

1 Einleitung

Nichts geschieht ohne Risiko – aber ohne Risiko geschieht auch nichts.

Jedliches unternehmerische Handeln birgt enorme Chancen. Zugleich sind diese Chancen aber einer fast unbegrenzten Zahl unterschiedlichster Risiken ausgesetzt – schließlich ist es unmöglich, über einen längeren Zeitraum risikolos Gewinne zu erwirtschaften. Für ertragsorientierte Unternehmen ist es daher unumgänglich, im Rahmen ihres Agierens Risiken einzugehen und mit diesen Risiken zu leben.

Risiken sind Bestandteil jeglicher unternehmerischer Geschäftstätigkeit und beinhalten die Gefahr, dass durch Ereignisse – seien diese externer oder interner Natur – oder durch Handlungen – zu verstehen als Entscheidungen – Unternehmensziele nicht erreicht werden oder gar den Fortbestand eines Unternehmens gefährden.

Um so wichtiger ist daher ein permanenter, kontrollierter Umgang mit diesen Risiken, wobei nicht alle Risiken gleich zu einer Existenz- oder Bestandsgefährdung führen müssen. Vielmehr bedeutet ein kontrollierter Umgang die Betrachtung und Beurteilung von Einzelrisiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die damit verbundene Gesamtrisikosituation eines Unternehmens.

Für eine erfolgreiche Einführung eines Risikomanagementsystems ist es erforderlich, die organisatorische Zuordnung der daraus resultierenden Aufgaben festzulegen und den Prozess als solchen zu definieren.

Gesamtverantwortlich für das Risikomanagement ist die Geschäftsleitung, wobei die Verantwortlichen der einzelnen Unternehmensbereiche einzubinden sind. Unterstützt wird das Risikomanagement durch ein Controlling und ein Überwachungssystem, einer internen Revision.

Es ist Aufgabe der **Geschäftsleitung**, dafür Sorge zu tragen, im Unternehmen eine **Risiko- und Kontrollkultur** zu implementieren, die durch den Führungsstil der Unternehmensleitung, eine verbindliche Werteskala und die Integrität der Mitarbeiter sowie eine durchgehend praktizierte Kommunikation geprägt ist.

Risikokultur

Darüber hinaus ist es notwendig, Grundsätze für eine Risikopolitik als Leitlinien im Unternehmen einzuführen, die es im gesamten Unternehmen zu kommunizieren gilt. Diese risikopolitischen Grundsätze, zu verstehen als risikopolitische Verhaltensregeln, sind gleichzeitig der Ausgangspunkt für die Gestaltung eines unternehmensweiten Risikomanagementprozesses und tragen dazu bei, das Risikobewusstsein im Unternehmen zu fördern und eine entsprechende »Risikokultur« zu entwickeln. Dies kann so weit reichen, dass durch Aufnahme dieser Grundsätze in die Arbeitsverträge jeder einzelne Mitarbeiter zu einem risikobewussten Verhalten verpflichtet wird.

Nach Schaffung dieser Voraussetzung liegt es im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung, die unternehmensstrategischen Risiken zu identifizieren und zu bewerten.

2 Einleitung

Risiko- verantwortung

Die einzelnen Geschäftseinheiten, in denen die Risikoursprünge liegen, sind für die Risiken operativ verantwortlich. Damit wird die Risikoverantwortung dezentralisiert und zugleich dem »vor Ort« vorhandenen Fach- und Sachverstand Rechnung getragen.

Das **Controlling** übernimmt dabei eine bereichsübergreifende Managementunterstützungsfunktion in allen Fragen des Risikomanagements. Insbesondere sind dieses die Entwicklung von Methoden, Systemen, entsprechenden Anweisungen und unternehmensweiten Standards sowie die Einführung eines Berichtswesens und das Risikocontrolling.

Inwieweit das Risikomanagement den gestellten Anforderungen entspricht und ob den vom Controlling erstellten Methoden, Anweisungen und Standards adäquat nachgekommen wird, liegt im Aufgabenbereich und Prüfungsauftrag der **internen Revision**. Sie ist damit das Bindeglied zwischen Geschäftsführung und Controlling.

