

06.14 KSI



10. Jahrgang
November/Dezember 2014
Seiten 249–292

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

www.KSIdigital.de

Wirtschaft Recht Steuern

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater, Präsidiumsmitglied des BDU

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Prof. Dr. Harald Krehl, DATEV eG, Nürnberg

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Rektor der Handelshochschule Leipzig (HHL)

Dr. Wolfgang Schröder, Rechtsanwalt und Notar, Berlin

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Udo Wittler, Sanierungs- und Krisenberater, Hamm

*Dr. Bernhard Becker / Ismail Ergün /
Prof. Dr. Stefan Müller / Dr. Jens Reinke*

Risikomanagementsysteme als Krisenprävention im Mittelstand

Empirische Untersuchung der Risikoberichterstattung in den Lageberichten von mittelständischen Unternehmen des Groß- und Außenhandels

Sonderdruck der
comes Unternehmensberatung

Risikomanagementsysteme als Krisenprävention im Mittelstand

Empirische Untersuchung der Risikoberichterstattung in den Lageberichten von mittelständischen Unternehmen des Groß- und Außenhandels

Dr. Bernhard Becker / Ismail Ergün / Prof. Dr. Stefan Müller / Dr. Jens Reinke*

Risikoüberwachung wurde vom Gesetzgeber mit § 91 Abs. 2 AktG als Ausgestaltung der zentralen Verantwortung der Geschäftsführung (§ 93 AktG) expliziert. Erweitert um die Maßnahmen zur Risikosteuerung zum Risikomanagement-Gesamtsystem soll das System Krisen frühzeitig erkennen und abwenden oder zumindest in der Wirkung auf das Unternehmen abschwächen. Fraglich ist vor diesem gesetzlichen Hintergrund, wie ein Risikomanagementsystem konkret – aufgrund der fehlenden gesetzlichen Regelung – auszugestalten ist. Nach einer einleitenden theoretischen Fundierung soll im Sinne einer Best-Practice-Analyse auf der Basis der Berichterstattung im Lagebericht die Umsetzung des Risikomanagements bei mittelständischen Unternehmen des Groß- und Außenhandels dargestellt und hinsichtlich der Krisenprävention beurteilt werden.

1. Einführung

Mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) hat der Gesetzgeber in § 91 Abs. 2 AktG die Risikoüberwachung explizit als Sorgfaltspflicht des geschäftsführenden Organs einer AG gesetzlich verankert, wonach der Vorstand ein Risikofrüherkennungs- und ein internes Überwachungssystem einzurichten hat, damit bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden. Da die Pflicht des Vorstands zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungs- und internen Überwachungssystems bereits infolge des allgemeinen Sorgfaltsmaßstabs nach § 93 Abs. 1 AktG (analog für die GmbH § 43 Abs. 1 GmbHG) besteht – was sich bereits in der richterlichen Rechtsprechung¹ zeigt –, ist § 91 Abs. 2 AktG daher deklaratorischer Charakter beizumessen. Der Gesetzgeber hebt mit § 91 Abs. 2 AktG vielmehr mit Bezug auf § 76 Abs. 1 AktG und § 93 Abs. 1 AktG eine bereits bestehende Leitungsaufgabe und Sorgfaltspflicht des Vor-

stands besonders hervor². Allerdings liefert der Gesetzgeber zur Ausgestaltung des gesamten unternehmerischen Überwachungssystems in § 91 Abs. 2 AktG weder konkrete Vorgaben noch eine klärende Gesetzesdefinition. Nach h.M. setzen sich die gem. § 91 Abs. 2 AktG geforderten Maßnahmen insgesamt aus einem Risikofrüherkennungssystem, einem internen Überwachungssystem (einschließlich interner Revision) und einem Controlling-System zusammen³. Die Maßnahmen zur Risikosteuerung fallen wiederum nicht unter den Gegenstandsbereich des § 91 Abs. 2 AktG, sondern die Entscheidungsgewalt über risikoabwehrende Maßnahmen liegt im Ermessen des geschäftsführenden Organs. Allerdings ergibt sich die Pflicht zur Risikosteuerung infolge des allgemeinen Sorgfaltsmaßstabs für die geschäftsführenden Organe von Kapitalgesellschaften (§ 93 AktG bzw. § 43 GmbHG)⁴. Ein Risikomanagementsystem (RMS) nach betriebswirtschaftlichem Verständnis umfasst über das nach § 91 Abs. 2 AktG geforderte Überwachungssystem hinaus zudem die Maßnahmen zur Risikosteuerung⁵. Erweitert man dieses zu einem Risikomanagement-Gesamtsystem⁶, hat es die Aufgabe, die mit den potenziellen Risiken einhergehenden abträglichen Konsequenzen frühzeitig zu erkennen und abzuwenden bzw. zumindest in der Wirkung auf das Unternehmen abzuschwächen.

Zudem müssen nach § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB (bzw. § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB) mittelgroße bzw. große Kapitalgesellschaften und Konzernmutterunternehmen eine Berichterstattung über die Risiken der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung im Lage- bzw. Konzernlagebericht abgeben. Von kapitalmarktorientierten Unternehmen verlangt § 289 Abs. 5 HGB (bzw. § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB) zwingend eine Berichterstattung über die wesentlichen Merkmale des (konzernweiten) RMS im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess. Im Einzelnen verlangt der zumindest für die Konzernrechnungslegung als

* Dr. Bernhard Becker, Partner und Gesellschafter der comes Unternehmensberatung und Mitgesellschafter weiterer mittelständischer Unternehmen, Oldenburg, s. u. www.comes.de; Dipl.-Betriebsw. MA Ismail Ergün, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut Schmidt Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg; Prof. Dr. Stefan Müller, Inhaber dieser Professur; Dr. Jens Reinke, Mitarbeiter der Continental AG, Hannover.

