



Managementwissen für Studium und Praxis

Herausgegeben von
Professor Dr. Dietmar Dorn und
Professor Dr. Rainer Fischbach

Bisher erschienene Werke:

- Arrenberg · Kiy · Knobloch · Lange*, Vorkurs in Mathematik
Behrens · Kirspel, Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage
Behrens, Makroökonomie – Wirtschaftspolitik
Bichler · Dörr, Personalwirtschaft – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3® HR*
Blum, Grundzüge anwendungsorientierter Organisationslehre
Bontrup, Volkswirtschaftslehre
Bontrup, Lohn und Gewinn
Bontrup · Pulte, Handbuch Ausbildung
Bradtke, Mathematische Grundlagen für Ökonomen
Bradtke, Übungen und Klausuren in Mathematik für Ökonomen
Bradtke, Statistische Grundlagen für Ökonomen
Breitschuh, Versandhandelsmarketing
Busse, Betriebliche Finanzwirtschaft, 5. Auflage
Clausius, Betriebswirtschaftslehre I
Clausius, Betriebswirtschaftslehre II
Dinauer, Allfinanz – Grundzüge des Finanzdienstleistungsmarkts
Dorn · Fischbach, Volkswirtschaftslehre II, 4. A.
Drees-Behrens · Kirspel · Schmidt · Schwanke, Aufgaben und Lösungen zur Finanzmathematik, Investition und Finanzierung
Drees-Behrens · Schmidt, Aufgaben und Fälle zur Kostenrechnung
Ellinghaus, Werbewirkung und Markterfolg
Fank, Informationsmanagement, 2. Auflage
Fank · Schildhauer · Klotz, Informationsmanagement: Umfeld – Fallbeispiele
Fiedler, Einführung in das Controlling, 2. Auflage
Fischbach, Volkswirtschaftslehre I, 11. Auflage
Fischer, Vom Wissenschaftler zum Unternehmer
Frodl, Dienstleistungslogistik
Götze, Techniken des Business-Forecasting
Götze, Mathematik für Wirtschaftsinformatiker
Gohout, Operations Research
Haas, Kosten, Investition, Finanzierung – Planung und Kontrolle, 3. Auflage
Haas, Marketing mit EXCEL, 2. Auflage
Haas, Access und Excel im Betrieb
Hans, Grundlagen der Kostenrechnung
Hardt, Kostenmanagement
Heine · Herr, Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage
Hildebrand · Rebstock, Betriebswirtschaftliche Einführung in SAP® R/3®
Hofmann, Globale Informationswirtschaft
Hoppen, Vertriebsmanagement
Koch, Marketing
Koch, Marktforschung, 3. Auflage
Koch, Gesundheitsökonomie: Kosten- und Leistungsrechnung
Krech, Grundriß der strategischen Unternehmensplanung
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band I, 5. Aufl.
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band II, 5. Aufl.
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band III, 5. Aufl.
Laser, Basiswissen Volkswirtschaftslehre
Lebefromm, Controlling – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3®, 2. Auflage
Lebefromm, Produktionsmanagement – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3®, 4. Aufl.
Martens, Betriebswirtschaftslehre mit Excel
Martens, Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows
Martin · Bär, Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG
Mensch, Finanz-Controlling
Mensch, Kosten-Controlling
Müller, Internationales Rechnungswesen
Olivier, Windows-C – Betriebswirtschaftliche Programmierung für Windows
Peto, Einführung in das volkswirtschaftliche Rechnungswesen, 5. Auflage
Peto, Grundlagen der Makroökonomik, 12. A.
Piontek, Controlling
Piontek, Beschaffungscontrolling, 2. Auflage
Piontek, Global Sourcing
Posluschny, Kostenrechnung für die Gastronomie
Posluschny · von Schorlemer, Erfolgreiche Existenzgründungen in der Praxis
Reiter · Matthäus, Marktforschung und Datenanalyse mit EXCEL, 2. Auflage
Reiter · Matthäus, Marketing-Management mit EXCEL
Rothlauf, Total Quality Management in Theorie und Praxis
Rudolph, Tourismus-Betriebswirtschaftslehre
Rüth, Kostenrechnung, Band I
Sauerbier, Statistik für Wirtschaftswissenschaftler
Schaal, Geldtheorie und Geldpolitik, 4. Auflage
Scharmbacher · Kiefer, Kundenzufriedenheit, 2. A.
Schuchmann · Sanns, Datenmanagement mit MS ACCESS
Schuster, Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung
Schuster, Doppelte Buchführung für Städte, Kreise und Gemeinden
Specht · Schmitt, Betriebswirtschaft für Ingenieure und Informatiker, 5. Auflage
Stahl, Internationaler Einsatz von Führungskräften
Steger, Kosten- und Leistungsrechnung, 3. Aufl.
Stock, Informationswirtschaft
Strunz · Dorsch, Management
Strunz · Dorsch, Internationale Märkte
Weindl · Wöyke, Europäische Union, 4. Auflage
Zwerenz, Statistik, 2. Auflage
Zwerenz, Statistik verstehen mit Excel – Buch mit CD-ROM

Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG

Das Risikomanagementsystem zur
Krisenfrüherkennung nach §91 Abs. 2 AktG

Von
Prof. Dr. Thomas A. Martin
und
Diplom-Betriebswirt (FH) Thomas Bär

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Martin, Thomas A.:

Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG : das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach § 91 Abs. 2 AktG / von Thomas A. Martin und Thomas Bär. – München ; Wien : Oldenbourg, 2002
(Managementwissen für Studium und Praxis)
ISBN 3-486-25876-1

© 2002 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Bad Langensalza

ISBN 3-486-25876-1

Vorwort

Öffentlichkeit und Politik reagieren in den letzten Jahren zunehmend sensibler auf die weitreichenden ökonomischen, sozialen und wirtschaftspolitischen Auswirkungen plötzlicher Zusammenbrüche von Unternehmen. Dies gilt besonders für Unternehmen, die an den Wertpapierbörsen notiert sind. Vielfach ist der Eindruck entstanden, daß in den Unternehmen zu wenig auf die vorhandenen Risiken geachtet und sie nicht wirksam genug gehandhabt werden.

Auf diese vermeintliche Risikomanagementlücke hat der Gesetzgeber reagiert und 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verabschiedet, das unter anderem die Pflicht von Vorständen und Geschäftsführern präzisiert, für ein angemessenes Risikomanagement zu sorgen.

Mit dem vorliegenden Hand- und Lehrbuch soll angesichts der stark anwachsenden, sich spezialisierenden Publikationen zu der Thematik eine kompakte Darstellung der Grundzüge des Risikomanagementsystems nach KonTraG gegeben werden, die theoretische Ansätze und praktische Erfahrungen verbindet. Dazu sollen vier Fragenkomplexe beantwortet werden:

- Was ist unter betriebswirtschaftlichem Krisenmanagement zu verstehen?
- Was sehen die gesetzlichen Regelungen vor?
- Welche Systemelemente bilden ein Risikomanagementsystem?
- Wie kann die betriebliche Implementierung erfolgen?

Dabei stehen neben den zentralen gesetzlichen Regelungen und den Bestandteilen eines dem Gesetz entsprechenden Risikomanagements die Fragen der Umsetzung in der betrieblichen Praxis im Vordergrund, insbesondere im Hinblick auf junge und etablierte Unternehmen des Mittelstandes aus der Industrie und dem Handel. Vor allem junge, technologieorientierte Wachstumsunternehmen stehen häufig vor dem Problem, bei der Einführung von Risikomanagementsystemen nicht auf etablierte, funktionsfähige Management- und Controllinginstrumente zurückgreifen zu können. Hier kann dieses Buch eine Orientierung sein.

Adressaten sind Wissenschaftler, Risikocontroller und solche, die es werden wollen, Mitarbeiter, die mit dem Thema beruflich befaßt sind oder sich einen Eindruck vom Risikomanagement verschaffen wollen. Es wendet sich aber auch an fortgeschrittene Studierende der Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien.

Für die Ausgestaltung des Buches danken wir dem Verlag R. Oldenbourg. Schließlich gilt unser Dank dem Cheflektor des Verlages, Herrn Dipl.-Volkswirt Martin Weigert, für die verständnisvolle Zusammenarbeit.