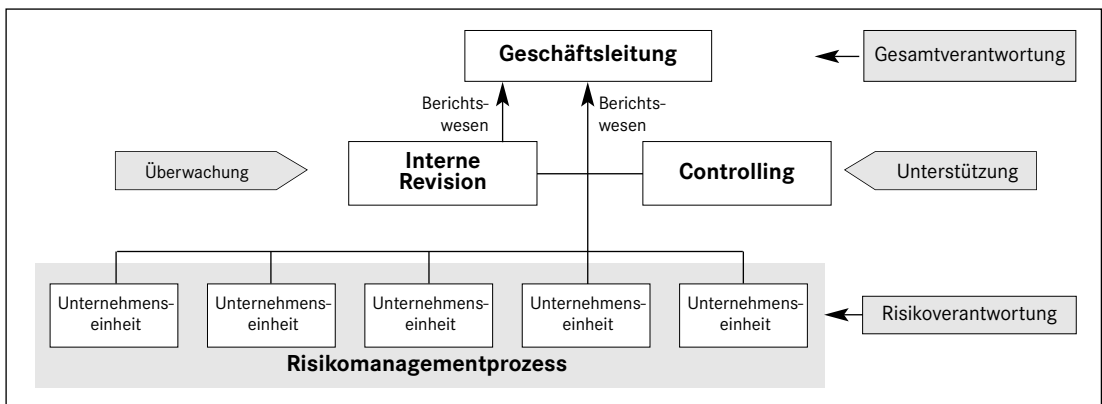


Abb. 1: Risikomanagement als übergreifender Prozess

Tipp

Risikomanagement ist als ein kontinuierlicher Prozess in Form eines Regelkreises zu etablieren und in alle wesentlichen Unternehmensprozesse, Unternehmensbereiche und auf allen Hierarchieebenen zu integrieren, um Risiken bereits in ihren Ursprüngen erkennen und gegensteuern zu können. Die Umsetzung ist in den jeweiligen Unternehmensbereichen durch das operative Management vorzunehmen wie auch dort zu verantworten. Risikomanagement verlangt eine durchgängige Unternehmenskommunikation. Erst die Kommunikation schafft die Grundlage für eine unternehmensweite Risikokultur.

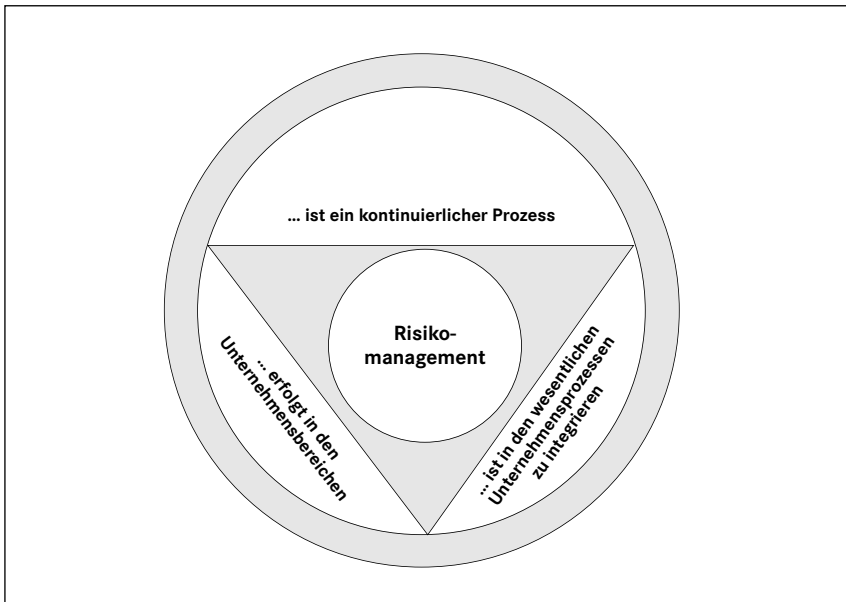


Abb.2: Was ist Risikomanagement?

1.1 Was ist »Risiko«?

Um das notwendige Risikobewusstsein zu sensibilisieren, soll an dieser Stelle zunächst geklärt werden, wie **Risiko** zu definieren ist.

Was Risiko ist – oder besser die Einschätzung dessen, was Risiko ist – hängt von unserer ureigenen individuellen und damit höchst subjektiven (Risiko-)Wahrnehmung ab. Die Risikoeinschätzung ist ein Konstrukt unserer Sinneswahrnehmung, die uns Menschen von Kindheit an geprägt hat. Die Eindrücke unserer Sinne (sehen, fühlen, hören usw.), wie wir sie zusammensetzen und »verarbeiten«, sind stark beeinflusst von unserer Erziehung, unseren Wertvorstellungen, Meinungen und gesammelten Erfahrungen.

