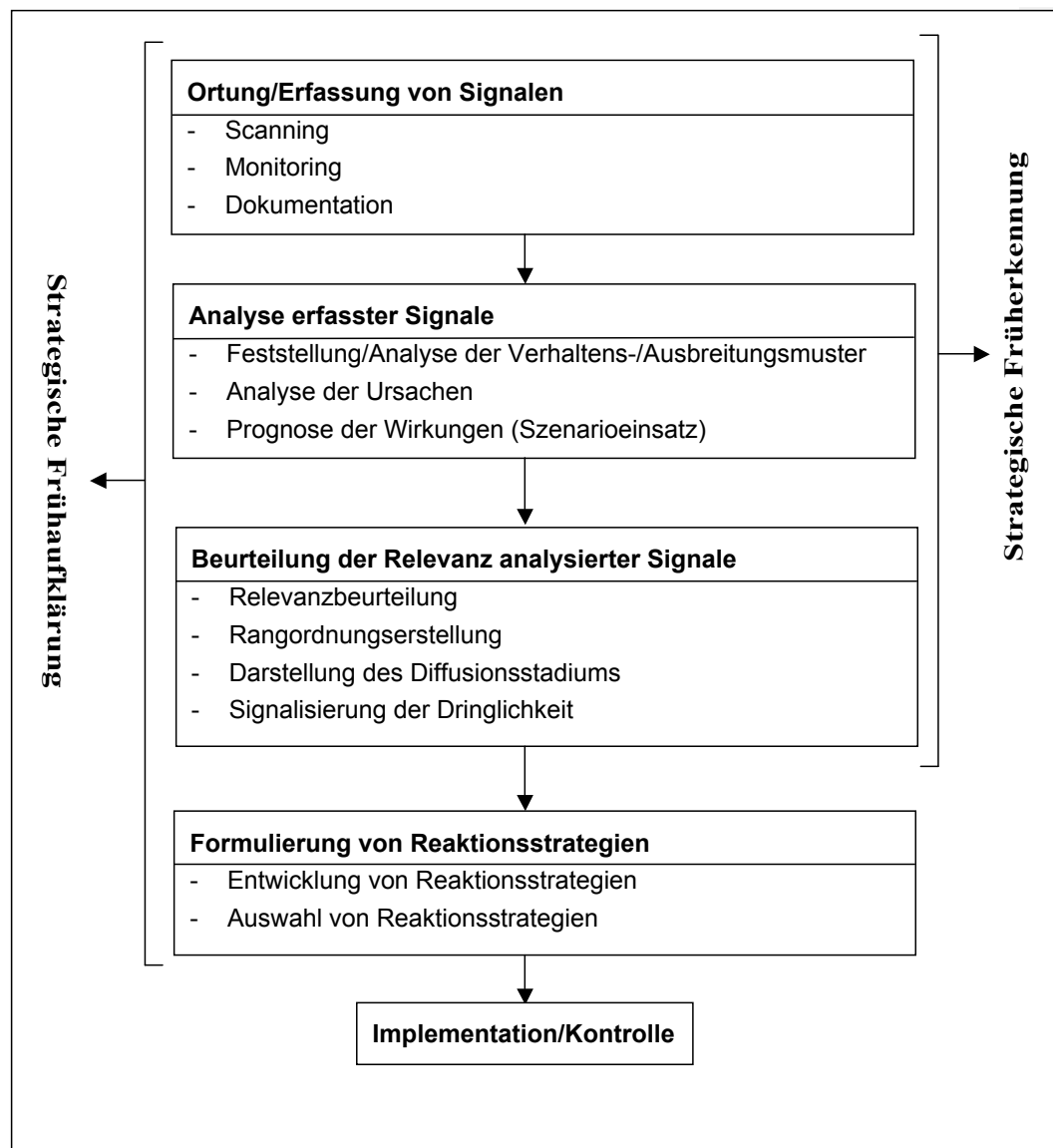


Abbildung 2: Prozeß der strategischen Früherkennung (-aufklärung). Quelle: Krystek/Müller 1999, S. 181

Strategische Frühaufklärungssysteme können auch auf eine Vielzahl von **Instrumenten** zurückgreifen, die im Bereich des strategischen Marketings entwickelt wurden. Neben solchen Instrumenten wie der sogenannten Erfahrungskurve und dem Produktlebenszyklus sind dies vor allem die Portfoliomethode und die Szenario-Technik.⁴⁷ Besonders wichtig ist die Bildung von **Szenarien**. Sie entsprechen gewissermaßen „was-wäre-wenn“-Betrachtungen und bilden so eine Schnittstelle zur strategischen Unternehmensführung.

⁴⁷ Vgl. Staehle 1991, S. 597ff.

Die bekannten Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren werden für die Szenariengestaltung nach denkbaren Mustern verändert und so berechnet, wie sich wandelnde Bedingungen auf den Erfolg des Unternehmens oder einzelner Geschäftsfelder auswirken könnten. „Szenarien werden aus der Gegenwart heraus entwickelt, und zwar aufgrund der Annahme, daß die Zukunft letztlich doch weitgehend durch Entscheidungen der Vergangenheit vorgezeichnet ist.“⁴⁸

Eine weitere bedeutende Aufgabe liegt in der Verknüpfung von Frühaufklärung und strategischer Planung. Denn was nützen die besten Informationen über Chancen und Risiken und die treffsichersten Einschätzungen künftiger Entwicklungen, wenn sie nicht in die strategischen Planungen einfließen? Die Verknüpfung der Teilsysteme Frühaufklärung und strategische Planung soll zur „Wahrnehmung der identifizierten Chancen bzw. Vermeidung der frühzeitig erkannten Risiken“⁴⁹ führen. Darüber hinaus existieren Gestaltungsansätze für die Berücksichtigung von Risiken in Konzepten der strategischen Unternehmensführung. So sehen Burger/Burchart enge Verknüpfungen zwischen dem Risikomanagement und der risikobezogenen Kapitalkostenermittlung im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung und regen die Aufnahme einer expliziten Darstellung von Chancen und Risiken in die Balanced Scorecard an.⁵⁰ Gleißner/Romeike weisen in diesem Zusammenhang auf die weit verbreitete Fehlentwicklung im wertorientierten Management hin, nach der die Kapitalkosten nicht an den spezifischen Risiken eines Investments oder Projekts orientiert sind, sondern als einheitlicher Satz aus den Renditeanforderungen der Eigentümer abgeleitet werden. Neben der damit bewiesenen Ignoranz gegenüber Unterschieden im Risikogehalt einzelner unternehmerischer Aktivitäten ist aber vor allem problematisch, dass durch die entsprechenden Renditeerwartungen auch eine höhere Risikobereitschaft gefördert wird: „Eine vorgegebene fixe Renditeanforderung der Eigentümer – würde damit in der Unternehmenspraxis dazu führen, dass systematisch zu risikohaltige Projekte ausgewählt werden – und dies kann nicht der Sinn eines wertorientierten Managementansatzes sein.“⁵¹

In die unternehmerische Praxis der vergangenen Jahre zumal der Großunternehmen flossen viele der genannten Anregungen ein; auch wurden in den Unternehmen eigene praktikable Ansätze verfolgt, die zwar nicht immer wissenschaftlichen Ansprüchen genügen sollten, aber dafür die Funktion der Frühaufklärung und der Risikosteuerung praxisgerecht wahrnehmen konnten.

Eine echte Lücke besteht meist bei der strategischen Frühaufklärung. Das Fehlen eines strategischen Radars erzeugt einen Mangel an Informationen über mögliche künftige Entwicklungen, der bestandsgefährdend wirken kann. Auch von außen ist die Fokussierung des Risikomanagements auf finanzwirtschaftliche Risiken sichtbar, wie Ber-

48 Staehle 1991, S. 597

49 Schröder/Schiffer 2001, S. 975

50 Vgl. Burger/Buchhart 2002

51 Gleißner/Romeike 2012, S. 7

ger/Gleißner 2007 in einer Untersuchung der Risikoberichterstattung festgestellt haben. Ihnen fiel der Mangel an berichteten Risiken aus der Strategie wie der Bedrohung kritischer Erfolgsfaktoren oder der Geschäftsfeldstruktur auf. Zwar konstatieren die Autoren zu Recht, dass wettbewerbliche Gründe und das Eigeninteresse des Managements am Verschweigen von Schwächen gegenüber Außenstehenden eine erhebliche Wirkung haben.⁵² Aber m.E. signalisiert dieses Ergebnis mehr: Strategische Risiken (und Chancen) erhalten nach wie vor in den Unternehmen zu geringen Stellenwert im Rahmen des Risikomanagements und der Frühaufklärung.