Kaiserslautern

Thomas A. Martin

Thomas Bär

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
A. Krisenhafte Unternehmensentwicklungen und Risikomanagement.....	1
B. Unternehmenskrise und Krisenmanagement.....	11
I. Unternehmenskrisen.....	11
1. Begriff der Unternehmenskrise.....	11
2. Verlauf von Unternehmenskrisen	13
3. Ursachen von Unternehmenskrisen	18
4. Wirkungen von Unternehmenskrisen	23
II. Krisenmanagement	27
1. Begriff des Krisenmanagements	27
2. Abgrenzung zum Risikomanagement.....	28
3. Aufgaben des Krisenmanagements.....	29
a) Krisenvermeidung	29
b) Krisenbewältigung	32
C. Notwendigkeit eines Risikomanagements durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).....	37
I. Ziele des KonTraG.....	37
II. Neuregelungen des KonTraG	38
1. Einrichtung eines Risikomanagementsystems.....	39
a) Anwendungsbereich	39
b) Inhalt.....	45
c) Würdigung.....	48
2. Darstellung der Risiken der künftigen Entwicklung im Lagebericht	51
a) Anwendungsbereich	51
b) Inhalt.....	52
c) Würdigung.....	55
3. Erweiterung der Abschlußprüfung.....	57
a) Anwendungsbereich	57
b) Inhalt.....	62
c) Würdigung.....	66
D. Systemelemente des Risikomanagements im Verständnis des KonTraG	70
I. Der Risikobegriff	70
II. Arten von Risiken	73
1. Strategische Risiken.....	75

2. Marktrisiken.....	76
3. Leistungswirtschaftliche Risiken.....	77
4. Finanzwirtschaftliche Risiken	78
5. Risiken aus Corporate Governance	79
6. Rechtliche Risiken	80
7. Politische und gesellschaftliche Risiken.....	81
III. Begriff und Ziele des Risikomanagements	82
IV. Aufgaben des Risikomanagements (Risikomanagementprozeß).....	88
1. Risikoerkennung	91
2. Risikoanalyse und –bewertung	96
3. Risikobewältigung	103
4. Risikoüberwachung	105
V. Bestandteile eines Risikomanagementsystems	107
1. Frühwarnsystem.....	109
a) Operative Frühwarnsysteme.....	111
b) Strategische Frühwarnsysteme.....	116
c) Frühwarnsystem und KonTraG.....	118
2. Controlling	119
a) Allgemeine Aufgaben des Controlling.....	119
b) Aufgaben des Controlling im Rahmen des Risikomanagement ...	121
3. Internes Überwachungssystem	130
a) Organisatorische Sicherungsmaßnahmen	131
b) Prozeßabhängige Überwachung (Kontrolle).....	133
c) Prozeßunabhängige Überwachung (Interne Revision).....	134
VI. Bedeutung der Risikokultur für das Risikomanagement	138
E. Verfahrensschritte zur Implementierung des Risikomanagementsystems.....	142
I. Bildung einer Projektgruppe.....	145
II. Ermittlung von existenzgefährdenden Risiken/Risikobereichen	146
III. Weiterentwicklung des vorhandenen Risikomanagements zum prüfungsfähigen Risikomanagementsystem	149
1. Bestandsaufnahme	149
2. Überprüfung der vorhandenen Instrumente.....	151
3. Integration des Risikomanagementsystems.....	153
IV. Die Dokumentation des Risikomanagementsystems im Risikomanagement-Handbuch.....	159
1. Funktionen des Risikomanagement-Handbuchs	159
2. Anforderungen an das Risikomanagement-Handbuch	160
3. Inhalt des Risikomanagement-Handbuchs	161
F. Fazit	166
Literaturverzeichnis	169
Stichwortverzeichnis.....	179

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Verständnis des Krisenbegriffs in der Praxis.....	13
Abb. 2: Phasen des generellen Krisenprozesses	15
Abb. 3: Stadien des Krisenverlaufs	18
Abb. 4: Krisenursachen nach Hauschildt.....	21
Abb. 5: Wesentliche Neuregelungen des KonTraG mit Bezug zum Risikomanagement	69
Abb. 6: Anwendungsbereich von wesentlichen Neuregelungen des KonTraG	69
Abb. 7: Systematisierung des Risikobegriffs.....	72
Abb. 8: Mögliche Risiken bei einem mittelständischen (Industrie)Unternehmen.....	75
Abb. 9: Entwicklungsstufen des Risikomanagements.....	84
Abb. 10: Risikomanagement im Verständnis des IDW	87
Abb. 11: Risikomanagementprozeß.....	89
Abb. 12: Mögliche Instrumente zur Risikoerkennung.....	93
Abb. 13: Risiko-Erfassungsbogen (Risk-Map) für die Finanzwirtschaft	95
Abb. 14: Beispiel für ein Risikoportfolio.....	101
Abb.15: Matrix der Risikowechselwirkungen	102
Abb. 16: Checkliste zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems.....	108
Abb. 17: Mögliche Beobachtungsbereiche und Frühwarnindikatoren	114
Abb. 18: Beispielhafte Entwicklung des Einkaufspreises als Frühwarnindikator	115
Abb. 19: Differenzierung der Controllingaufgaben.....	120
Abb. 20: Controllingaufgaben im Risikomanagement	122
Abb. 21: Darstellung der Gesamtrisikoposition in einer Risikomatrix.....	126
Abb. 22: Auswirkungen von Risiken auf die Ergebnisplanung.....	127
Abb. 23: Überleitungsrechnung der Gesamtrisikoposition.....	129
Abb. 24: Mögliche Risikokultur-Typen.....	139
Abb. 25: Phasen des Aufbaus von Risikomanagementsystemen.....	143
Abb. 26: Risikosuche entlang der Wertschöpfungskette	147