1 Vgl. zu einem Überblick hierzu Drescher, Die Haftung des GmbH-Geschäftsführers, 2009, Rz. 74.

2 Vgl. RegE zum KonTraG, BT-Drucks. 13/9712 S. 15.

3 Vgl. Hakelmaier, WPg 1999 S. 135.

4 Ebenso Drescher, Die Haftung des GmbH-Geschäftsführers, 2009, Rz. 71, 74.

5 Vgl. auch Lachnit/Müller, Unternehmenscontrolling, 2012, S. 226; Müller, Management Rechnungswesen, 2003, S. 212.

6 Vgl. Müller, Management Rechnungswesen 2003, S. 212; Lachnit/Müller, Unternehmenscontrolling, 2012, S. 276–277.

Zur Erreichung der Ziele und Umsetzung der Strategien ist es erforderlich, dass das RMS formal auf einem Richtlinienwesen fußt.

vermutete GoB zu beachtende⁷ DRS 20.K137 von kapitalmarktorientierten Mutterunternehmen eine Berichterstattung über die Ziele und Strategien, die Organisation sowie über die Prozesse und Überwachung des konzernweiten RMS. Empirische Ergebnisse, die sich mit der Risikoberichterstattung von mittelständischen Unternehmen beschäftigten, belegen, dass diese Unternehmen in ihrem Lagebericht über ihr RMS – wenngleich sehr verhalten – berichten⁸.

Ziel dieses Beitrags ist es, am Beispiel von mittelständischen Groß- und Außenhandelsunternehmen aufzuzeigen, was externe Adressaten dem Lagebericht über die Umsetzung des RMS entnehmen können und wo ein etwaiger Verbesserungsbedarf zu konstatieren ist. Der Beitrag beginnt mit einer kurzen theoretischen Fundierung zum unternehmerischen Risikomanagement. Danach soll im Sinne einer Best-Practice-Analyse auf der Basis der Berichterstattung im Lagebericht die Umsetzung des Risikomanagements bei mittelständischen Unternehmen des Groß- und Außenhandels dargestellt und aus Sicht eines externen Adressaten beurteilt werden.

2. Anforderungen an die Ausgestaltung des Risikomanagements

2.1 Ziele und Strategien

Eine fundamentale Voraussetzung zur Ausgestaltung des RMS besteht zunächst in der Definition von Risikomanagementzielen und der Festlegung einer strategischen Stoßrichtung, auf deren Grundlage sich die Risikopolitik des Unternehmens begründet. Auf den Zielen und Strategien basieren u. a. die Risikoschwerpunkte, die Risikoneigung des Unternehmens und die Wesentlichkeitsgrenzen⁹. So kann ein grundlegender strategischer Aspekt im Rahmen der Risikostrategie etwa darin bestehen, dass das Unternehmen Risiken nur eingeht, wenn die Realisierung der damit verbundenen Chancen auch einen angemessenen Renditezuwachs rechtfertigt.

Zur Erreichung der Ziele und Umsetzung der Strategien ist es erforderlich, dass das RMS formal auf einem Richtlinienwesen fußt. Derartige Instrumente sind als greifbare Artefakte zur Etablierung einer Risikokultur und zur Gewährleistung einer systematischen Vorgehensweise im RMS förderlich¹⁰.

2.2 Organisation

Für das RMS bedarf es der Festlegung von verantwortlichen Personen als personelle Aufbauorganisation dieses Systems. Hierfür ist es naheliegend, dass die mit dem internen Überwachungssystem verbundenen Aufgaben an die interne Revision und die mit der Risikofrüherkennung verbundenen Aufgaben an das Controlling delegiert werden (sofern derartige Stabsstellen im Unternehmen eingerichtet sind). Diese Delegation entbindet zwar die Geschäftsführung nicht von der gesetzlichen Sorgfaltspflicht (§ 93 Abs. 1 AktG; § 43 Abs. 1 GmbH) im Hinblick auf die Angemessenheit des RMS. Jedoch kann die Geschäftsführung durch die Einbindung beider Funktionsträger – aufgrund ihrer Aufgabenverwandtschaft zum Risikomanagement – deren Kompetenzen nutzenstiftend in das System einbringen¹¹.

Hervorzuheben ist dabei, dass Aufgaben im Zusammenhang mit der Koordination des RMS und der unternehmensweiten Informationsversorgung über Risiken typischerweise in die Domäne des Controlling fallen¹². Dies ergibt sich insbesondere daraus, dass Aufgaben im Zusammenhang mit der Koordination des Führungssystems und der Informationsversorgung dem traditionellen Bereich des Controlling zuzuordnen sind.

Vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen sowie bei kleinen Konzernen erscheint es sinnvoll, dem zentralen Controlling die Koordination des RMS zuzuweisen. Für diese Unternehmen dürfte die Einrichtung einer eigenen Stabsstelle für Risikomanagement – welche sicherlich in vielen Fällen auch dem zentralen Controlling zugeordnet sein dürfte – i. d. R. auch aus Wirtschaftlichkeitsgründen nicht vertretbar sein¹³. Es ist jedoch zu beachten, dass das für das RMS verantwortliche Controlling wiederum keinem Ressort, z. B. als Vertriebs- oder Beschaffungscontrolling, angebunden ist, da dies anderenfalls die Objektivität des Controlling im Rahmen seiner Aufgabenwahrnehmung konterkarieren würde¹⁴.