Dass es immer wieder zu Krisen in Unternehmen oder gar zu spektakulären Zusammenbrüchen kommt, liegt nicht unbedingt an einer vollständigen Abwesenheit von Früherkennungssystemen, sondern eher am Problem der Risikobewertung und der mangelhaften Entscheidungsqualität bei unternehmerischen Entscheidungen. Kein Kraut gewachsen ist gegen absichtsvolles (vielleicht gar kriminelles) Handeln von Vorständen gegen betriebswirtschaftliche Rationalität bei gleichzeitigem Versagen von Wirtschaftsprüfern und Aufsichtsräten. Auch mit Frühaufklärungssystemen und einem umfangreichen Risikomanagement sind bestimmte Schief lagen nur zu verhindern, wenn die Aufsichtsgremien kritischer hinschauen und problematische Entwicklungen genauer untersuchen!

52 Berger/Gleißner 2007, S. 68

4. Gestaltung des speziellen Risikomanagements

Wenn – wie üblich – von einem Risikomanagement-System gesprochen wird, so wird eigentlich ein falsches Bild gezeichnet, denn dieses System besteht nicht etwa aus bruchlos aufeinander abgestimmten Elementen, die genau zum Zweck des Risikomanagements entwickelt wurden. Vielmehr handelt es sich um eine Zusammenstellung verschiedener Methoden, die ursprünglich unterschiedlichen Zielsetzungen dienen sollten und nun mit dem Fokus auf das Risikomanagement eingesetzt werden und nur begrenzt quantifizierbare Ergebnisse liefern können.⁵³ Es kommt daher darauf an, das Zusammenwirken der verschiedenen Elemente und Methoden bezogen auf die unternehmensspezifischen Problemstellungen sachgerecht zu gestalten.

Risikomanagement erfordert eine systematische und strukturierte Vorgehensweise.⁵⁴ Es hat zwei Hauptaufgaben zu bewältigen: die Risiken der Unternehmung sind zu **analysieren** und zu **handhaben**. Dies erfordert folgende **Arbeitsschritte**:⁵⁵

- Risikoidentifizierung
- Analyse des Risikos und seiner Ursachen
- Risikobewertung
- Bestimmung der aggregierten Wechselwirkungen auf das Unternehmen
- Risikohandhabung bzw. -steuerung
- Risikoüberwachung.

Das Risikomanagement muss als **Daueraufgabe** („kontinuierliches Monitoring“⁵⁶) schon aufgrund dynamischer Umwelten, als überwachter, zyklischer Prozess organisiert sein (vgl. Abbildung 3). Die **Prozessüberwachung** kommt Dritten, also solchen Personen und Gremien zu, die nicht risikoauslösend oder von Risiken direkt betroffen sind. „Als Vertreter der Stakeholderinteressen kommen dafür Jahresabschlussprüfer, Aufsichtsräte oder die interne Revision in Betracht, die zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe jedenfalls eine prozessunabhängige Position innehaben müssen.“⁵⁷

53 Vgl. Gerpott/Hoffmann 2008, S. 13

54 Macharzina 1995, S. 538

55 Vgl. Macharzina 1995, S. 538, Hornung/Reichmann/Diederichs 1999, S. 319ff. und Fuser/Gleißner/Meier 1999, S. 753ww

56 Tanski 1999; S. 17

57 Hornung/Reichmann/Diederichs 1999, S. 322; Diederichs 2012a, S. 50 plädiert für die Beauftragung einer „unabhängigen internen Revision“ mit den Aufgaben der Prozeßüberwachung.

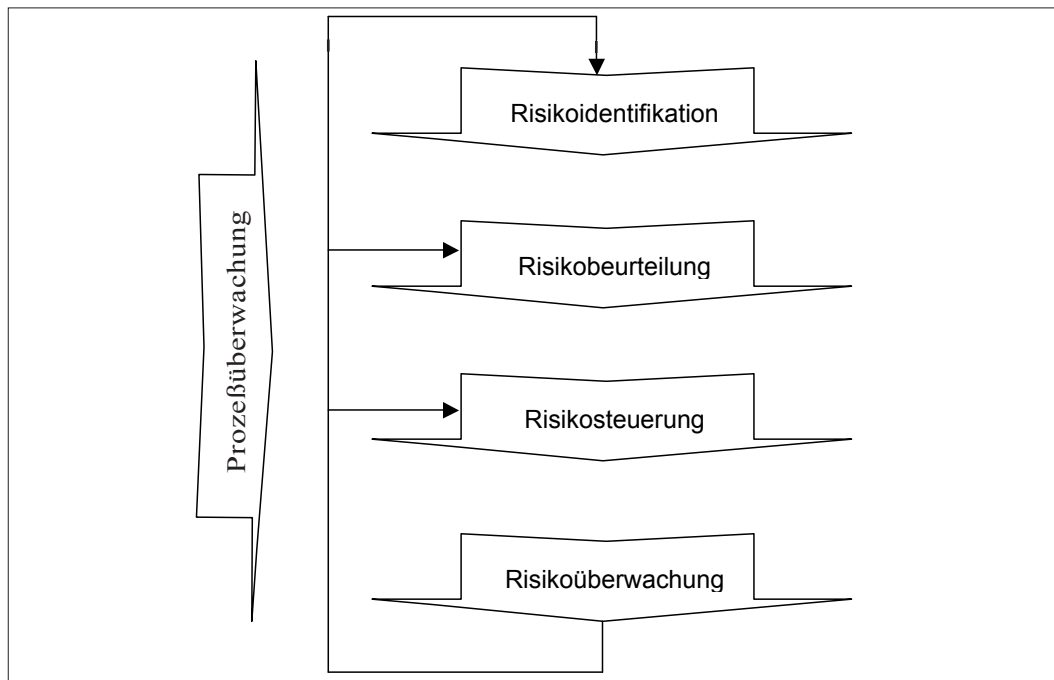


Abbildung 3: Risikomanagement-Prozeß (Quelle: Hornung, Reichmann, Diederichs 1999, S. 320)

Am Beginn des Prozesses steht eine **Risikoinventur**, die zu einer Darstellung der Vorgänge führen soll, die mit Risiken behaftet sind.⁵⁸ Die **Identifizierung von Risiken** erfolgt vor allem auf der Basis der vorhandenen Planungs- und Berichtssysteme (z.B. Produktions- und Absatzpläne). Sie erfordert aber zusätzlich **Instrumente** wie Checklisten, Ablaufdiagramme, Mitarbeiterbefragungen oder moderierte Workshops von Risk-Consultants mit Verantwortlichen vor Ort.⁵⁹ Weiterhin werden Betriebsbegehungen durchgeführt und dokumentierte Geschäftsabläufe wie Vertragsbeziehungen zu Zulieferern und Kunden analysiert.

Hilfreich ist eine gute unternehmensweite Kenntnis der Abläufe und Beziehungen zwischen den Bereichen des Unternehmens. „Die Identifikation von Risiken erweist sich (...) meistens als schlecht strukturiertes Problem, dem mit einer immerhin möglichst gut strukturierten Suche begegnet werden sollte.“⁶⁰

Der Identifizierung der Risiken folgt eine **Analyse der Ursachen**. Sie ist besonders wichtig, da spätere Maßnahmen im Bereich der Risikohandhabung auf die Ursachenanalyse abgestimmt werden müssen. Im Anschluss an die Darstellung von Einzelrisiken in einer Art Risikokatalog gilt es, die Risiken zu bewerten.