Nachstehendes sehr vereinfachtes Beispiel soll die unterschiedliche Risikowahrnehmung und Risikoeinschätzung verdeutlichen:

Beispiel:

Zwei Jungen wollen auf einen Baum klettern. Immer höher. Die Äste werden dünner und beginnen bereits nachzugeben und durch Knackgeräusche ihre nachlassende Stabilität zu verkünden. Trotzdem wagt sich der eine von ihnen noch höher ... was soll schon großartig passieren? ... solange die Äste nicht brechen, sondern nur knacken, habe ich »alles unter Kontrolle«. Der andere Junge, von einer gewissen Angst und Ungewissheit durch die nachgebenden Äste heimgesucht, beendet abrupt seine Kletterpartie – schließlich könnten die Äste irgendwie brechen und er abstürzen. Beide schätzen das »Risiko« unterschiedlich ein.

Risiko-
wahrnehmung

4 Einleitung

Risiko wird individuell differenziert wahrgenommen und bewertet und ist allgemein recht verzerrt. Ob es sich um ein großes oder kleines Risiko handelt, unterliegt der persönlichen Beurteilung. Das Resultat ist, dass Risiken, die wir vermeintlich beherrschen und meinen beeinflussen zu können, unterschätzt und diejenigen, die außerhalb unserer Kontrolle zu liegen scheinen, entsprechend überschätzt werden.

Die Risikowahrnehmung und -einschätzung wird zugleich mit individuellen (Risiko-)Kontrollmöglichkeiten in Verbindung gebracht.

Risikodefinitionen

Aufgrund der subjektiven individuellen Risikowahrnehmung sind auch die unterschiedlichsten »Risiko«-Definitionen und -erklärungen zu finden (alle: Brockhaus, Studienausgabe 2001):

- **Risiko:** aus dem italienischen Ris(i)co (Klippe, die zu umschiffen ist).
- **Risiko** wird auch mit Wagnis beschrieben: Wagnis, die Möglichkeit, dass eine Handlung oder Aktivität einen körperlichen oder materiellen Schaden oder Verlust zur Folge hat oder mit anderen Nachteilen verbunden ist, im Unterschied zur Gefahr, die eine eher unmittelbare Bedrohung bezeichnet.
- **Wagnisse:** Risiken und Verlustgefahren, die sich aus unternehmerischer Tätigkeit ergeben.
- **Gefahr:** Bedrohung der Sicherheit, drohendes Unheil. Der Begriff spielt im Zivilrecht im Rahmen der Risikoverteilung ... eine Rolle.

Risiko als kalkulierbare Größe

Auf das Risikomanagement bezogen ist Risiko demzufolge als das individuelle »In-Kauf-Nehmen« begleitender Gefahren im Rahmen eines jeglichen unternehmerischen Handelns und Entscheidens und als eine zu kalkulierende Größe eines möglichen, aber nicht gewünschten Ereignisses auf dem Weg der Zielerreichung zu verstehen.

Der Begriff soll im Sinne des unternehmerischen Risikomanagementprozesses eine weitere Unterscheidung und Abgrenzung erfahren: Risiko und Ungewissheit. Hierzu hat bereits 1921 Frank Knight in seinem Buch »*Risk, uncertainty and profit*« eine recht klare Aussage gemacht:

*»The distinction between risk and uncertainty:
If you don't know for sure what will happen, but know the odds, that's risk.
If you don't even know the odds, that's uncertainty.«*

*»Die Unterscheidung zwischen Risiko und Ungewissheit meint:
Wenn wir nicht sicher wissen, was passieren wird, aber die Eintrittswahrscheinlichkeit kennen, ist das RISIKO.
Wenn wir aber noch nicht einmal die Wahrscheinlichkeit kennen,
ist es UNGEWISSHEIT.«*

(Freie Übersetzung durch den Verfasser)

Risikobegriff

Bei diesem Risikobegriff handelt es sich um einen Ansatz aus der Entscheidungstheorie, der in der heutigen, modernen Risikobetrachtung kaum oder nur noch selten seine Anwendung findet.

Dennoch ist es dieser Ansatz wert, genauer beleuchtet zu werden, verbindet er doch den Risikoaspekt mit der Eintrittswahrscheinlichkeit des eigentlichen

Risikoereignisses und bringt diesen in Zusammenhang mit der mathematisch-statistischen Wahrscheinlichkeitsrechnung, um das Risiko somit als »berechenbar« und zugleich »steuerbar« darzustellen.