Abb. 27: Vorgehensweise zur Ermittlung von existenzgefährdenden Risiken .	148
Abb. 28: Beispiel für die Gestaltung eines Risikoberichts	157

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft (Rechtsform) bzw. Die Aktiengesellschaft (Z)
AktG	Aktiengesetz
Aufl.	Auflage
BB	Betriebsberater (Z)
BBK	Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung (Z)
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Z)
BGBI	Bundesgesetzblatt
BT-Drucksache	Bundestags-Drucksache
DB	Der Betrieb (Z)
Diss.	Dissertation
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DRSC	Deutscher Rechnungslegungs Standardisierungsrat
DStR	Deutsches Steuerrecht (Z)
E	Entwurf
ed.	edited
et al.	et alii (und andere)
f.	folgend
ff.	fortfolgend
F+E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
H.	Heft
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben

HdBW	Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWR	Handwörterbuch der Revision
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IDW PS	IDW Prüfungsstandard
IDW RS HFA	IDW Rechnungslegungsstandard Hauptfachausschuß
IGA	Internationales Gewerbearchiv (Z)
IIR	Institut der Internen Revision
i.V.m.	in Verbindung mit
IVS	Informationsversorgungssystem
Jg.	Jahrgang
KapAEG	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
krp	Kostenrechnungspraxis (Z)
MB	Management Berater (Z)
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
mm	Manager Magazin (Z)
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
Nr.	Nummer
o. O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
PS	Prüfungsstandard
PublG	Publizitätsgesetz
PuK	Planungs- und Kontrollsystem
Rz.	Randziffer
S.	Seite
Schriftl.	Schriftleiter
s.o.	siehe oben

sog.	sogenannte (-s), (-r), (-n)
Sp.	Spalte
VW	Versicherungswirtschaft (Z)
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Z)
WISU	Das Wirtschaftsstudium (Z)
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Z)
WPK	Wirtschaftsprüferkammer
Z	Zeitschrift
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift Führung und Organisation
Zi.	Ziffer
ZIR	Zeitschrift für Interne Revision

A. Krisenhafte Unternehmensentwicklungen und Risikomanagement

Das Oberziel jedes unter marktwirtschaftlichen Bedingungen arbeitenden Unternehmens ist die langfristige Existenzsicherung. Dieses Ziel geht in der Regel allen anderen Zielen des Unternehmens wie etwa Gewinnmaximierung, Wachstum oder Marktführerschaft voraus.

Die Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen belegt jedoch, daß viele Unternehmen dieses Primärziel verfehlen. Dabei nimmt in Deutschland die Zahl der Insolvenzen seit etlichen Jahren zu, auch wenn sie in den letzten Jahren leicht zurückging. Waren 1993 "nur" 20.298 Unternehmensinsolvenzen zu verzeichnen, so steigerte sich diese Zahl bis 1999 auf 27.400. Dadurch verloren 471.000 Menschen ihren Arbeitsplatz.¹ Dies bedeutet, daß bei den ca. 3,2 Mio. registrierten Unternehmen in Deutschland jährlich 107 je 10.000 (1,07 %) insolvent werden.²

Das Insolvenzrisiko besteht besonders für Kleinunternehmen und Unternehmen in den ersten Jahren nach der Gründung. Fast 79 % der Insolvenzen entfallen auf Unternehmen, die jünger als 8 Jahre sind.³ Rund 90 % der Insolvenzanträge werden von Unternehmen gestellt, die höchstens 20 Personen beschäftigen.⁴

Betrachtet man die Insolvenzen nach Rechtsformen, so stellt sich heraus, daß - wie in der Wirtschaftspraxis häufig vermutet - die GmbH mit 25,2 Insolvenzen je 1000 (2,5 %) Unternehmen an erster Stelle steht. Ihr folgen mit weitem Abstand die AG

¹ Nach Angaben des Verbands der Vereine Creditreform: Unternehmensentwicklung 1999/2000: Insolvenzen, in: Betrieb und Rechnungswesen BBK, Jg. 2000, Nr. 3, S. 98.