58 Vgl. Lück 1999, S. 147 und Hahn/Weber/Friedrich 2000, S. 2624

59 Vgl. Kupsch 1995, S. 536, Macharzina 1995, S. 539 und Füser/Gleißner/Meier 1999, S. 754

60 Emmerich 1999, S. 1080

Die **Bewertung** der Risiken ist erforderlich, um wesentliche von weniger bedeutsamen Risiken zu trennen und somit die Erforderlichkeit von risikobegrenzenden Maßnahmen besser beurteilen zu können. Außerdem kann so der kumulierte Effekt sich ggf. gleichzeitig realisierender Risiken abgeschätzt werden. Nicht zuletzt ermöglicht die Bewertung der Risiken eine Prüfung, ob bestimmte Risiken vom Unternehmen getragen werden können oder eine Insolvenz auslösen könnten (dabei geht es um die sogenannte „Risikotragfähigkeit“ des Unternehmens). Üblicherweise erfolgt die Bewertung der Risiken einerseits nach möglicher **Schadenshöhe**, andererseits nach der **Eintrittswahrscheinlichkeit** des Schadens. „Die Risikobewertung erweist sich in der Praxis deshalb als besonders problematisch, da im Hinblick auf das Schadensausmaß zwischen den Extremausprägungen ‚Totalverlust‘ und ‚Schadensfreiheit‘ eine Vielzahl von Zwischenstufen denkbar und mit den jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten zu besetzen ist. Da ein solch idealtypisch sinnvolles Vorgehen das Entscheidungsproblem jedoch frühzeitig verkomplizieren würde, und sich damit einer vernünftigen Bewältigung entzöge, reduziert man in der Praxis das Spektrum denkbarer Risikowirkungen bis auf ein Ausmaß, das vermeintlich trotzdem noch eine hinreichende Genauigkeit garantiert.“⁶¹

In der Unternehmenspraxis wird nicht selten mit Verweis auf die Schwierigkeit einer Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit, aber auch der möglichen Schadenshöhe eine monetäre Bewertung der Risiken unterlassen. „Dass Risiken (...) häufig nicht quantifiziert werden, hat verschiedene Ursachen. Zu nennen sind insbesondere Probleme mit verfügbaren Daten über Risiken, Kenntnisdefizite hinsichtlich der Methodik zur Risikoquantifizierung und die Aversion vieler Menschen, mit Zahlen und Mathematik umzugehen (und sich damit nachvollziehbar und klar festzulegen).“⁶² Trotz möglicher Schwierigkeiten bei der Quantifizierung sollte auf die Bewertung der Risiken in Geldeinheiten aber nicht verzichtet werden, weil der Zweck dieses Vorgehens ja auf die Früherkennung und Abwehr bestandsgefährdender Risiken bzw. Entwicklungen abzielt. Von einer Bestandsgefährdung des Unternehmens ist z.B. auszugehen, wenn eine negative Geschäftsentwicklung zum Aufzehren der Hälfte des Stammkapitals führen würde. Es bedarf demnach eines Bezugs zwischen der Eigenkapitalsituation des Unternehmens und den ggf. zu verkräftenden Risiken. Die Bestandsgefährdung durch Einzelrisiken oder durch kumulierte Wirkungen mehrerer Risiken lässt sich daher nur feststellen, wenn ihnen eine finanzielle Größe hinterlegt wird.⁶³ Eine erste Übersicht über die Risiken des Unternehmens kann man sich mit Hilfe einer tabellarischen Darstellung verschaffen (vgl. Abbildung 4). Hier werden einzelne Geschäfte oder Geschäftsbereiche daraufhin untersucht werden, welche Risiken bzw. Teilrisiken ihren Erfolg bedrohen, welcher Schaden (inkl. Folgeschäden) daraus entstehen könnte und wie groß die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos ist. Dabei müssen die Schadenssummen meist grob geschätzt werden. Eintrittswahrscheinlichkeiten können mit

61 Macharzina 1995, S. 539

62 Gleißner 2011a, S. 112

63 Vgl. Emmerich 1999, S. 1082

hoch, mittel, gering bewertet werden. Hilfreich ist allerdings die Ermittlung von Eintrittshäufigkeiten anstelle von Eintrittswahrscheinlichkeiten, da hiermit eine finanzielle Vergleichbarkeit der Risiken geschaffen werden kann.

Aktivität	Einzelrisiko	Schaden- summe	Eintritts- häufigkeit	Jährlicher Erwar- tungswert
Aufbau Polengeschäft	Verweigerung der staatlichen Genehmigung	800 T€	Alle 2 Jahre	400 T€
Aufbau Polengeschäft	Projektleiterin verläßt Unternehmen (kein Ersatz)	800 T€	Alle 4 Jahre	100 T€
Outsourcing Modul A	Insolvenz des Zulieferers / Produktionsstopp über 21 Tage	10,5 Mio. €	Alle 12 Jahre	875 T€
Outsourcing Modul A	Streik in der Zulieferbranche / Produktionsstopp über eine Woche	2,9 Mio. €	Alle 3 Jahre	96 T€
Zulieferer-Wechsel Baugruppe 16 (chin. Anbieter)	Falschlieferrung, Reklamation (Nachlieferzeit 36 Tage), Lieferverzug, Vertragsstrafen	240 T€	Alle 2 Jahre	120 T€
Produktion Halle 5	Stillstand Anlage, Reparaturkosten, Ausfall	34 T€	Alle 3 Mo- nate	136 T€

Abbildung 4: Beispiel für ein Risikoinventar

Der **Erwartungswert** kann sich nach dem potentiellen Höchstschaden richten oder aber als gewichtetes Mittel aus annualisierten Klein-, Mittel- und Großschäden berechnet werden.⁶⁴ Da sich die Risikolage jederzeit ändern kann, handelt es sich auch bei der Identifizierung und Bewertung der Risiken um eine Daueraufgabe, die gewissermaßen rollierend erfolgt: Das Risikoinventar ist daher regelmäßig zu aktualisieren. Der frühzeitigen Erkennung von Risiken kommt in Industrieunternehmen im Vergleich z.B. zu Banken eine besondere Bedeutung zu, da sie häufig hohe und langfristig bindende Investitionen vornehmen, die schwerwiegende Verluste zur Folge haben, wenn sich aufgrund geänderter Bedingungen die geschäftliche Strategie nicht umsetzen lässt. Risikomanagement in Finanzinstituten ist zu größeren Teilen kurzfristiger Natur und auch die Sicherungsmaßnahmen entsprechen dieser Situation (z.B. Wechselkursicherungsgeschäfte).⁶⁵ Daher ist es zwingend erforderlich, gerade in Industrieunternehmen die klassische Risikoerkennung und -bewertung durch strategische Frühaufklärungssysteme zu flankieren.

Zur Veranschaulichung der **Gesamtrisikoposition** eignet sich die Anlage einer „Risiko-Landkarte“ („risk-map“), auch als Risikoportfolio bezeichnet, auf der Basis des Risikoinventars. Das **Risikoportfolio** (vgl. Abbildung 5) besteht aus vier Quadranten, die anhand der beiden Dimensionen Höchstschadenswert (HSW) und Gesamterwartungswert (GEW) abgegrenzt werden.⁶⁶ Diese Darstellung ermöglicht eine gute visuelle Einordnung der identifizierten Risiken. Problematisch ist allerdings die relativ

64 Vgl. Fuser/Gleißner/Meier 1999, S. 755

65 Vgl. Emmerich 1999, S. 1081

66 Vgl. Fuser/Gleißner/Meier 1999, S. 756

grob-schläch-tige und im Ergebnis willkürliche Betrachtung mit einer Einteilung in vier Felder. Außerdem dürften viele Risiken so beschaffen sein, dass die mit ihnen verbundene Schadenshöhe variabel ist. Zum Beispiel kann ein Brand einen Totalschaden anrichten, aber auch nur Teile einer Anlage zerstören. Ein damit verbundener Produktionsausfall kann kurzzeitig sein, mehrere Tage oder Wochen dauern, oder so gravierend sein, dass das Unternehmen keinerlei realistische Überlebenschance mehr hat.⁶⁷