2.3 Prozess und Überwachung

Der Prozess der Risikofrüherkennung umfasst die wesentlichen Teilprozesse Identifikation, Bewertung, Kommunikation und Kontrolle von Risiken¹⁵. Die Risikobewertung ist wiederum zu unterteilen in eine Einzelrisikobewertung und eine Risikoaggregation. Im Rahmen der Risikoaggregation findet eine Klärung statt, ob mit dem Gesamtrisiko des Unternehmens eine Bestandsgefährdung einhergeht¹⁶. Die Identifikation und Bewertung der Risiken sollte durch operative Mitarbeiter aus den Geschäfts- und Funktionsbereichen erfolgen, welche als Risikoverantwortliche benannt wurden, da sich diese auf-

7 Vgl. zur aktuellen Einordnung der DRS etwa Lorson/Müller/ICV AK IFRS und Controlling, DB 2014 S. 965 ff.

8 Vgl. u. a. Henselmann/Klein/Hartmann, Corporate Finance biz 2010 S. 546–547; Klein/Schmidt, ZCG 2011 S. 83–84; Eidel/Strickmann, DB 2013 S. 2039.

9 Vgl. Zündorf/Burger, in: Dörner/Horváth/Kagermann (Hrsg.), Praxis des Risikomanagements, 2000, S. 746.

10 Vgl. Ergün/Müller, Controlling 2013 S. 20, m. w. N.

11 Vgl. Ergün/Müller, Controlling 2013 S. 19, m. w. N.

12 Statt vieler Kajüter, Risikomanagement im Konzern, 2012, S. 124.

13 Ebenso Kajüter, Risikomanagement im Konzern, 2012, S. 124.

14 Ebenso Scharpf, DB 1997 S. 741, m. w. N.

15 Vgl. WP-Handbuch, Bd. I, 2012, P Rz. 29–30.

16 So auch Kajüter, Risikomanagement im Konzern, 2012, S. 169.

grund der unmittelbaren Nähe zum Tagesgeschäft ihres Ressorts durch einen höheren Kenntnisstand über die damit verbundenen Risiken auszeichnen. Die Beiträge des Controlling im Rahmen der Risikoidentifikation und -bewertung können darin bestehen, die von den Risikoverantwortlichen identifizierten und bewerteten Risiken auf Vollständigkeit, Konsistenz und Plausibilität zu prüfen. Alternativ wäre auch eine vollumfängliche Ausführung der Risikoidentifikation und -bewertung – abhängig von der Größe des Unternehmens – durch das Controlling denkbar. Zudem hat das Controlling im Rahmen der Risikobewertung die Aufgabe, die bewerteten Einzelrisiken zu einem Gesamtrisiko zu aggregieren, an dem dann auch die Bestandsgefährdung gemessen werden kann¹⁷.

Im Anschluss an die Risikoidentifikation und -bewertung ist über Maßnahmen zur Risikosteuerung zu entscheiden, die grundsätzlich die Vermeidung, Reduzierung, Begrenzung, Überwälzung sowie das Akzeptieren der Risiken umfassen können. Dabei sollten die Beiträge des Controlling darin bestehen, die Risikoverantwortlichen begleitend mittels der Bereitstellung seiner Analyse- und Bewertungskompetenz zu unterstützen, etwa durch die Bereitstellung von Soll-Ist-Vergleichen zur Kontrolle der Risikosituation und zur Wirksamkeit der Maßnahmen sowie durch Ursachenanalysen. Ggf. können auf der Grundlage der Analysen des Controlling einzelne bzw. angepasste Risikolimits begründet werden. Die Reaktion auf Planzielabweichungen oder die Überschreitung von Risikolimits sowie die Entscheidungsgewalt über das Einleiten von operativen Steuerungs- und Anpassungsmaßnahmen obliegt i. d. R. allein den Risikoverantwortlichen. Eine derartige Funktionstrennung erscheint vor allem im Lichte des Grundsatzes der ordnungsgemäßen Unternehmensführung sinnvoll. Zum einen wird hierdurch die Neutralität des Controlling im RMS gewahrt und zum anderen erfüllt sie den Zweck einer organisatorischen Sicherheitsmaßnahme¹⁸.

Die Risikokontrolle kann anstelle vom Controlling ebenfalls durch die Risikoverantwortlichen erfolgen. In diesem Falle kann die Risikokontrolle derart ausgestaltet sein, dass die Risikoverantwortlichen als Kontrollträger ihre Kontrollergebnisse dem Controlling berichten, das die Kontrollergebnisse wiederum zusammenfasst und im Zuge

eines konsolidierten Risikoberichts an die Geschäftsführung berichtet. Der Vorteil einer Risikokontrolle durch die Risikoverantwortlichen besteht vor allem darin, dass diese aufgrund ihrer umfassenderen Ressortkenntnisse Abweichungsursachen besser erkennen und zeitnah etwaige Korrekturmaßnahmen einleiten können, während der damit verbundene spiegelbildliche Nachteil darin besteht, dass mit der Delegation des Kontrollauftrags Informationsasymmetrien einhergehen¹⁹.

Mit Blick auf die unternehmensweite Informationsversorgung im Rahmen des RMS ist ein sachgemäßes internes Risikoberichtswesen als Bindeglied zwischen den Teilprozessen des Risikomanagements sowie zwischen den beteiligten Mitarbeitern von ausschlaggebender Bedeutung. Hierbei bedarf es neben der standardisierten periodischen Berichterstattung auch einer Ad-hoc-Berichterstattung, die beim Eintritt von wesentlichen Ereignissen die Geschäftsführung unabhängig von den formalen Berichtswegen informiert. Der Aufbau und die Koordination des Risikoberichtswesens fallen i. d. R. ebenfalls in den Aufgabenbereich des Controlling²⁰.