² Nach Angaben des Verbands der Vereine Creditreform: Unternehmensentwicklung 1998: Insolvenzen in Europa, in: Betrieb und Rechnungswesen BBK, Jg. 1999, Nr. 7, S. 290f.

³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.): Unternehmensgrößenstatistik 1997/98 - Daten und Fakten, Bonn 1997, S. 151.

⁴ Vgl. Verband der Vereine Creditreform, Insolvenzen, 2000, S. 98.

und KGaA mit 12,8 Insolvenzen je 1000 Unternehmen (1,28 %) und die beiden Rechtsformen KG und OHG (gemeinsam 2,9 Insolvenzen je 1000 Unternehmen (0,29 %)).⁵

Innerhalb der Kapitalgesellschaften weisen die emissionsfähigen Aktiengesellschaften u. a. aufgrund der Möglichkeit, zusätzliches Eigenkapital über Wertpapierbörse aufzunehmen, eine deutlich höhere Eigenmittelquote und eine deutlich niedrigere Insolvenzhäufigkeit als die GmbH auf.

Die hohe und steigende Zahl von Insolvenzen in Deutschland wird u. a. auch auf die geringe Eigenkapitalausstattung, d. h. Risikokapitalausstattung, zurückgeführt. Der Anteil der Eigenmittel an der Bilanzsumme (vertikale Eigenmittelquote) sank von 23,0 % in den 1970er Jahren auf nur noch 17,8 % in den 1990er Jahren bei einer Bruttoumsatzrendite von 2,5 %.⁶

Mittelständische Unternehmen weisen im Vergleich mit Großunternehmen eine niedrigere Eigenkapitalquote auf.⁷ Der Anteil der Eigenmittel an der Bilanzsumme liegt bei mittelständischen Unternehmen deutlich unter der Eigenkapitalausstattung der Großunternehmen. Großunternehmen mit Umsätzen über 100 Millionen DM erreichen eine Eigenmittelquote von etwas mehr als 27 %, während diese Kennzahl bei Unternehmen bis 10 Millionen DM nur knapp 17,5 % aufweist. Der Wert bei Unternehmen zwischen 10 und 100 Millionen DM Umsatz ist mit rund 17,7 %

⁵ Vgl. BMWi, 1997/98, a.a.O., S. 150.

⁶ Vgl. Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Jahresabschlüsse westdeutscher Unternehmen 1971 bis 1991, Frankfurt am Main 1993, S. 22 - 23; Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Monatsbericht November 1995, Frankfurt am Main 1995, S. 43; Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Ausgabe 1996, Köln 1996, Tab. 69.

⁷ Bezogen auf westdeutsche Kapitalgesellschaften vgl. BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.): Unternehmensgrößenstatistik 1992/93 - Daten und Fakten, Bonn 1993, S. 210. Vgl. auch Albach, H.: Finanzierungspolitik mittelständischer Unternehmen, in: Gerke, W.; Steiner, M. (Hrsg.), Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 679.

nur unwesentlich höher.⁸ Die Eigenmittelausstattung steigt also mit der Unternehmensgröße stetig, aber nicht linear an.

Zusätzlich weisen innerhalb des Mittelstandes Personengesellschaften im Vergleich mit Kapitalgesellschaften bezüglich der Eigenkapitalausstattung geringere Werte auf.⁹ Die Eigenkapitalausstattung der Kapitalgesellschaften übersteigt die der Personengesellschaften sogar in einem erheblichen Maße.¹⁰ Angesichts der Tatsache, daß die meisten mittelständischen Unternehmen als Personengesellschaften oder Einzelunternehmen geführt werden, verdeutlicht dies die wirtschaftliche Breitenwirkung der o. g. Analyse.¹¹