Um dieses zu verdeutlichen, soll auf den Begriff »Risiko« im nächsten Kapitel inhaltlich näher eingegangen werden und aus einer allgemein praktischen Betrachtung die Berechenbar- und Steuerbarkeit des Risikos aufgezeigt werden.

Risikowahrscheinlichkeit

1.2 Risiken

Grundsätzlich können Risiken in drei große Kategorien eingeteilt werden :

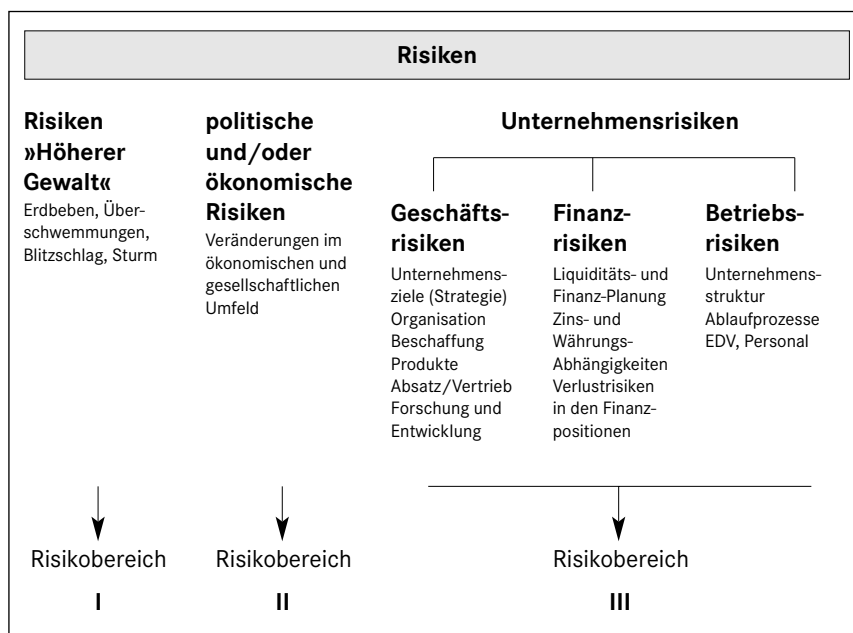


Abb. 3: Übersicht der Risikokategorien mit ihrem Schwerpunkt im Unternehmen

1. Risiken der »höheren Gewalt«

Als Risiken der »höheren Gewalt« sind die unvorhersehbaren Naturkatastrophen gemeint, die, wenn sie auf ein Unternehmen einwirken, verheerende Folgen nach sich ziehen können – bis hin zum Betriebsstillstand oder gar Totalschaden.

Risikokategorien

2. Politische und ökonomische Risiken

Unter politischen und ökonomischen Risiken sind die Risiken anzusiedeln, die sich aus den Veränderungen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld ergeben.

3. Unternehmensrisiken

Unternehmenskriterien ergeben sich aus den unternehmerischen Aktivitäten und können eingeteilt werden in:

– **Geschäftsrisiken:** Sie beziehen sich auf die Kernbereiche, die eigentliche unternehmerische Geschäftstätigkeit, und finden sich in den unternehmensstrategischen Entscheidungen, in den Produkten und den Innovationen der Unternehmen, wieder.

– **Finanzrisiken:** Sie erstrecken sich auf die unternehmerischen Finanzpositionen und sind als Verlustrisiken zu verstehen. Sie haben ihren Ursprung in einer nicht ausreichend vorausschauenden Liquiditäts- und Finanzplanung oder in den täglichen Kursveränderungen auf den Finanzmärkten sowie in der Veränderung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage.

– **Betriebsrisiken:** Sie definieren sich als interne und organisatorische Risiken und finden sich in den Ablaufprozessen, in der Unternehmensorganisation und -struktur, in der eingesetzten Informationstechnologie wie auch im Personal und auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten.

Zwischen den drei Risikokategorien bestehen Wechselbeziehungen, wobei die Wirkung hauptsächlich in hierarchischer Weise von der höheren Gewalt und der politisch-ökonomischen Seite auf die Unternehmensrisiken »ausstrahlt«.

Besonders die Risiken aus politisch-ökonomischen Veränderungsprozessen stehen in enger Korrelation zu den Unternehmensrisiken und hier besonders zu den strategischen Entscheidungen und den sehr sensibel reagierenden Finanzpositionen in Form ihrer Risikoprofile.