Schließlich hat die interne Revision als prozessunabhängiger Überwachungsträger im Rahmen des RMS die Aufgabe, das Risikofrüherkennungssystem auf dessen Existenz, Ordnungsmäßigkeit, Funktionsfähigkeit und Zweckmäßigkeit hin zu prüfen²¹. Zudem fordert das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (IIR) auch eine Prüfung der Maßnahmen zur Risikosteuerung im Hinblick auf ihre Einhaltung sowie eine Prüfung der Zweckmäßigkeit dieser Maßnahmen²². Es ist jedoch zu betonen, dass eine Loslösung der internen Revision von den Geschäftsprozessen erforderlich ist, da die Prozessunabhängigkeit die kardinale Grundlage dieses Kontrollorgans zur Erbringung von objektiven Prüfungsleistungen darstellt²³.

3. Empirische Analyse

3.1 Umfang und Zielsetzung

Gegenstand der Untersuchung bildet eine Inhaltsanalyse der Berichterstattung zum RMS aus der Lageberichterstattung am Beispiel von mittelständischen Unternehmen des deutschen Groß- und Außenhandels. Diese Branche ist, wie Daten des Statistischen Bundesamts belegen, von einem breiten Mittelstand geprägt²⁴.

Der Auswahlprozess erfolgte über die Unternehmensdatenbank Norddeutschland der Handelskammer Hamburg. In dieser Datenbank wurden Groß- und Außenhandelsunternehmen identifiziert, die für die Untersuchung in Frage kommen. Unter Verwendung des NACE-Codes 46 wurde unter Ausblendung von Personengesellschaften mit natürlichem Vollhafter ein Datenbankauszug mit einer Liste aller Groß- und Außenhandelsunternehmen generiert. Auf der Grundlage dieser Liste wurden dann die Rechnungslegungsunterlagen von allen

17 Vgl. Ergün/Kreipl/Panzer, ZCG 2013 S. 89, m. w. N.

18 Vgl. Ergün/Kreipl/Panzer, ZCG 2013 S. 90, m. w. N.

19 Ebenso Kajüter, Risikomanagement im Konzern, 2012, S. 198.

20 Vgl. grundlegend zum internen Risikoberichtswesen Ergün/Müller/Sassen, ZCG 2011 S. 238–244, m. w. N.

21 Vgl. IIR RS Nr. 2, o. J., Rz. 12

22 Vgl. IIR RS Nr. 2, o. J., Rz. 27.

23 Vgl. IDW PS 261 n. F., Rz. 20; Scharpf, DB 1997 S. 738.

24 Vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch, 2013, S. 415.

Die Steigerung des Shareholder Value und die Risikobeherrschung sind die am häufigsten genannten Ziele.

Tab. 1:
Häufigkeit der Berichterstattung zum RMS

Berichterstattung zum RMS	2009		2010		2011		Mittelwert	
	N = 87	In % v. N	N = 92	In % v. N	N = 92	In % v. N	Ø N = 90	Ø in %
RMS wird berichtet	49	56%	51	55%	52	57%	51	56%
Keine Berichterstattung zum RMS	38	44%	41	44%	40	43%	39	43%

Groß- und Außenhandelsunternehmen beim Bundesanzeiger als PDF-Dokument heruntergeladen, welche begleitend zum Jahres- bzw. Konzernabschluss auch einen Lage- bzw. Konzernlagebericht offenlegen.

Insgesamt umfasst die Datenbasis entsprechend die Rechnungslegung für den Dreijahreszeitraum 2009–2011 von 15 Konzernunternehmen, die einen Konzernlagebericht nach § 315 HGB begleitend zu ihrem Konzernabschluss offenlegen, und 85 Einzelgesellschaften, die einen Lagebericht nach § 289 HGB begleitend zum Einzelabschluss offenlegen. Da es keine inhaltlichen Unterschiede bezüglich der Risikoberichterstattung im Einzel- und Konzernabschluss gibt, wurden diese im Folgenden zusammen ausgewertet.

Die Auswahlkriterien sollen sicherstellen, dass die Ergebnisse zumindest als Tendenzaussage auch auf andere mittelständische Unternehmen übertragen werden können. Dies ist damit zu begründen, dass die Unternehmen keine hohe Wertschöpfung aufweisen und die Größenkriterien durch ihr hohes Handels- und Vorratsvermögen vergleichsweise schnell überschreiten. Daher werden auch die Konzerne sowie nach § 267 HGB als groß klassifizierte Kapitalgesellschaften einbezogen.

Ziel der Untersuchung ist es aufzuzeigen, was externe Adressaten dem Lagebericht über die Umsetzung des Risikomanagements bei mittelständischen Unternehmen entnehmen können und wo ein etwaiger Verbesserungsbedarf zu konstatieren ist. Der Analyse liegt die Prämisse zugrunde, dass die Berichterstattung in den Lageberichten vor dem Hintergrund des vorliegenden Bestätigungsvermerks des Abschlussprüfers zutreffend erfolgt.

Die Untersuchung führt zunächst zum Ergebnis, dass entgegen der gesetzlichen Vorgaben aus § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB im Jahr 2009 13 Unternehmen (13%) und in den Jahren 2010 und 2011 jeweils acht Unternehmen (8%) keinen Risikobericht in ihrem Lagebericht berücksichtigen. Von den Groß-

und Außenhandelsunternehmen, die einen Risikobericht veröffentlichen, berichten 49 der 87 Unternehmen (56%) im Jahr 2009, 51 der 92 Unternehmen (55%) im Jahr 2010 und 52 der 92 Unternehmen (57%) im Jahr 2011 über ihr RMS (siehe insgesamt Tab. 1).