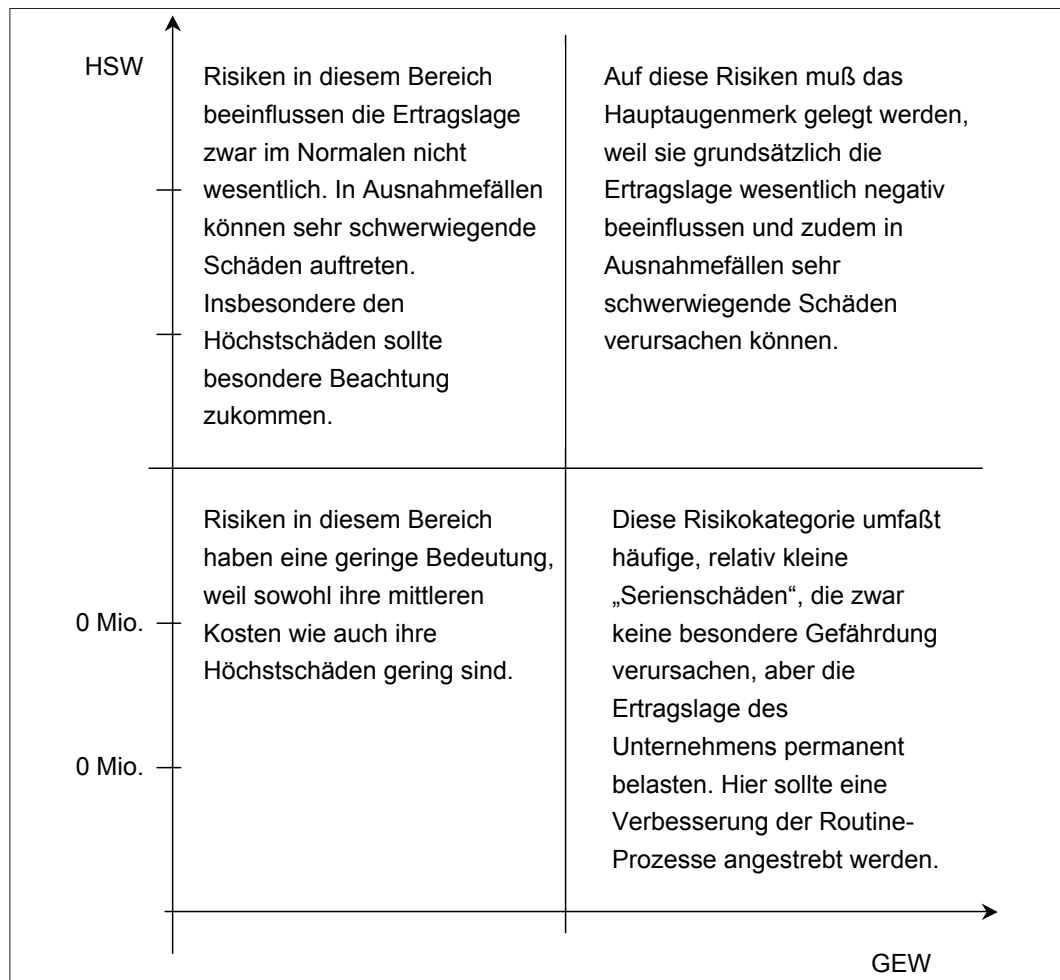


Abbildung 5: Risikoportfolio (Quelle: Füsler/Gleißner/Meier 1999, S. 756)

Das Gesamtrisiko eines Unternehmens lässt sich aufgrund der Komplexität der Aufgabe nicht mathematisch exakt errechnen. Daher schlagen Füsler/Gleißner/Meier (1999) vor, die Abbildung des Gesamtrisikos mit Hilfe einer Simulationstechnik – der Monte-Carlo-Methode – zu bewerkstelligen.⁶⁸ Die Monte-Carlo-Methode beschreibt Risikowirkungen auf der Basis von EDV-gestützten Simulationsrechnungen, die „die Wahrscheinlichkeitsverteilungen einzelner Risiken zu einer Wahrscheinlichkeitsver-

67 Vgl. zur Problematik von Risikoportfolio-Darstellungen Gleißner 2011a, S. 145 ff.

68 Vgl. Füsler/Gleißner/Meier 1999, S. 756f. und Lesko/Vorgrimler 1999. Gleißner 2011a, S. 113 ff. bietet einen umfassenden Überblick zu den einsetzbaren Methoden auf dem Gebiet der Risikoquantifizierung und -bewertung. Dazu gehören auch mathematisch durchaus anspruchsvolle Ansätze.

teilung der Zielgröße des Unternehmens (z.B. Gewinn oder Cashflow)⁶⁹ zusammenführt. Ziel dieser Methode ist es, eine einzige Messzahl zu generieren, die die Gesamtrisikoposition des Unternehmens widerspiegelt. Diese verdichtete Messzahl (z.B. value-at-risk) soll eine „ganzheitliche Bewertung aller Risiken“⁷⁰ ermöglichen. Value at Risk (VAR) benennt den maximalen Verlust, den das Unternehmen wahrscheinlich zu tragen hat. Mindestens im Ausmaß des VAR muss Eigenkapital zur Risikodeckung bereitstehen. Bestandsgefährdend ist aber bereits die Risikosituation, die die Hälfte des Eigenkapitals zu ihrer Deckung benötigt!

Viele Unternehmen scheuen den Aufwand, den z.B. die Nutzung der Monte-Carlo-Methode erfordert. Um nicht völlig auf eine Maßgröße für das Gesamtrisiko des Unternehmens verzichten zu müssen, können solche Unternehmen auf eine stark vereinfachte Methode der Risikobestimmung zurückgreifen, die vier relevante Größen integriert:

- Marktrisiko (Risiko von Absatz- bzw. Umsatzeinbrüchen),
- Leistungsrisiko (Gefahr einer Einschränkung oder eines Ausfalls von Unternehmensfunktionen),
- Kostenstrukturrisiko (Fixkostenanteil) und
- Finanzstrukturrisiko (Eigenkapitalausstattung des Unternehmens).⁷¹

Die von Gleißner/Weissman vorgeschlagene vereinfachte Methode zur Berechnung des Gesamtrisikoindikatoren beruht auf folgender Formel:

$$(\text{Marktrisiko} + \text{Leistungsrisiko}) * \text{Kostenstrukturrisiko} * (1 + \text{Verschuldungsgrad})$$

Eine große Gefahr liegt in der **mangelnden Verknüpfung** von Frühaufklärungs- bzw. Risikomanagementsystemen mit den alltäglichen Entscheidungsprozessen.⁷² Ein funktionierendes System, dessen Ergebnisse nicht unmittelbar den Entscheidern zur Verfügung stehen, ist nutzlos. Daher ist der Risikokommunikation besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Die **Risikosteuerung**⁷³ (bzw. Handhabung der Risiken) kann auf verschiedene Weisen erfolgen. Macharzina⁷⁴ unterscheidet sie grundsätzlich nach den Oberkategorien Schadenverhütung, zu der Risikovermeidung und Risikoverminderung gehören, und Schadenüberwindung. Die Reduzierung der Risiken lässt sich erreichen, indem auf eine „ursachenorientierte Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit“ oder auf „eine wirkungsorientierte Minderung der Schadenshöhe“⁷⁵ hin gearbeitet wird.

69 Gleißner 2011b, S. 190

70 Weyel 1999, S. 79

71 Vgl. Gleißner/Weissman 2003, S. 50ff.

72 Vgl. Leciejewski 1999, S. 71

73 Hahn/Weber/Friedrich 2000, S. 2626

74 Vgl. Macharzina 1995

75 Gleißner 2011a, S. 181 f.

Die Wahl der jeweils angezeigten Maßnahmen richtet sich nach risikopolitischen Grundsätzen, die von der Unternehmensführung als Leitlinien zu verabschieden sind. Sie sollen alle Organisationsmitglieder zu risikobewusstem Handeln anhalten.

Die den **risikopolitischen Grundsätzen** hinterlegte **Risikostrategie** ist in die gesamte Unternehmensstrategie einzubinden bzw. aus ihr abzuleiten.⁷⁶

Zur Veranschaulichung solcher Leitlinien kann die Darstellung von Hornung/Reichmann/Diederichs dienen:

„Beispielhafte risikopolitische Grundsätze können wie folgt lauten:

- Die Erzielung eines wirtschaftlichen Erfolges ist notwendigerweise mit Risiken verbunden.
- Keine Handlung oder Entscheidung darf ein existenzgefährdendes Risiko nach sich ziehen.
- Ertragsrisiken müssen durch die entstehende Rendite angemessen prämiert werden.
- Risiken sind mit dem Instrumentarium des Risikomanagements zu steuern.“⁷⁷

Eine **Vermeidung** von Risiken erfolgt, wenn auf das risikobehaftete Geschäft ganz verzichtet wird. Dies wird dann angezeigt sein, wenn das Risiko nicht mit anderen Maßnahmen beherrscht werden kann oder die zu erwartende Rendite aus dem Geschäft nicht im vernünftigen Verhältnis zum einzugehenden Risiko steht. Risiken lassen sich oftmals auch vermeiden, wenn eine alternative Maßnahme realisiert werden kann, die bei minderem Risiko ähnliche Renditen ermöglicht. Das Risiko zu **vermindern** heißt, durch Nutzung organisatorischer oder technischer Sicherungsmaßnahmen zu begrenzen (z.B.: Verminderung des Risikos eines Stromausfalls durch Verdopplung von Leitungskapazitäten).

Besteht die Möglichkeit einer vertraglichen Regelung, nach der Kunden oder Lieferanten den Schaden zu tragen haben, so liegt ein Fall der Risikoabwälzung auf Dritte vor. Durch Zerlegung der Aktivität in Teilaktivitäten ist es möglich, das Risiko zu teilen. Als Risikoausgleich definiert Macharzina die Zusammenfassung „voneinander relativ unabhängiger Risiken unterschiedlicher Struktur“ z.B. mit Portfoliotechniken.⁷⁸

Die Risikokompensation erfolgt z.B. durch die Nutzung von Finanzderivaten, die bei Eintritt der Ernstfallsituation einen genau gegenläufigen Effekt zum Risiko haben und damit im Idealfall den Effekt exakt aufheben. Die althergebrachte Methode im Umgang mit Risiken besteht im Abschluss von Versicherungen. Im Bereich finanzieller Transaktionen mit ihren spezifischen Risiken scheiden Versicherungen als Mittel zur

⁷⁶ Vgl. Füser/Gleißner/Meier 1999, S. 753

⁷⁷ Hornung/Reichmann/Diederichs 1999, S. 319

⁷⁸ Macharzina 1995, S. 543

Risikokompensation aber meist aus. Hier steht die Nutzung von Derivaten wie Terminkontrakten, Optionsgeschäften oder sog. Swaps zur Verfügung.