Auf die Unterteilung bei Frank Knight in »Ungewissheit« und »Risiko« soll an dieser Stelle kurz eingegangen werden.

Obwohl der Eintritt einer höheren Gewalt in Gestalt von Naturkatastrophen allgemein als ungewiss, ja unberechenbar gilt, so lassen sich doch eine Reihe dieser Ereignisse hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und -häufigkeit als messbares und berechenbares Risiko darstellen. Zu denken ist hier beispielsweise an Betriebsunterbrechung durch Blitzschlag, Feuer, Sturm etc. und die sich kausal daraus ergebenden finanziellen Folgeschäden.

Ungewissheit und Risiko

Tipp

Decken Sie durch entsprechende Versicherungen die aus dem möglichen Eintritt einer höheren Gewalt entstehenden finanziellen Risiken ab.

Auch die politischen und die damit meist einher gehenden ökonomischen Veränderungen sind geneigt, zumindest zum Teil, als ungewiss eingestuft zu werden. Doch bei genauerer Betrachtung von Gegebenheiten, ihren Entwicklungen, Tendenzen und möglichen Auswirkungen können gewisse Folgerungen gezogen und somit als einschätzbar gewertet werden. Damit verlagert sich das Gewicht von politisch-ökonomischer Ungewissheit zum politisch-ökonomischen Risiko. Deutlich wird dieses durch Unternehmensentscheidungen zu Produktionsverlagerung, umweltfreundlicheren Produkten, Rationalisierungsprozessen, Rückzug aus bestehenden Märkten usw. aufgrund vorausgegangener sich abzeichnender Entwicklungen.

Dagegen können die unternehmerischen Risiken als relativ berechen- oder steuerbar angesehen werden. Marktpotential-Analysen, Konsumentenbefragungen und -verhalten, technische Trends etc. helfen, die Risiken eines Unterneh-

mens **relativ kalkulierbar** zu machen, auch wenn durch die Wechselwirkung mit den politisch-ökonomischen Risiken und deren Auswirkungen **eine gewisse Neigung zur Ungewissheit** bestehen mag.

Vorhaben zu Gesetzesänderungen und die sich daraus ergebenden Fragen der Auslegung – vor allem im Steuergesetz – mögen beispielhaft sein.

Anders sieht es mit den **Betriebsrisiken** aus, deren Ursprünge im Unternehmen selbst zu suchen sind, auch wenn einige von externer Seite in das Unternehmen »importiert« werden, wie beispielsweise das Rechtsrisiko mit Vertragspartnern oder andere Einflüsse von außen wie Produktionsstillstand durch Stromausfall usw.

Diese kritischen Faktoren der Kategorie »Unternehmensrisiken« können generell als steuerbar/berechenbar klassifiziert werden, da sie meist vorhersehbar, zumindest jedoch abschätzbar, und darüber hinaus häufig durch entsprechende Vorsorgemaßnahmen und Versicherungen abzudecken sind.

Zwar bestehen Wechselwirkungen der Risiken untereinander, vor allem die der ökonomisch-politischen mit den Finanzrisiken, doch Finanzrisiken allein für sich betrachtet, d. h. losgelöst von allen anderen Einflüssen, können mathematisch-statistisch in Form von Standardabweichungen, Sensitivitäten und Simulationen »gemessen« werden und sind daher als **quantifizier-, berechen- und steuerbar** einzuordnen. Daraus ergibt sich zunächst die Frage nach der Notwendigkeit für die Einrichtung eines unternehmerischen Risikomanagementsystems.

Risikowechselwirkung

1.3 Warum Risikomanagement?

Die Erfordernisse und Notwendigkeit, ein Risikomanagement im Unternehmen zu etablieren, sind vielseitig.

Neben der allgemeinen Managementinformation über Finanzpositionen, deren Fristigkeiten, Performance und Absicherungsbedarf, der Sicherstellung der Liquidität und Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens sowie der Kosten-, Umsatz-, Gewinnentwicklung und operativer Effizienz, sind es vor allem die sich ständig verändernden internen und externen Rahmenbedingungen, die die Forderung nach einer Implementierung eines Risikomanagements erheben:

1. Nicht nur für börsennotierte Unternehmen **fordert das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)**, ein Überwachungssystem zur Früherkennung bestandsgefährdender Risiken einzurichten (§ 91 Abs. 2 AktG). Risikomanagement ist ebenso Bestandteil der Sorgfaltspflichten eines jeden GmbH-Geschäftsführers (§ 43 Abs. 1 GmbHG). Auch diese müssen wie die Vorstände einer Aktiengesellschaft im Fall einer Unternehmenskrise beweisen, dass sie sich objektiv und subjektiv pflichtgemäß verhalten und Maßnahmen zur Früherkennung und Abwehr der Risiken getroffen haben.
2. Künftig gelten für knapp fünf Millionen nicht börsennotierte Unternehmen in der EU neue Vorschriften für die Rechnungslegung. Das neue Gesetz sieht unter anderem vor, dass diese Unternehmen künftig in ihren Jahresberichten explizit auf Risiken und Unsicherheiten hinweisen und ihre Schulden beziffern müssen. Den EU-Mitgliedstaaten wird mit dieser neuen Verordnung darüber

Gesetzliche Anforderungen

hinaus gestattet, diese gesetzlichen Anforderungen auch auf alle anderen Unternehmen auszudehnen. Damit wird das Risikomanagement auch für die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zu einem wesentlichen Bestandteil der Unternehmensplanung.

Kredit und Risiko

3. Bedingt durch Basel II müssen die Kreditinstitute künftig eine fundierte Risikoanalyse ihrer Kreditnehmer erstellen, die sich nicht mehr auf die vergangenheitsorientierte Ertrags- und Finanzlage in Form einer Kreditwürdigkeitsprüfung allein beschränkt, sondern eine zukunftsorientierte Beurteilung der Risiken des Unternehmens verlangt (§ 18 Kreditwesengesetz KWG). Damit wird die Kreditgewährung in Abhängigkeit eines ausreichend vorhandenen Risikomanagements gebracht. Die Frage wird immer öfter lauten: »Besteht in Ihrem Unternehmen ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling?«
4. Fast ausnahmslos wird bis heute eine Risikobetrachtung auf den Finanzbereich beschränkt. Dabei sind alle Aussagen, die aus der Buchhaltung heraus über ein Unternehmen in Erfahrung gebracht werden, Vergangenheit, weil die Auswertungen immer erst im Nachhinein vorliegen und sich nur auf die abgelaufenen Zeiträume beziehen. Übersehen wird auch, dass das Zahlenwerk nur Auskunft über das Ende einer Prozesskette gibt: das am Ende erwirtschaftete »Geld«. Die Buchhaltung betrachtet bedauerlicherweise die Prozesskette erst mit Beginn der Rechnungslegung.

Veränderte Risikobetrachtung

Risiken, die im operativen Bereich des Unternehmens ihren Ursprung haben, werden häufig vernachlässigt, ohne dass erkannt wird, dass gerade sie zu erheblichen Kosten führen. Betriebliche Risiken stecken sowohl in den unternehmerischen Kern- als auch in den sie unterstützenden Prozessen. Zwar werden als häufigste Insolvenzursache die finanziellen Risiken angeführt, doch eine alleinige Fixierung auf sie führt zu einer unvollständigen Darstellung und Erfassung der Gesamtrisikolage eines Unternehmens.

In Untersuchungen ist nachgewiesen, dass die operativen Risiken durchschnittlich etwa 10 % der Gesamtkosten eines Unternehmens ausmachen und die daraus resultierenden Verluste mehr oder weniger »unbemerkt« im unternehmerischen Zahlenwerk »verschwinden«.

Mit der Forderung des KonTraG, im Lagebericht »auch auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen«, wird ein gesetzlich verordneter Aufbruch in eine neue Dimension verlangt. Bestand der Jahresabschluss fast ausschließlich aus Finanzzahlen, werden mit dem KonTraG ganz neue Datensphären angesprochen, die ein frühzeitiges Erkennen von Risiken erst möglich machen – so genannte Frühwarnindikatoren, die über die reinen Finanzkennzahlen hinausgehen.

5. Die steigende Bereitschaft der Unternehmen, Finanzderivate zur Absicherung von Finanzpositionen und Portfolien zu nutzen, und die damit einhergehende Problematik, dass herkömmliche Buchhaltungssysteme diese neuen Finanzprodukte nicht oder nur mangelhaft hinsichtlich ihrer Risikoprofile und Cash-Flow-Strukturen verarbeiten und erfassen können, lässt gleichzeitig die Sensibilität im Unternehmensmanagement bezüglich der sich daraus ergebenden Risiken steigen.
6. Der Einsatz immer neuer Informationstechnologien lässt Geschäftsprozesse effizienter, aber auch komplexer werden. Gleichzeitig werden die Reaktionszeiten kürzer und stellen die Unternehmen vor eine neue Risikolage. Es ist

IT als Risiko

davon auszugehen, dass diese operativen Risiken in der Zukunft noch stärker steigen werden. Auch die rasante Ausbreitung des Internets mit der Eröffnung neuer Chancen, aber auch Risiken, zeigen den Weg der Notwendigkeit eines unternehmerischen Risikomanagements auf.