Die Grundgesamtheit der nachfolgenden Untersuchung bilden die durchschnittlich 51 Unternehmen pro Jahr, die im Lagebericht über ihr RMS berichten. Die nachfolgenden Ergebnisse zeigen den Durchschnitt der drei betrachteten Untersuchungsjahre. Schwerpunktmäßig werden als Aspekte des RMS im Folgenden die Berichterstattung über die Ziele und Strategien, die Aufbauorganisation sowie die Prozesse und Überwachung des RMS betrachtet.

3.2 Ziele und Strategien des Risikomanagements

Die Analyse zur Berichterstattung über die Risikomanagementziele führt zum Ergebnis, dass sich nicht alle Unternehmen über die Zielsetzung des RMS äußern. 27 der 51 Unternehmen (53%) zeigen ihre Risikomanagementziele auf. Eine Auswertung der berichteten Ziele zeigt, dass die am häufigsten genannten Zielsetzungen

- die Sicherung bzw. Steigerung des Shareholder Value (48%),
- die Risikobeherrschung bzw. deren frühzeitige Erkennung (40%) und
- die Wahrnehmung von Chancen (38%) sind.

Demgegenüber wird das Ziel der Bestandssicherung im Durchschnitt mit deutlich geringerer Intensität berichtet (16%). Eine mögliche Erklärung hierfür kann darin bestehen, dass das Management die Bestandssicherung als Zielsetzung des RMS schon vor dem Hintergrund des § 91 Abs. 2 AktG bzw. von § 93 Abs. 1 AktG und § 43 Abs. 1 GmbHG als selbstverständlich erachtet und mit der Verfolgung von Zielen wie Shareholder Value eine Haltung zum Risikomanagement lebt, die über die Erfüllung von gesetzlichen Sorgfaltspflichten hinausgeht. Anzumerken ist in diesem Kontext, dass die drei häufigsten Ziele auch von kapitalmarktorientierten Unternehmen am häufigsten berichtet werden. Dies belegen empirische Ergebnisse am Beispiel der Nicht-Finanzunternehmen aus dem DAX²⁵.

Im Zusammenhang mit der Chancenwahrnehmung als Ziel des RMS ist hervorzuheben, dass über alle Untersuchungsjahre hinweg im Durchschnitt 14% der Unternehmen über die Berücksichtigung von Chancen im RMS berichten. Ob es nun den Tatsachen entspricht, dass bei den anderen Unternehmen im RMS intern keine Chancen berücksichtigt werden, kann aus externer Sicht nicht geklärt werden. Verwunderlich ist dies jedoch vor dem Hintergrund der Häufigkeit der Nennung der Chancenrealisierung als Ziel des RMS (38%).

25 Vgl. Ergün/Lange/Müller, StuB 2013 S. 912; Ergün/Müller, Controlling 2013 S. 20.

Im Rahmen der Konkretisierung und Umsetzung der fundamentalen Gestaltungsparameter des RMS besteht bei vielen Unternehmen erheblicher Verbesserungsbedarf.

Ebenfalls zeigt die Untersuchung, dass nicht alle Unternehmen grundlegende Aussagen zu ihrer Risikostrategie treffen. Eine Berichterstattung erfolgt lediglich bei 13 von 51 Unternehmen (26%). Im Umkehrschluss lassen somit rund drei Viertel (74%) der Unternehmen grundlegende Fragen zu ihrer strategischen Stoßrichtung offen. Zu den in den Lageberichten vorzufindenden grundlegenden Angaben zur Risikostrategie zeigt die Untersuchung, dass sich die Unternehmen am stärksten zur wertorientierten Unternehmensführung (69%) äußern, gefolgt vom einzugehenden Chancen-Risiken-Verhältnis (56%)²⁶.

Lediglich elf der 51 Unternehmen (22%) treffen Aussagen über den Einsatz von Richtlinien im RMS, so dass im Umkehrschluss bei einem Großteil der Unternehmen (78%) Unklarheit darüber besteht, ob ihr RMS formal auf der Grundlage eines Richtlinienwesens koordiniert wird. 47% der Unternehmen, die den Einsatz von Richtlinien berichten, enthalten sich jedoch mit einer Konkretisierung der Art der eingesetzten Richtlinien. Unter den vorzufindenden Konkretisierungen dominieren die risikopolitischen Grundsätze (67%). Über den Einsatz von Frameworks (wie z. B. COSO I und II) im RMS berichtet kein Unternehmen. Es ist in diesem Kontext zu vermuten, dass die RMS der mittelständischen Groß- und Außenhandelsunternehmen im Vergleich zu den großen kapitalmarktorientierten Konzernen weniger formalisiert sind und es daher aus Sicht des Managements keinen Anlass zur Auseinandersetzung mit solchen Frameworks gibt.

Im Sinne der Best-Practice-Analyse kann auf der Basis der empirischen Ergebnisse zu den berichteten Zielen und Strategien des RMS einerseits konstatiert werden, dass bei einigen der betrachteten Unternehmen eine Umsetzung der betriebswirtschaftlichen Anforderungen hinsichtlich dieser fundamentalen Gestaltungsparameter des RMS vorliegen dürfte. Ebenso kann trotz der geringen Häufigkeit der Berichterstattung über das integrierte Chancen-Risikomanagement der Rückschluss gezogen werden, dass auch mittelständische Unternehmen über integrierte Chancen-Risikomanagementsysteme verfügen und integriertes Chancen-Risikomanagement folglich auch außerhalb der Welt der kapitalmarktorientierten Unternehmen praktiziert wird. Andererseits belegen die Ergeb-