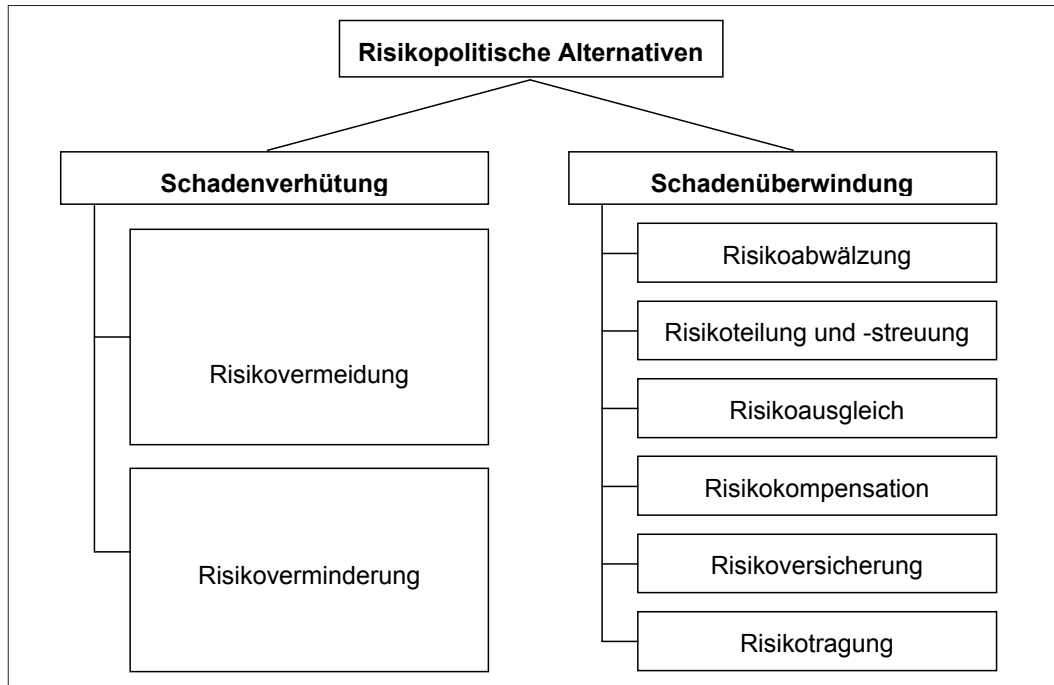


Abbildung 6: Risikopolitische Alternativen (Quelle: Macharzina 1995, S. 542)

Eine Alternative besteht natürlich auch darin, das Risiko selbst zu **tragen** und ggf. Rücklagen hierfür zu bilden. „Voraussetzung für die Option ‚Risiken selbst tragen‘ ist indes eine nachhaltige Ertragskraft, die eine Finanzierung dieser Option erst ermöglicht.“⁷⁹

Im Vergleich zu den Möglichkeiten des traditionellen Risikomanagements stehen heute erheblich mehr Instrumente des Finanzmanagements zur Verfügung, um Risikopositionen zu neutralisieren. Insbesondere sogenannte **Finanzderivate** verbreitern die Handlungsspielräume.⁸⁰ So ist es auch unter größeren Industrie- und Handelsunternehmen üblich geworden, Wechselkursrisiken z.B. mit Devisenforwards (Devisenterminkontrakte), Zinsrisiken mit Zinsswaps und Rohstoffpreisrisiken mit Rohstoffkaufoptionen oder Forwards abzusichern.⁸¹ „Die zentrale Idee bei Futures, Forwards und Swaps ist die, dass man all die Risiken eines zugrundeliegenden Vermögenswertes kaufen und verkaufen kann, ohne den Vermögenswert selbst zu handeln.“⁸² Allerdings sollte nicht übersehen werden, dass der unbedachte Einsatz derivativer Finanzinstrumente selbst Risiken zu erzeugen vermag. Immerhin ist es auch möglich, mit Derivaten Spekulation zu treiben, die auch zum Verlust des gesamten eingesetzten Kapitals führen

79 Baetge/Jerschensky 1999, S. 173

80 Vgl. Weyel 1999

81 Vgl. Bartram 1999

82 Cooper 1999, S. 368

kann. Immerhin nutzen 41% der in einer Untersuchung befragten amerikanischen Industrie- und Handelsunternehmen Derivate; von diesen betreiben 43% unregelmäßig Spekulationsgeschäfte mit Derivaten!⁸³ Industrie- und Handelsunternehmen sollten grundsätzlich keine Spekulationsgeschäfte betreiben.⁸⁴

83 Bartram 1999, S. 73

84 Die mit den Spekulationsgeschäften verbundenen Risiken können auch einen großen Konzern in Gefahr bringen, wie der Fall des Firmenkonglomerats um den Unternehmer Merkle Ende 2008 eindrucksvoll bewiesen hat.

5. Einrichtung eines Risikomanagementsystems

Die Einrichtung eines gesetzeskonformen Systems zur Identifikation und zum Management von Risiken sowie zur Früherkennung von bestandsgefährdenden Entwicklungen sollte als **Projekt** geplant und organisiert werden. Dazu bedarf es der Festlegung von Zielsetzungen, der Aufteilung in Schritte und der Abarbeitung in einem konkreten Zeitplan. Die Verantwortung ist einem Projektleiter zugeordnet, der Beteiligte festlegt und die Sitzungen der Projektgruppe koordiniert. Die personelle Zusammensetzung der **Projektgruppe**⁸⁵ ist nach den Gegebenheiten des Unternehmens zu bestimmen (z.B. Vertreter aus Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Revision etc.); spezielle Aufgaben können darüber hinaus an betriebliche Fachleute delegiert werden. Der zuständige Wirtschaftsprüfer sollte in jedem Falle hinzugeladen werden.

Nicht zu unterschätzen ist im Übrigen der Beitrag, den **Mitglieder des Wirtschaftsausschusses** oder auf ökonomischem Gebiet bewanderte Mitglieder des (**Gesamt-) Betriebsrates** mit kritischen Fragen und Hinweisen leisten können. Sie verfügen üblicherweise über Kenntnisse aus dem Unternehmen, die anderen Fachleuten und Managementvertretern fehlen. Darüber hinaus bieten sie eine u.U. ungewohnte Perspektive an und können damit zu einer Infragestellung altgewohnter Denk- und Beurteilungsweisen beitragen. Die Bedeutung dieser Perspektive zeigt sich insbesondere darin, dass viele Entscheider die Wege nicht verlassen, auf denen sie bisher Erfolg hatten. Innovationen werden damit aber nicht selten ignoriert (so z.B. technische Entwicklungen wie Faxtechnik oder Flachbildschirme, für die sich zunächst – in Deutschland – keine Hersteller gefunden haben), an herkömmlichen, durchaus erfolgreichen Verfahren und Produkten festgehalten, obwohl ihr Lebenszyklus bald enden könnte.