7. Durch die zunehmende globale Ausrichtung der Unternehmen ist der weltweite Wettbewerb härter und der Druck auf die Unternehmensmargen größer geworden. Der Kostenspielraum in den Unternehmen hat sich damit erheblich verringert, das Risiko jedoch vergrößert.

Es ist nicht mehr nur die reine Rechnungslegung, die allgemein in der Tätigkeit der Wirtschaftsprüfer gesehen wird. Verstärkt wird sich danach auch auf interne Abläufe und Risikofelder im Unternehmen konzentriert, um bereits im Vorfeld die kritischen Faktoren in den Geschäftsablaufprozessen und den Organisationsstrukturen aufzuzeigen und entsprechend frühzeitig vorbeugende Maßnahmen ergreifen zu können. Hierbei handelt es sich vornehmlich um interne Risiken, den so genannten Betriebsrisiken, die an späterer Stelle noch näher zu betrachten sind. Aber auch die Darstellung der künftigen Unternehmensausrichtung mit ihren Risiken wird zum Prüfungsgegenstand erklärt.

Kritische Faktoren

Die praktische Umsetzung des Risikomanagements darf sich aber nicht nur auf die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften in Form einer bloßen Risikobuchhaltung beschränken. Vielmehr sind mit einem Risikomanagement auch die Chancen zu erkennen, die durch ein systematisches Management der Risiken die Grundlage einer wert- und erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung schaffen und darüber hinaus zu Kosten- und Wettbewerbsvorteilen führen und zu einer Verbesserung des Ratings beiträgt. Dieses gilt auch oder gerade für die mittelständischen Unternehmen, für die es aufgrund ihrer meist sehr niedrigen Eigenkapitalausstattung besonders wichtig ist, Unternehmenskrisen zu vermeiden.

1.4 Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)

Mit diesem Gesetz werden zusätzliche Anforderungen an die Vorstände, Geschäftsführer und die Aufsichtsgremien eines Unternehmens sowie an die Wirtschaftsprüfer gestellt.

Das KonTraG selbst ist im eigentlichen Sinne kein eigenständiges Gesetz. Vielmehr ist es als ein Konstrukt zu verstehen, das sich aus zahlreichen Änderungen und Ergänzungen in anderen Gesetzen, vornehmlich im Aktiengesetz und im Handelsgesetzbuch, ergibt.

§ 91 Abs. 2 AktG

»Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.«

**Unternehmens-
gefährdende
Entwicklungen**

Als »den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen« sind beispielsweise risikobehaftete Geschäfte, Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften, die sich vor allem auf die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage des Unterneh-

Pflichten des Vorstands

mens wesentlich auswirken und/oder künftig auswirken könnten, wie auch Unregelmäßigkeiten in der Rechnungslegung zu verstehen.

In der Begründung zu § 91 Abs. 2 AktG wird **die Verpflichtung des Vorstandes, für ein angemessenes Risikomanagement und für eine angemessene interne Revision bzw. ein internes Überwachungssystem zu sorgen**, besonders hervorgehoben. Damit werden auch gleichzeitig interne Ablaufprozesse und Organisationsstrukturen wie auch Zuständigkeiten in den internen Verantwortungsbereichen angesprochen, die auf etwaige Risiken hin zu beleuchten sind. Basierend auf § 93 AktG hat der Vorstand im Falle einer Unternehmenskrise nachzuweisen und darzulegen, dass er alle Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und -abwehr getroffen hat, d. h. dass er sich sowohl objektiv als auch subjektiv pflichtgemäß verhalten hat.

§ 317 Abs. 4 HGB

»Bei einer Aktiengesellschaft, die Aktien mit amtlicher Notierung ausgegeben hat, ist außerdem im Rahmen der Prüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 AktG obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann.«

Es ist zu beachten, dass nach § 317 Abs. 4 HGB das im Unternehmen zu etablierende Risikomanagementsystem, wie auch dessen Überwachungssystem, zum Prüfungsgegenstand im Rahmen der externen Jahresabschlussprüfung erhoben wird und das Ergebnis dieser Prüfung nach § 321 Abs. 4 HGB im Prüfungsbericht darzulegen und gegebenenfalls auf Schwachstellen und deren Behebung hinzuweisen ist.