Aufbauorganisation des RMS	Ø N = 19	Ø in %
Vorstand/Geschäftsführung	13	68 %
Aufsichtsrat	5	28 %
Interne Revision	4	21 %
Controlling	4	19 %
Operatives Management/Mitarbeiter	3	16 %
Unternehmensleitung der einzelnen Gesellschaften	2	12 %
Beirat	1	5 %
Zentrales Risikomanagement	1	5 %
Zentrales Finanzmanagement	1	5 %
Dezentrale Risikomanager	1	4 %
Chief Compliance Officer	0,33	2 %

Tab. 2: Aufbauorganisation des RMS (Mehrfachnennungen berücksichtigt)

nisse aber auch, dass im Rahmen der Konkretisierung und Umsetzung dieser fundamentalen Gestaltungsparameter des RMS noch bei vielen Unternehmen erheblicher Verbesserungsbedarf besteht. Dieser könnte darin liegen, dass viele Unternehmen die fundamentale Bedeutung von Zielen und Strategien für das RMS noch nicht erkannt haben oder es an der Zielformulierung und Strategiebildung mangelt; konkret bestehen generelle Umsetzungsprobleme hinsichtlich der Risikopolitik und ihrer Einbindung ins gesamte unternehmerische Ziel- und Planungssystem. Unterstrichen wird dieser Eindruck vor allem durch die geringe Häufigkeit der Berichterstattung über den Einsatz von Richtlinien im RMS.

3.3 Aufbauorganisation

Eine Berichterstattung zur personellen Aufbauorganisation des RMS erfolgt bei weniger als der Hälfte der Unternehmen. Gerade mal 19 von 51 Unternehmen (38%) berichten über die personellen Verantwortlichkeiten des RMS. Unter Berücksichtigung von Mehrfachnennungen zeigt die Auswertung, dass eine klare Mehrheit der Unternehmen (68%) das geschäftsführende Organ als Akteur des RMS benennt, was indes nachvollziehbar ist, da die Geschäftsführung/-leitung nach der Gesetzeslage die Gesamtverantwortung für das RMS trägt. Am zweithäufigsten wird der Aufsichtsrat (28%) genannt. Am dritthäufigsten werden mit je 21% die interne Revision und das Controlling als verantwortliche Stellen aufgeführt. Die seltenen Nennungen der internen Revision und des Controlling lassen sich eventuell mit der mittelständischen Prägung der betrachteten Groß- und Außenhandelsunternehmen erklären, da sich die Einrichtung derartiger Stabstellen aus Wirtschaftlichkeitsgründen nicht immer rechtfertigen lässt. Über die Einbindung des operativen Managements bzw. der Mitarbeiter aus dem operativen Tagesgeschäft wird lediglich von 16% berichtet (siehe insgesamt Tab. 2).

Bei sieben der 19 Unternehmen wird das geschäftsführende Organ als einziger Akteur des RMS benannt. Während lediglich einige die-

²⁶ Ein Unternehmen betont hier explizit, dass derivative Finanzinstrumente ausschließlich zu Sicherungszwecken und nicht zu Spekulationszwecken eingesetzt werden dürfen.

Selbst bei KMU können nicht sämtliche RMS-Aufgaben nur von der Geschäftsführung wahrgenommen werden.

Tab. 3:
Häufigkeit einzelner Prozessschritte (Mehr-
fachnennungen be-
rücksichtigt)

Häufigkeit einzelner Prozessschritte des RMS	Ø N = 35	Ø in %
Identifikation	30	85 %
Bewertung	18	51 %
Aggregation	3	10 %
Kommunikation	21	60 %
Kontrolle	11	30 %
Gesamtzahl	83	

ser Unternehmen darüber berichten, dass die Geschäftsführung die Gesamtverantwortung für das RMS trägt, berichten andere Unternehmen immerhin, dass die Koordination des RMS in die Zuständigkeit der Geschäftsführung fällt. Jedoch bleibt die Frage nach weiteren Akteuren im RMS in beiden Fällen offen. Z. B. berichtet ein Konzern, dass die Geschäftsführung der Holding für das RMS der Gruppe insgesamt sowie für das RMS einzelner zur Gruppe gehörender Unternehmen zuständig sei. Es ist zwar selbstverständlich, dass Risikomanagement immer auch Chefsache ist²⁷. Jedoch dürfte es selbst bei einem kleineren mittelständischen Unternehmen undenkbar sein, dass sämtliche Aufgaben im Zusammenhang mit dem RMS einzig von der Geschäftsführung wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund dürfte sich aus externer Sicht die Frage stellen, wie ein Geschäftsführer neben seinem Tagesgeschäft adäquat die Aufgaben im RMS wahrnehmen soll. Ohnehin sollten weitere Mitarbeiter aus dem operativen Tagesgeschäft aufgrund des höheren Kenntnisstands über die Risiken ihres Ressorts ins RMS eingebunden sein.

Ausführungen zur personellen Verantwortung für die Koordination des RMS sind in den Lageberichten der untersuchten mittelständischen Groß- und Außenhandelsunternehmen selten zu finden. Mit sieben Unternehmen berichten gerade einmal 14 % die Verantwortlichen für die Koordination des RMS. Drei der sieben Unternehmen benennen das geschäftsführende Organ als Koordinator des RMS, während eine Koordination durch das Controlling nur bei einem Unternehmen erfolgt; dies dürfte die Vermutung bekräftigen, dass nicht alle hier betrachteten Unternehmen aus Wirtschaftlichkeitsgründen auf eine eigene Stabstelle verzichten. Ein Unternehmen gibt explizit an,

dass die Koordination durch eine zentrale Stabstelle für Risikomanagement erfolgt. Hierbei handelt es sich um einen Konzern. Schließlich erfolgt eine Koordination des RMS bei zwei Unternehmen durch die interne Revision, was vor dem Hintergrund der fehlenden Prozessunabhängigkeit kritisch zu sehen ist.