Die Aufgaben der Projektgruppe lassen sich nach Kuhl/Nickel (1999) wie folgt umschreiben:

- Definition der existenzgefährdeten Risiken
- Erfassung vorhandener Überwachungsfunktionen
- Untersuchung der Überwachungsfunktionen auf Funktionstüchtigkeit und Vollständigkeit.
- Dokumentation des Vorhandenen

Früherkennungssysteme müssen in den meisten Unternehmen nicht völlig neu aufgebaut werden, da es vielfältige Instrumente gibt, die zwar nicht unter dem Oberbegriff des Risikomanagements laufen, aber Funktionen in diesem abdecken können. Dazu gehören Planungsrechnungen, Kennzahlenanalysen, indikatorbasierte Auswertungen

85 Vgl. Pollanz 1999, S. 397

und risikorelevante Teile des Reportings. Die Instrumente sind zu sichten, auf ihre Funktion hin zu überprüfen und zu systematisieren. „Handlungsbedarf besteht vor allem dort, wo vorhandene Instrumente nicht ausreichen, bestandsgefährdende Risiken vollständig zu erfassen und wo vorhandene Instrumente nicht wirksam eingesetzt werden.“⁸⁶

In welcher **Form** das Risikomanagement organisiert wird, bleibt den Unternehmen überlassen und hängt von der Größe und Struktur des Unternehmens ab. Dem Zweck und der Funktionsweise entsprechend, bietet es sich an, einen Großteil der **Aufgaben** dem operativen und strategischen Controlling zuzuschlagen. Eine Separierung des Risiko-Controllings innerhalb dieser Bereiche wird nur in sehr großen Unternehmen sinnvoll sein. Selbst dort wird das „Corporate-Risk-Management“ auf sehr wenige Personen beschränkt sein. Die interne Revision kann die Funktion einer unabhängigen Prüfinstanz für die Funktion des Systems übernehmen und bei der Weiterentwicklung beratend mitwirken.⁸⁷

Die Formulierung risikopolitischer Grundsätze obliegt der gesamten **Geschäftsführung** in Kooperation mit dem (strategischen) **Risikocontrolling**. Die Identifizierung und vorläufige Bewertung von Risiken obliegt dem **örtlichen** Risikomanagement, das entweder von den Entscheidungsträgern abgetrennt (verselbständigt) ist oder aber den Entscheidungsträgern zusätzlich anvertraut wird (integratives Risikomanagement).⁸⁸ Die zentrale Steuerung des Gesamtprozesses des Risikomanagements kann dem **Controlling** zugeordnet werden (Risiko-Controlling). „Das Risiko-Controlling hat (...) die Aufgabe, die Unternehmensleitung zu unterstützen und sie mit den für ihre Entscheidungen relevanten Informationen über bestehende und drohende Risiken zu versorgen. Das Risiko-Controlling ist somit für die Reduktion bestehender Risiken und für die Verhinderung potentieller Risiken mitverantwortlich.“⁸⁹

Hornung/Reichmann/Diederichs⁹⁰ schlagen vor, die laufende Fortentwicklung und Anpassung des Risikomanagementsystems einem „Risk Management Committee (RMC)“ zu übertragen. Jeder geschäftsführenden Teileinheit soll ein RMC als Stabsstelle beigeordnet werden. Die Besetzung (z.B. mit Vertretern der Geschäftsführung, des Controlling, des Finanz- und des Rechtsressorts) soll flächendeckende Kompetenzvielfalt gewährleisten.

Die **Dokumentation** des Risikomanagementsystems hat die drei Funktionen, Rechenschaft abzulegen, die Maßnahmen des Risikomanagement im Zeitablauf abzusichern und die Prüfbarkeit des Systems zu gewährleisten.⁹¹ Die Dokumentation sollte zweckmäßigerweise in einem „Risiko-Handbuch“ erfolgen, das das System transparent be-

86 Emmerich 1999, S. 1085

87 Vgl. Kromschröder/Lück 1998, S. 1575f.

88 Vgl. Füser/Gleißner/Meier 1999, S. 757f. und Kupsch 1995, S. 541

89 Lück 1998, S. 1929. So im Ergebnis auch Diederichs 2012a, S. 21

90 1999, S. 322f.

91 Vgl. Lück 1999, S. 149f.

schreibt, eine einheitliche Sicht des Systems ermöglicht, die Ordnungsmäßigkeit des Verfahrens nachweist und nicht zuletzt als Nachschlagewerk dienen kann.⁹² Es soll folgende Punkte umfassen:

Inhalte eines Risikomanagement-Handbuches⁹³ :

- Risikopolitische Grundsätze,
- Risikoorientierte Verhaltensregeln,
- Risikomanagement-Prozess,
- Risikomanagement-Organisation,
- aktuelles Risikoprofil,
- potentielle Risiken,
- aktuelle Risk-Maps,
- bestehende Regulative,
- eingeleitete Maßnahmen mit der entsprechenden Begründung.

Das Risikomanagementsystem sollte so gestaltet werden, dass der bürokratische Aufwand begrenzt ist und die Flexibilität des Unternehmens nicht durch eine übertrieben restriktive Risikopolitik eingeschränkt wird!⁹⁴

92 Vgl. Pollanz 1999, S. 397

93 Hornung/Reichmann/Diederichs 1999, S. 324

94 Vgl. Hornung/Reichmann/Diederichs 1999, S. 319

6. Prüfung des Risikomanagement und -früherkennungssystems

Wie bereits ausgeführt wurde, ist das Überwachungssystem nach § 91 Abs. 2 AktG von Gesetzes wegen im Rahmen der Abschlussprüfung zu beurteilen, sofern es sich bei dem betrachteten Unternehmen um eine Aktiengesellschaft handelt, deren Aktien börsennotiert sind (§ 317 Absatz 4 HGB). In anderen Fällen kann und sollte der Aufsichtsrat dies im Prüfauftrag an die Wirtschaftsprüfer veranlassen.⁹⁵

Die Wirtschaftsprüfer haben sich im Rahmen ihrer Standesorganisation, dem Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW), auf den **Prüfungsstandard** zur „Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Absatz 4 HGB (IDW PS 340)“ geeinigt.⁹⁶

Im Rahmen des Prüfungsstandards wird das zu prüfende System so beschrieben, dass darunter die „Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung“ gefasst wird. Als Risiko wird dabei die „Möglichkeit ungünstiger künftiger Entwicklungen“ verstanden. Das Risikomanagement kann auf Verminderung, Überwälzung oder Akzeptanz des Risikos ausgerichtet sein. Es hat sicherzustellen, dass bestehende Risiken erfasst, analysiert und bewertet werden. Die Informationen über die Risiken müssen systematisch an die Entscheidungsträger herangetragen werden. Bestandsgefährdende Risiken sind an den Vorstand weiterzuleiten.

Das Früherkennungssystem muss dazu geeignet sein, bestandsgefährdende Risiken so rechtzeitig zu erfassen, dass die zuständigen Entscheidungsträger in geeigneter Weise reagieren können. Es ist unternehmensweit auszurichten und muss diejenigen Bereiche erfassen, in denen bestandsgefährdende Risiken in besonderem Maße entstehen können. Das IDW betont die Bedeutung der (Fort-)Entwicklung eines angemessenen Risikobewusstseins aller Mitarbeiter als Voraussetzung für das Funktionieren des Systems.

Der Prüfungsstandard PS 340 hat zwar keinen Gesetzescharakter, ihm kommt aber in der Praxis dennoch erhebliche Bedeutung zu, weil sich nicht nur die Wirtschaftsprüfer, sondern auch viele Unternehmenspraktiker an ihm orientieren. Doch nicht nur mit dem PS 340 gewinnen die **Wirtschaftsprüfer** einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis. Auch das Wirken verschiedener großer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften führt zu einer gewissen **Standardisierung** von Risikomanagementsystemen. So haben solche Gesellschaften verschiedene Darstellungen prüffähiger Systeme veröffentlicht, die dann auch durch im Beratungsgeschäft tätige Wirtschaftsprüfer propagiert werden. Eine zu starke Vereinheitlichung kann aber problematisch sein, weil infolgedessen spezielle Rahmenbe-

⁹⁵ Vgl. Prangenberg/Sollanek 2005

⁹⁶ IDW Prüfungsstandard PS 340 vom 11.09.2000

dingungen einzelner Unternehmen vernachlässigt werden. Die Unternehmen sollten für ihre Situation angepasste Systeme mit eigenem Sachverstand entwickeln. So vermerken Kuhl/Nickel richtigerweise: „§ 317 Abs. 4 HGB verlangt vom Abschlussprüfer nur eine Beurteilung des ‚Risikomanagementsystems‘. Danach ist es nicht Aufgabe des Wirtschaftsprüfers, Systemkonzepte für die Unternehmen zu erarbeiten, nach denen sie ihr ‚Risikomanagementsystem‘ aufbauen müssen.“⁹⁷ Das eigentliche Problem liegt darin, dass verschiedentlich Wirtschaftsprüfer als Berater für den Aufbau von Risikomanagementsystemen auftreten. Damit prüfen sie u. U. Systeme, deren Konstruktion sie selbst maßgeblich beeinflusst haben. Dies kann zu unerwünschten Ineffizienzen führen.

Der Abschlussprüfer wird seinen Blick im Übrigen auf die klare Festlegung der risikobezogenen Informationswege (Berichterstattungssystem), die eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie die Dokumentation der getroffenen Maßnahmen richten. Die Dokumentation kann z.B. in Form eines „Risikohandbuches“ erfolgen, das das eingerichtete System beschreibt.

Um die Angemessenheit des Risikofrüherkennungssystems prüfen zu können, wird der Abschlussprüfer betriebswirtschaftliches Wissen und Kenntnisse über das konkrete Unternehmen und seine Branche in einem wesentlich umfangreicheren Maß einbringen, als es bisher notwendig war.