§ 321 Abs. 4 HGB

*»Ist im Rahmen der Prüfung eine Beurteilung nach § 317 Abs. 4 HGB abgegeben worden, so ist deren Ergebnis in einem besonderen Teil des Prüfungsberichts darzustellen.
Es ist darauf einzugehen, ob Maßnahmen erforderlich sind, um das interne Überwachungssystem zu verbessern.«*

Risikolagebericht

Zusätzlich wird durch das KonTraG die Prüfungspflicht des Abschlussprüfers auf die Beurteilung und Plausibilität des Lageberichts des Unternehmens ausgedehnt. Nicht nur die derzeitige wirtschaftliche Lage des Unternehmens hat eine Beurteilung zu erfahren, sondern auch die Darstellung der Risiken der künftigen Unternehmensentwicklung.

§ 289 Abs. 1 HGB

»Im Lagebericht ... der Kapitalgesellschaft ... ist auch auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen.«

§ 317 Abs. 2 HGB

»Der Lagebericht und der Konzernlagebericht sind ... zu prüfen ... Dabei ist auch zu prüfen, ob die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.«

§ 321 Abs. 1 HGB

Prüfungsbericht

»... wobei insbesondere auf die Beurteilung des Fortbestandes und der künftigen Entwicklung des Unternehmens einzugehen ist.«

Die Aufsichtsorgane haben nach **§ 171 Abs. 1 Satz 1 AktG** den Lagebericht zu prüfen und haben darüber hinaus im Rahmen ihrer allgemeinen Überwachungsfunktion nach **§ 111 Abs. 1 AktG** die Verpflichtung, die Einrichtung eines Frühwarn- und Überwachungssystem durch den Vorstand zu überprüfen.

Darüber hinaus müssen nach § 15 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) börsennotierte Unternehmen alle Tatsachen unverzüglich veröffentlichen, die den Aktienkurs erheblich beeinflussen können. Diese »Ad-hoc-Publizitätspflicht« soll auf der einen Seite für mehr Transparenz sorgen und andererseits verhindern, dass Marktteilnehmer ihr Insider-Wissen missbrauchen, mit der Konsequenz, dass nach § 39 WpHG bei leichtfertiger Verletzung dieser Publizitätspflicht ein Bußgeld von bis zu 1,5 Mio. € (3 Mio. DM) verhängt werden kann.

Die Verpflichtung, dass Unternehmen neue kursbeeinflussende Tatsachen unverzüglich zu veröffentlichen haben, wird jedoch von nicht wenigen für eine gewisse Eigenwerbung genutzt, ohne dabei wirklich substantielle, kursrelevante Informationen kundzutun, oder es werden negative Unternehmensdaten mittels einer bewusst gewählten Formulierung gekonnt »schön gefärbt«. Inwieweit hierbei von Missbrauch gesprochen werden kann, möge jeder für sich selbst beurteilen; für das Unternehmensimage ist dieses sicherlich nicht förderlich, ganz zu schweigen von dem impliziten Risiko, das von einer derartigen Handlungsweise ausstrahlt.

»Ad-hoc-Meldungen«

Im Konstrukt des KonTraG strahlt auch das Kreditwesengesetz (KWG) seine Wirkung aus. Hier ist insbesondere der § 18 Satz 1 zu betrachten:

§ 18 Satz 1 KWG

»Ein Kreditinstitut darf einen Kredit von insgesamt mehr als 250.000 € (500.000 DM) nur gewähren, wenn es sich von dem Kreditnehmer die wirtschaftlichen Verhältnisse, insbesondere durch Vorlage der Jahresabschlüsse, offen legen lässt.«

Damit wird die künftige Kreditgewährung in Abhängigkeit eines ausreichend vorhandenen Risikomanagementsystems gebracht, denn die vorzulegenden Jahresabschlüsse beinhalten die Prüfung und Kommentierung durch den Wirtschaftsprüfer, inwieweit das geforderte Risikomanagementsystem den Anforderungen des Unternehmens entspricht. Weiterhin fordern die Anmerkungen zu diesem Paragraphen, bei einer Kreditgewährung auch die künftigen Entwicklun-

Kreditgeber und Risikomanagementsystem