Aufgrund der empirischen Ergebnisse zur Berichterstattung über die personelle Aufbauorganisation des RMS ist das Fazit zu ziehen, dass zur Ausgestaltung dieses Aspekts der internen Corporate Governance ein erheblicher Verbesserungsbedarf zu konstatieren ist, um die Wirksamkeit der RMS zu optimieren und sicherzustellen. Dieser besteht dahingehend, dass bei einigen Unternehmen neben der Geschäftsführung weitere Mitarbeiter aus dem Tagesgeschäft in das RMS einzubinden sind und es in Einzelfällen einer Prozessunabhängigkeit der Überwachung bedarf.

3.4 Risikomanagementprozess

Eine Berichterstattung zum Prozess des Risikomanagements erfolgt bei 35 der 51 Unternehmen (69 %). Hinsichtlich der analysierten Prozessschritte zeigt die Auswertung zunächst, dass nur drei Unternehmen durchgängig über die einzelnen Prozessschritte des RMS berichten. Der Prozessschritt der Risikosteuerung wird im Rahmen der Analyse nicht betrachtet, da die Ausführungen hierzu alternativ im Rahmen der Berichterstattung zu den Einzelrisiken veröffentlicht werden²⁸. Unter weiterer Ausblendung der Risikoaggregation werden im Maximum alle vier Prozessschritte berichtet, während im Minimum lediglich über einen Teilprozess der Ablauforganisation des Risikomanagements berichtet wird. Die hier vorzufindende durchschnittliche Anzahl der berichteten Prozessschritte beträgt zwei.

Eine differenzierte Betrachtung der berichteten Prozessschritte zeigt, dass am häufigsten über die Risikoidentifikation, gefolgt von der Risikokommunikation und der Risikobewertung, berichtet wird, während das Schlusslicht die Risikoaggregation bildet (siehe insgesamt Tab. 3).

Von Interesse ist auch die Präzision der berichteten Prozessschritte, die wie folgt erfasst wurde²⁹:

- bloße Nennung des Prozessschritts (Angabe),
- einfache und aus sich heraus verständliche theoretische/allgemeine Darstellung (Darstellung),
- erläuternde Ausführungen zum Prozessschritt mit Bezug zum Unternehmen (Erläuterung).

Die vorzufindenden Ausführungen zu den Teilprozessen sind mehrheitlich einfache Nennungen (64 %), gefolgt von allgemein gehaltenen Darstellungen (28 %) – wie sie in der Standardliteratur vorzufinden sind. Lediglich 8 % der berichteten Prozessschritte werden so vorgetragen, dass aus externer Sicht ein Bild über die konkrete unternehmensindividuelle Umsetzung möglich ist (siehe insgesamt Tab. 4 auf S. 259).

27 Ebenso Bömelburg u. a., DB 2012 S. 1163.

28 Vgl. empirisch z. B. Müller/Juchler/Ergün, PiR 2012 S. 217; Eisenschmidt, KoR 2011 S. 210; Kajüter/Esser, IRZ 2007 S. 387.

29 Diese abstufende Klassifizierung entspricht der Präzision von Rechnungslegungsinformationen nach DRS 15.8. Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise Reinfandt/Sommer, ZfCM 2011 S. 390.

Oft fehlen pro-
zessunabhängige
Überwachungs-
maßnahmen oder
diese sind nur
rudimentär resp.
unsachgemäß
ausgestaltet.

Präzision der berichteten Prozessschritte	Ø N = 83	Ø in %
Angabe	53	64 %
Darstellung	23	28 %
Erläuterung	7	8 %

Tab. 4: Präzision der berichteten Prozessschritte

Häufigkeit einzelner Überwachungsträger	Ø N = 7	Ø in %
Interne Revision	4	60 %
Abschlussprüfung	2	30 %
Geschäftsführung/ Vorstand	2	25 %
Interne und externe Kon- trollen	1	15 %
Aufsichtsrat	0	0 %
Gesamt	9	

Tab. 5: Häufigkeit einzelner Überwachungsträger
(Mehrfachnennungen berücksichtigt)

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse stellt sich auf der einen Seite die Frage, wie die Unternehmen mit einem RMS, das nicht den wesentlichen Grundzügen entspricht, der Pflicht zur Berichterstattung über die wesentlichen Risiken der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung nach § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB nachkommen können. Gleiches gilt im Lichte der konkretisierten Sorgfaltspflicht aus § 91 Abs. 2 AktG. Auf der anderen Seite dürften die Unzulänglichkeiten in der Berichterstattung als logische Konsequenz auf eine nicht ausreichende Umsetzung des RMS zurückzuführen sein. Es ist nicht auszuschließen, dass einige Teilprozesse oberflächlich bzw. rudimentär wahrgenommen werden oder sogar gänzlich auf diese verzichtet wird. In diesem Kontext ist vor allem die selten vorzufindende Berichterstattung über die Risikoaggregation auffällig. Das gibt Anlass zur Vermutung, dass dieser Prozessschritt bei

den betrachteten Unternehmen größtenteils ausbleibt oder lediglich intuitiv erfolgt. Geht man davon aus, dass diese Unternehmen im Rahmen ihres Risikomanagements keine explizite Risikoaggregation vornehmen, stellt sich spiegelbildlich die Frage, wie intern eine Klärung stattfindet, ob der Verbundeffekt aus dem Risikoportfolio zur Bestandsgefährdung führen könnte. Unternehmenskrisen, die gerade aufgrund von Kombinationen von Risiken entstehen, sind in diesen Fällen nicht rechtzeitig zu erkennen. Alternativ ist auch denkbar, dass die Unternehmen diesen Prozessschritt als besonders sensibel erachten und daher aus Gründen des Selbstschutzes eine Berichterstattung über die Umsetzung dieses Prozessschritts im Lagebericht unterlassen.