97 Kuhl/Nickel 1999, S. 135

7. Schluss

In der Erstauflage habe ich an dieser Stelle die Frage aufgeworfen, inwieweit die gesetzlichen Regelungen zum Umgang mit Risiken und zur verbesserten Transparenz über Chancen und Risiken es ermöglichen, in Zukunft Unternehmenskrisen zu vermeiden. Die These, wonach die im Vorfeld der Schaffung der Vorschriften zum Risikomanagement immer wieder diskutierten Sanierungs- bzw. Insolvenzfälle Metallgesellschaft, Bremer Vulkan oder Balsam AG auch unter den damals neuen gesetzlichen Bedingungen nicht auszuschließen sind, kann nunmehr getrost als bewiesen gelten. Die Entwicklung in den vergangenen zehn Jahren mit den verschiedenen Krisen und Insolvenzen bis hin zur sogenannten Subprime-Krise 2007/2008 und der zumindest bis 2013 abhaltenden weltweiten Finanzmarktkrise zeigt, wie begrenzt der Beitrag des Risikomanagements ist, denn die betroffenen Unternehmen hatten nun ein entsprechendes System, das zudem von den Abschlussprüfern jeweils für gesetzeskonform beurteilt worden war. Von kriminellen Handlungen einmal ganz abgesehen, sind solche Unternehmenskrisen zwar auf mangelhafte Beurteilung von Risiken bzw. auf fehlerhafte Entscheidungen zurückzuführen, aber Risikomanagementsysteme führen demnach nur sehr begrenzt zu einer „Rationalisierung“ von Managemententscheidungen. „Risikomanagementsysteme sind (...) kein Allheilmittel zur Verhinderung von Unternehmenskrisen. Bei den in der Presse wiederholt zitierten Unternehmenskrisen hat das Management entweder bewusst Risiken in Kauf genommen oder aber durch sog. Management Override bestehende Risiken gegenüber Aufsichtsgremien verschwiegen. So hat auch das Management der Schweizer Großbank UBS nach Presseberichten bei ihrem Engagement in den US-amerikanischen Spekulationsfonds LTCM offenbar ihre eigenen Risikorichtlinien nicht befolgt.“⁹⁸

In einer im Jahre 2013 veröffentlichten Untersuchung⁹⁹ auf Basis der Risikoberichterstattung der im DAX gelisteten Nicht-Finanzunternehmen ergibt sich ein gemischtes Bild über die gemäß den gemachten Angaben von den Geschäftsleitungen verfolgten Ziele des Risikomanagements: So geben 72% der Unternehmen an, Chancen wahrnehmen zu wollen, und 64% wollen die Chancen und Risiken steuern bzw. beherrschen. 56% geben an, Risiken frühzeitig erkennen bzw. beherrschen zu wollen. Eine Steigerung des Unternehmenswertes verfolgen mit dem Risikomanagement 48% der Unternehmen. Nur 20% der Unternehmen sehen im Risikomanagement einen Faktor zur Erreichung finanzieller und strategischer Unternehmensziele.

98 Vogler/Gundert 1998, S. 2377

99 Ergün/Müller 2013

Interessanterweise ist gemäß der zitierten Untersuchung von Ergün/Müller die interne Revision in 92% der Unternehmen in das Risikomanagement integriert, das Controlling aber nur in 13% der Unternehmen. Und lediglich 44% der Unternehmen berichten über das Vorhandensein dezentraler Einheiten des Risikomanagements (dezentrale Risikomanager oder Risikobeauftragte).¹⁰⁰

Die Einrichtung von Früherkennungs- und Risikomanagementsystemen bietet eine Chance für die Unternehmen und die informatorische Grundlage für ein risikobewusstes Entscheidungsverhalten. Letztlich liegt es an den Vorständen, verantwortungsbewusste Entscheidungen unter Berücksichtigung der Risiken zu treffen und an den Aufsichtsräten, ein besonderes Augenmerk auf riskante Geschäftspraktiken zu werfen und das System einer wirkungsvollen Kontrolle zu unterwerfen. Dabei sollten die Wirtschaftsprüfer unterstützend zur Verfügung stehen und die Systeme einer kritischen Revision unterziehen.

¹⁰⁰ Vgl. Ergün/Müller 2013, S. 20. Die Autoren verweisen aber darauf, dass sich aus der Untersuchung nicht vorbehaltlos auf die tatsächliche Praxis zu schließen ist, weil die unterschiedliche Qualität der Risikoberichterstattung keine hinreichende Transparenz und Vergleichbarkeit bietet.

Prüfkatalog zum Risikomanagementsystem für

- Arbeitnehmersvertreter im Aufsichtsrat
- Existiert ein Risikoinventar und wird es regelmäßig revidiert?
- Werden die Ursachen der Risiken erforscht?
- Sind die Risiken mit Geldeinheiten bewertet und wurde eine Eintrittswahrscheinlichkeit ermittelt?
- Wie erfolgt die Dokumentation des Überwachungssystems? Gibt es ein Risiko-Handbuch?
- Wie wird über das System im Aufsichtsrat berichtet?
- Wird der Aufsichtsrat über riskante Geschäfte zufriedenstellend unterrichtet?
- Gibt es einen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, nach dem besonders riskante bzw. ggf. bestandsgefährdende Geschäfte der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen?
- Ist sichergestellt, dass der Vorstand alle relevanten Hinweise/Warnungen erhält?
- Umfasst das Überwachungssystem auch ein Modul zur strategischen Frühaufklärung?
- Werden kennzahlenorientierte oder indikatorbasierte Systeme für ein kurzfristiges Controlling (Frühwarnung) eingesetzt?
- Wie werden die Module des kurzfristigen Risikocontrollings, des Risikomanagements im engeren Sinne und der strategischen Frühaufklärung integriert?
- Ist es möglich mit dem System auch solche Entwicklungen zu erkennen, die sich erst zaghaft andeuten, oder müssen bereits manifeste Auswirkungen im Rechnungswesen vorliegen?
- Sind organisatorische Neuzuschnitte im Zusammenhang mit der Einführung eines Risikomanagementsystems erfolgt?
- Wie läuft die Abstimmung zwischen Revision, strategischem Controlling und dem Risikomanagementsystem?
- Wird das strategische Frühaufklärungssystem vom strategischen Controlling verantwortet oder ist es zwischen diesem Bereich und dem Marketing aufgeteilt?

8. Literatur

Ansoff, Igor: Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals. In: ZfbF, Heft 3, 1976, S. 129–152

Baetge, Jörg; Jerschensky, Andreas: Frühwarnsysteme als Instrumente eines effizienten Risikomanagement und –Controlling. In: Controlling, Heft 4/5, 1999, S. 171–176

Bartram, Söhnke: Die Praxis unternehmerischen Risikomanagements von Industrie- und Handelsunternehmen. In: Finanz Betrieb, Heft 6, 1999, S. 71–77

Berger, Thomas; Gleißner, Werner: Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Risikoberichterstattung. In: ZCG, Heft 2, 2007, S. 62–68

Bernard, Thomas; Bieta, Volker: Betrugsprävention durch Frühwarnsystem. In: die bank, Heft 9, 2007, S. 47-52

Burger, Anton; Buchhart, Anton: Zur Berücksichtigung von Risiko in der strategischen Unternehmensführung. In: Der Betrieb, Heft 12, 2002, S. 593–599

Cooper, Ian: Die Welt der Futures, Forwards und Swaps. In: Mastering finance: das MBA-Buch zum Finanzmanagement. Stuttgart 1999, S. 368–373

Daube, Carl Heinz: Ausgewählte Aspekte des Risikomanagements bei Banken. In: Controlling, Heft 4/5, 1999, S. 209–213

Diederichs, Marc: Risikoberichterstattung. In: Controlling, Heft 7, 2006, S. 387–390

Diederichs, Marc: Risikomanagement und Risikocontrolling. 3. Aufl. München 2012a

Diederichs, Marc: Risikomanagement: Aufsichtsräte in der Pflicht. In: Audit Committee Quarterly III/2012b, S. 4–6

Emmerich, Gerhard: Risikomanagement in Industrieunternehmen – gesetzliche Anforderungen und Umsetzung nach dem KonTraG. In: zfbf, Heft 11, 1999, S. 1075–1089

Ergün, Ismail; Müller, Stefan: Einbindung des Risikomanagements in die Corporate Governance. In: Controlling, Heft 1, 2013, S. 18–23

Everling, Oliver; Bargende, Dennis: Externe Ratingsysteme als Frühwarnsysteme. In: Controlling, Heft 4/5, 2005, S. 261–269

Füser, Karsten; Gleißner, Werner; Meier, Günter: Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis. In: Der Betrieb, Heft 15, 1999, S. 753–758

Gerpott, Thorsten; Hoffmann, Alexander P.: Risikomanagement in Unternehmen. In: WiSt, Heft 1, 2008, S. 7–13

Gleißner, Werner: Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. 2. Aufl. München 2011a

Gleißner, Werner: Quantitative Verfahren im Risikomanagement: Risikoaggregation, Risikomaße und Performancemaße. In: Klein, Andreas (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. 2011b, S. 179–204.