Doch nicht immer sind es nur kleine oder mittelgroße Unternehmen, die in eine Krise geraten. Auch Großunternehmen wie Ph. Holzmann, Pfaff, Escom, AEG, Metallgesellschaft oder Bremer Vulkan¹² standen kurz vor der Insolvenz oder wurden sogar insolvent. Die Ursachen für diese Beinahe- bzw. Zusammenbrüche nur in der zunehmenden Umweltdynamik, Globalisierung und steigenden Komplexität von Unternehmen und Umwelt oder persönlichem Fehlverhalten zu suchen, ist daher nicht ausreichend für die Erklärung der eingetretenen Krisen. In den meisten Fällen sind Krisen auch wesentlich auf interne Ursachen, z. B. fehlendes

⁸ Vgl. BMWi, 1993, a.a.O., S. 182, Deutsche Bundesbank, 1995, a.a.O., S. 46, Deutsche Bundesbank, 1993, a.a.O., S. 26.

⁹ Vgl. Loos, N.: Beteiligung von Kapitalbeteiligungsgesellschaften an mittelständischen Unternehmen, in: Börsig, C.; Gassert, H.; Pechtl, M. (Hrsg.), Neue Finanzierungsinstrumente für Unternehmen - Strategie, Anwendung und Erfolgssicherung, Stuttgart 1996, S. 129.

¹⁰ Bei Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 25 Mio. und bis zu 100 Mio. DM Umsatz betrug die Eigenkapitalquote Ende der 1980er Jahre bei Kapitalgesellschaften rund 21 % und bei Personengesellschaften knapp 14 %. Vgl. Loos, a.a.O., S. 129.

¹¹ Vgl. BMWi, 1993, S. 73 - 77.

¹² Vgl. Schitag Ernst & Young (Hrsg.): Risikomanagement- und Überwachungssystem im Treasury: Darstellung der Anforderungen nach KonTraG, Stuttgart 1998, o. S.

oder unzureichendes Risiko-Controlling¹³, unterbliebene Anpassung der Unternehmen an die Umwelt oder mangelnde Überwachung des Finanz- und Rechnungswesens, zurückzuführen. Die Krise hätte nicht selten durch die Früherkennung von bedrohenden Entwicklungen vermieden oder zumindest die negativen Folgen abgeschwächt werden können.

Die spektakulären Fehlentwicklungen der letzten Jahre, wie die Metallgesellschaft, Balsam/Procedo, Baring's-Bank u. a., haben nicht nur in Deutschland eine breite Diskussion über die Verbesserung der Unternehmensüberwachung und Unternehmensführung ausgelöst. Hier ist die sog. Corporate Governance angesprochen, d.h. die Verantwortung des Aufsichtsrates und die Überwachung im Unternehmen. So wird in der öffentlichen Diskussion der Nutzen von Aufsichtsgremien und Abschlußprüfer in Frage gestellt, die ihre Hauptaufgabe, die Überwachung der Unternehmensführung, in zu vielen Fällen nur unzureichend erfüllt hätten.

Dieses Defizit hat auch den deutschen Gesetzgeber zum Handeln veranlaßt. Die Folge waren Überlegungen zur Verbesserung der Unternehmensüberwachung, um zukünftig spektakulären Unternehmenszusammenbrüchen wirksamer entgegenzuwirken. Diese Reformüberlegungen haben ihren Niederschlag im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich¹⁴ (KonTraG) gefunden, das am 1. Mai 1998 in Kraft getreten ist.

¹³ Vgl. Bitz, H.: Abgrenzung des Risiko-Frühwarnsystems i.e.S. nach KonTraG zu einem umfassenden Risiko-Managementsystem im betriebswirtschaftlichen Sinn, in: BFuP, Jg. 2000a, S. 231. Die katastrophale Entwicklung bei der Philipp Holzmann AG im Jahr 1999, das mit einem Fehlbetrag von 2,7 Mrd. DM abschloß, führte der neue VV Hinrichs auf Mißmanagement zurück. Die Mängel des Controlling verdeutlichte er an einem Beteiligungsergebnis von - 1,5 Mrd. DM. Vgl. o. V.: Holzmann-Sanierung kommt nicht auf Touren, in: Handelsblatt, Jg. 2000, Ausgabe vom 28./29.7., S. 16.

¹⁴ Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), BGBl. 1998 I, Nr. 24, S. 786.; Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), BT-Drucksache 13/9712 vom 28.1.1998.