3.5 Überwachung

Erwartungsgemäß erfolgt eine Berichterstattung über die prozessunabhängige Überwachung des RMS bei einem geringen Teil der Unternehmen. Lediglich sieben der 51 Unternehmen (13 %) berichten hierüber. Unter Berücksichtigung von Mehrfachnennungen zeigt die Untersuchung am häufigsten die interne Revision als personellen Träger der prozessunabhängigen Überwachung (60 %). Die Benennung der internen Revision als prozessunabhängiger Überwachungsträger erfolgte durch jene vier Unternehmen, die zugleich auch über die Einbindung der internen Revision in das RMS berichten. Kritisch ist jedoch zu betonen, dass sich darunter jene beiden Unternehmen befinden, bei denen die Koordination des RMS durch die interne Revision erfolgt. Am zweithäufigsten wird über die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems durch den Abschlussprüfer berichtet und am dritthäufigsten erfolgt eine Überwachung durch die Geschäftsführung (high-level-control). Eine Berichterstattung über die Einbindung des Aufsichtsrats im Rahmen der Überwachung des RMS erfolgt auch von keinem der Unternehmen, das den Aufsichtsrat als Verantwortlichen des RMS benennt. Schließlich berichtet ein Unternehmen darüber, dass die Zuverlässigkeit des RMS und des internen Kontrollsystems durch interne und externe Kontrollen sichergestellt wird, jedoch lässt es eine Klärung darüber offen, was sich der externe Adressat darunter vorzustellen hat (siehe insgesamt Tab. 5)

Die Erfassung der Präzision der Ausführungen zur Überwachung des RMS erfolgte analog zur Auswertung der Teilprozesse des RMS. Erwartungsgemäß ist das Niveau der vorzufindenden Ausführungen gering. Mehrheitlich dominieren allgemein und theoretisch gehaltene Darstellungen (65 %), gefolgt von einfachen Nennungen (23 %). Die Erläuterung zur prozessunabhängigen Überwachung des RMS, die aus externer Sicht die Generierung eines konkreten Bilds über die Umsetzung ermöglichen, erfolgt lediglich durch ein Unternehmen (siehe Tab. 6).

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse ist auf dem Gebiet der prozessunabhängigen Überwachung des RMS ein Verbesserungsbedarf zu konstatieren. So ist es nicht auszuschließen, dass bei den mittelständischen Groß- und Außenhandelsunternehmen infolge knapper personeller Ressourcen keine prozessunabhängigen Überwachungsmaßnahmen implementiert sind oder diese zumindest rudimentär bzw. unsachgemäß ausgestaltet sind. Damit können ggf. Krisen nicht rechtzeitig bemerkt werden.

Präzision der Berichterstattung	Ø N = 9	Ø in %
Angabe	2	23 %
Darstellung	6	65 %
Erläuterung	1	12 %

Tab. 6: Präzision der Berichterstattung zur Überwachung des RMS

Eine umfassende
Krisenprävention
kann nur ein RMS
leisten, das wirk-
sam implemen-
tiert ist und auch
so im Unterneh-
men gelebt wird.

KSI 6/14 260 **Krisenprävention mittels RMS**

4. Zusammenfassung

Insgesamt besteht auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse bei mittelständischen Groß- und Außenhandelsunternehmen der Verdacht, dass die RMS konzeptionell (noch) nicht richtig ausgestaltet sind bzw. dass Probleme bei der praktischen Umsetzung der betriebswirtschaftlichen Anforderungen bestehen. So erwecken die Ergebnisse zu den Zielen und Strategien den Eindruck, dass viele Unternehmen die elementare Bedeutung dieser fundamentalen Gestaltungsparameter des Risikomanagements entweder noch nicht erkannt haben oder generelle Umsetzungsprobleme im Rahmen der Risikopolitik bestehen. Dieser Eindruck wird vor allem durch die geringe Häufigkeit an Berichterstattungen über den Einsatz von Richtlinien im Risikomanagement bekräftigt. Zudem geben

die Ergebnisse zur Aufbauorganisation Anlass zur Vermutung, dass ein grundlegender Bedarf für die Einbindung von Mitarbeitern aus dem operativen Tagesgeschäft in das RMS besteht. Die Berichterstattungsquoten sowie der lückenhafte und unpräzise Vortrag der Teilprozesse des Risikomanagements geben des Weiteren Anlass zur Vermutung, dass ein Verbesserungsbedarf im Rahmen der internen Ausgestaltung einzelner Teilprozesse besteht. Im Lichte der Untersuchungsergebnisse ist es nicht auszuschließen, dass einige Teilprozesse oberflächlich resp. rudimentär im Unternehmen umgesetzt werden oder sogar gänzlich auf diese verzichtet wird.

In logischer Konsequenz lässt sich etwa die selten vorzufindende Berichterstattung zur Risikoaggregation darauf zurückführen, dass dieser Prozessschritt bei den betrachteten Groß- und Außenhandelsunternehmen größtenteils nicht wahrgenommen wird. Analog dürfte es aufgrund der seltenen und unpräzisen Berichterstattung zur prozessunabhängigen Überwachung des RMS nicht auszuschließen sein, dass auf diesem Gebiet ebenfalls Optimierungsbedarf besteht. Eine Krisenprävention kann aber nur ein RMS leisten, das wirksam implementiert ist und auch so im Unternehmen gelebt wird.