Gleißner, Werner; Kamarás, Endre: Ertragsrisiko und die Implikationen für Rating, Kapitalkosten und Unternehmenswert: Fallbeispiel Rheinmetall AG. In: Bewertungs-Praktiker, Heft 2, 2012, S. 42–55

Gleißner, Werner; Romeike, Frank: Capital Asset Pricing Model: Kapitalmarktorientierung und Umgang mit Risiken. In: Risikomanager Heft 6, 2012, S. 1 und 6–11

Gleißner, Werner; Weissman, Arnold: Kursbuch Unternehmenserfolg. 2. Aufl. Offenbach 2003

Hahn, Klaus; Weber, Stefan; Friedrich, Jörg: Ausgestaltung des Risikomanagementsystems in mittelständischen Unternehmen. In: Betriebs-Berater, Heft 51/52, 2000, S. 2620–2628

Hommelhoff, Peter; Mattheus, Daniela: Risikomanagementsystem im Entwurf des BilMoG als Funktionselement der Corporate Governance. In: Betriebs-Berater, Heft 51/52, 2007, S. 2787–2791

Hopfenbeck, Waldemar: Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. Berlin 1990

Hornung, Karlheinz; Reichmann, Thomas; Diederichs, Marc: Risikomanagement. Teil 1: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen. In: Controlling, Heft 7, 1999, S. 317–325

Huth, Mark-Alexander: Grundsätze ordnungsmäßiger Risikoüberwachung. In: Betriebs-Berater, Heft 40, 2007, S. 2167–2170

Köstler, Roland; Zachert, Ulrich; Müller, Matthias: Aufsichtsratspraxis. Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. 8. Auflage, Frankfurt 2006

Krumschröder, Bernhard; Lück, Wolfgang: Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung. In: Der Betrieb, Heft 32, 1998, S. 1573–1576

Krystek, Ulrich; Müller, Michael: Frühaufklärungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG. In: Controlling, Heft 4/5 1999, S. 177 – 183

Kuhl, Karin; Nickel, Johann-Peter: Risikomanagement im Unternehmen – Stellt das KonTraG neue Anforderungen an die Unternehmen? In: Der Betrieb, 1999, S. 133–135

Kupsch, Peter: Risikomanagement. In: Corsten, Hans; Reiß, Michael (Hrsg.): Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen. Wiesbaden 1995, S. 529–542

Leciejewski, Klaus: Risiken früh erkennen – den Wert des Unternehmens steigern. In: Harvard Business Manager, Heft 4, 1999, S. 63–72

Lesko, Michael; Vorgrimler, Stephan: Monte-Carlo Techniken bei modernen Kreditrisikomodellen - ein Beispiel. In: Kreditwesen, Heft 21, 1999, S. 30–35

Lück, Wolfgang: Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. In: Der Betrieb, Heft 39, 1998, S. 1925–1930

Lück, Wolfgang: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Einrichtung eines Überwachungssystems und eines Risikomanagementsystems. In: Dörner, Dietrich; Menold, Dieter; Pfitzer, Norbert: Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung. Stuttgart 1999, S. 139–176

Macharzina, Klaus: Unternehmensführung: das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden 1995

Neumann, Horst: Neue gesetzliche Regelungen zur Überwachung des Unternehmensmanagements – Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Betrieb und Wirtschaft, Heft 13, 1998a, S. 481–488

Neumann, Horst: Aufbau eines Risikomanagements – insbesondere eines Frühwarnsystems – als Anforderung der neuen gesetzlichen Regelungen zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Betrieb und Wirtschaft, Heft 19, 1998b, S. 721–730

Otte, Max: Der Crash kommt. Berlin 2006

Poddig, Thorsten; Seiler, Katharina: Erkennung von Trends und frühen Warnsignalen anhand von Finanzmarktinformationen. In: Controlling, Heft 4/5, 2005, S. 243–250

Pollanz, Manfred: Konzeptionelle Überlegungen zur Einrichtung und Prüfung eines Risikomanagementsystems – Droht eine Mega-Erwartungslücke? In: Der Betrieb, Heft 8, 1999, S. 393–399

Prangenberg, Arno; Sollanek, Achim: Die Beauftragung des Abschlussprüfers durch den Aufsichtsrat. 3. Aufl., Düsseldorf 2005

Preußner, Joachim: Deutscher Corporate Governance Kodex und Risikomanagement. In: NZG, Heft 7, 2004, S. 303–307

Rohde-Liebenau, Björn: Whistleblowing - Beitrag der Mitarbeiter zur Risikokommunikation, edition der Hans-Böckler-Stiftung 159, Düsseldorf 2005

Röhrich, Raimund: Risikomanagement: Pflichten und Haftungsumfang des Aufsichtsrats. In: Management Heft 2 2006, S. 41–44

Romeike, Frank: Frühaufklärungssysteme als wesentliche Komponente eines proaktiven Risikomanagements. In: Controlling, Heft 4/5, 2005, S. 271–279

Scharpf, Paul: Risikomanagement- und Überwachungssystem im Finanzbereich. In: Dörner, Dietrich; Menold, Dieter; Pfitzer, Norbert: Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung. Stuttgart 1999, S. 177–202

Scheffler, Eberhard: Aufsichtsrat und Beirat als Teil des Risiko- und Überwachungsmanagements eines Unternehmens. In: Dörner, Dietrich; Horváth, Péter; Kagermann, Henning (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements. Stuttgart 2000, S. 837–860

Schröder, Hans-Horst; Schiffer, Gregor: Konzeptionelle Grundlagen der strategischen Frühinformation. In: WISU, Heft 7, 2001, S. 971–978

Schulze-Osterloh, Joachim: Unternehmensüberwachung und Prüfung des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat. In: ZIP, Heft 51/52, 1998, S. 2129–2135

Seibert, Ulrich: KonTraG: Praxistest bestanden. In: Betriebs-Berater, Heft 38, 1999, S. 1

Staehele, Wolfgang: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6. Auflage, München 1991

Tanski, Joachim: Hat Ihr Unternehmen seine Risiken im Griff? In: Gablers Magazin Heft 2, 1999, S. 16–19

Turnheim, Georg: Strategische Vor- und Rückkopplung. In: Eschenbach, Rolf: Controlling. Stuttgart 1995, S. 309–327

Vogler, Matthias; Gundert, Martin: Einführung von Risikomanagementsystemen. In: Der Betrieb, Heft 48, 1998, S. 2377–2383

Weyel, Walter: Risikomanagement – aktiv gestalten – In: Finanz Betrieb, Heft 6, 1999, S. 77 – 79

Wolf, Klaus: Risikomanagement gemäß den Anforderungen des KonTraG bei DaimlerChrysler. In: Controlling, Heft 4/5, 2004, S. 211–216

Wolf, Klaus: Der Risikobegriff im Jahresabschluss, im Risikomanagement und Risikocontrolling – eine deckungsgleiche Perspektive? In: StuB, Heft 12, 2006, S. 449–454

Gesamtverzeichnis

Arbeitshilfen für Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten

- 01 Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- 02 Übersicht über die Aufsichtsratsrechte Bereich MitbestG '76
- 03 Übersicht über die Aufsichtsratsrechte im Bereich Drittelbeteiligungsgesetz 2004
- 04 Rechtsprechung zur Unternehmensmitbestimmung
- 05 Hinweise zum praktischen Umgang mit der Verschwiegenheitspflicht
- 06 Die Europäische Aktiengesellschaft
- 07 Praktische Hinweise zum Unternehmensrecht
- 08 Insiderrecht
- 09 Der Shareholder Value-Ansatz
- 10 Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit
- 11 Gesellschafts- und Mitbestimmungsrecht in der Europäischen Gemeinschaft
- 12 Die Beauftragung des Abschlussprüfers durch den Aufsichtsrat
- 13 Praktische Hinweise zum so genannten Risikomanagement
- 14 Angemessene Vorstandsvergütung
- 15 Compliance
- 16 Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats
- 17 Die Prüfung von Jahresabschluss und Konzernabschluss in Aufsichtsräten

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