Neben verschiedenen Änderungen, u. a. des Aktiengesetzes und des Handelsgesetzbuches, wird der Vorstand einer Aktiengesellschaft nach § 91 Abs. 2 AktG neuerdings dazu verpflichtet, ein Überwachungssystem (Risikofrüherkennungssystem, Risikomanagementsystem) zur frühzeitigen Erkennung von existenzgefährdenden Fehlentwicklungen einzurichten. Obwohl diese Verpflichtung explizit nur Aktiengesellschaften betrifft, hat der Gesetzgeber bereits in der entsprechenden Gesetzesbegründung auf die Ausstrahlungswirkung auf andere Rechtsformen, besonders auf die GmbH, verwiesen.¹⁵ Die Ausstrahlungswirkung wurde aber weder näher erläutert noch abschließend konkretisiert. Somit bleiben gerade größere mittelständische Unternehmen, die nicht in der Rechtsform der AG geführt werden, im Ergebnis im unklaren, unter welchen Voraussetzungen sie von der Verpflichtung, ein Risikomanagementsystem zu implementieren, betroffen sind.

Zu diskutieren bleibt auch, welche konkreten inhaltlichen und formalen Mindestanforderungen das Risikomanagement aufweisen muß, um der Verpflichtung nach § 91 Abs. 2 AktG nachzukommen. Der Gesetzgeber hat dazu keine detaillierten Hinweise geben wollen. Die Diskussion der an der Rechnungslegung interessierten Kreisen, z. B. Wirtschaftsprüfung, Wissenschaft, Controller, Interne Revisoren, Berater und die Rechtsprechung, wird diesen Auslegungsspielraum zu füllen haben.

Vielfach bestehen – zumindest in den größeren Unternehmen – bereits vor Inkrafttreten des KonTraG Instrumentarien zum aktiven Umgang mit Risiken, wenn auch nicht immer explizit unter der Bezeichnung Risikomanagement, sondern unter Begriffen wie z. B. Internes Kontrollsystem, Controlling, Sicherheitsmanagement oder Qualitätsmanagement. Klärungsbedarf besteht vielerorts darüber, ob die in einem Unternehmen vorhandenen Instrumente bereits ausreichend sind, um die gesetzliche Verpflichtung zu erfüllen. Unabhängig davon ist ein funktionsfähiges Risikomanagement sicherlich ein wertvolles Subsystem der Unternehmensfüh-

¹⁵ BT-Drucksache 13/9712, S. 15.

rung zur langfristigen Existenzsicherung und sollte daher auch im Eigeninteresse so gestaltet sein, daß wesentliche Risiken frühzeitig erkannt und abgewendet werden können.

Die Tatsache, daß eine Aktiengesellschaft ihr langfristiges Überleben in dem mit Risiken untrennbar verbundenen Wettbewerb durch ihre pure Existenz nachgewiesen hat, stellt allein keinen Nachweis im Sinne des AktG für den Betrieb eines funktionsfähigen Risikomanagementsystems dar. Auch Unternehmen wie z. B. die Metallgesellschaft konnten vor ihrer Krise auf eine lange und erfolgreiche Vergangenheit verweisen.

Davon bleibt die Tatsache unbenommen, daß fast vier von fünf Unternehmensinsolvenzen auf junge Unternehmen entfallen.¹⁶ Die Schlußfolgerung aus diesem empirisch abgesicherten Tatbestand ist vielmehr diejenige, daß es gerade für junge und kleine Unternehmen wichtig ist, das Risiko aktiv zu managen. Insbesondere mittelständische Unternehmen haben hier noch einen Nachholbedarf. Umfragen unter mittelständischen Unternehmen zeigen aber ein großes Interesse der Praxis an der Implementierung eines wirkungsvollen Risikomanagementsystems auf.¹⁷

Ausgehend von dieser Problembeschreibung lassen sich die zentralen Ziele dieser Untersuchung folgendermaßen formulieren:

1. Analyse des vom KonTraG erfaßten Anwendungsbereichs und der zentralen Aussagen zum Risikomanagement,
2. Entwurf einer Grundkonzeption zur sachlichen Ausgestaltung eines betrieblichen Risikomanagementsystems unter Integration der Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Krisenmanagement-Forschung und
3. Entwicklung eines Konzeptes zur Implementierung eines Risikomanagementsystems.

¹⁶ Vgl. FN 3

¹⁷ Vgl. Reh, G.: Enormes Defizit, in: MB, Jg. 1998, S. 12.