Stefanie Fiege

Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Stefanie Fiege

Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG

Prozess, Instrumente, Träger

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Ulrich Krystek

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dissertation Techn. Universität Berlin, 2005

1. Auflage Mai 2006

Alle Rechte vorbehalten
© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Brich

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0420-4
ISBN-13 978-3-8350-0420-7

Geleitwort

Spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche haben weltweit zu einer zunehmenden Kritik an der Unternehmensüberwachung geführt. Unter dem Stichwort „Corporate Governance“ lassen sich in Deutschland sowie auch auf internationaler Ebene Bestrebungen beobachten, die sich als Ziel gesetzt haben, eine verantwortungsvolle und effiziente Unternehmensführung sicherzustellen. In Deutschland wurde ein erster Meilenstein 1998 mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG) im Unternehmensbereich gelegt. Durch das KonTraG ist das unternehmerische Risikomanagement verstärkt in das Blickfeld von Theorie und Praxis gerückt, da börsennotierte Unternehmen seither verpflichtet sind, ein Überwachungssystem zu implementieren, das bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkennen lässt (§ 91 Abs. 2 AktG). Durch eine bewusst unscharf gewählte Formulierung des Gesetzgebers ergibt sich für Unternehmen eine erhebliche Lücke zwischen gesetzlichen Erfordernissen und unternehmerischer Ausgestaltungsfreiheit.
Auch die Ergänzungen und Weiterentwicklungen des KonTraG durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) sowie durch den Deutschen Corporate Governance Kodex und den international bedeutsamen Sarbanes-Oxley-Act werfen weitere Fragen im Umgang mit dem Risikomanagement- und Überwachungssystem in Unternehmen auf.

Vor diesem Hintergrund stellt sich S. Fiege in der vorliegenden Arbeit die zentrale Aufgabe, ein Risikomanagement- und Überwachungssystem zu entwickeln, das sowohl den gesetzlichen Anforderungen entspricht, als auch den unternehmerischen Anforderungen im Hinblick auf eine positive Weiterentwicklung und den Fortbestand in der Zukunft gerecht wird. In sehr übersichtlicher Form werden dabei zunächst die gesetzlichen Anforderungen auf nationaler und internationaler Ebene dargestellt, die den Rahmen für ein unternehmerisches Risikomanagement vorgeben. Den klar herausgearbeiteten Prozessphasen des Risikomanagements werden – darauf aufbauend – für die einzelnen Phasen jeweils relevante und moderne Instrumente zur Aufgabenbewältigung zugeordnet und es werden die wesentlichen Träger dieser Aufgaben vorgestellt. Den Unternehmen soll durch eine Vorstellung eines breiten Spektrums von betriebswirtschaftlichen Instrumenten die Möglichkeit für einen effizienten Umgang mit Risiken aufgezeigt werden. Die Beurteilung der betrachteten Instrumente erfolgt auch unter Berücksichtigung von Kosten- und Nutzenaspekten, um Empfehlungen für einzelne Instrumente aussprechen zu können.

Ein weiterer, bislang in der Literatur wenig beachteter, Aspekt ist die Verbindung des Risikomanagements mit der Wertorientierung. Hier werden im Rahmen der Arbeit Ansätze diskutiert, mit denen ein funktionsfähiges Risikomanagement zur Unternehmenswertsteigerung beitragen kann.

Ein sehr informativer Überblick über Systeme des Risikomanagements, der neben organisatorischen Ausgestaltungsmöglichkeiten auch ausgewählte Risikomanagementsysteme aus der Literatur und Praxis enthält, rundet die Ausführungen der Verfasserin ab.

In der kaum übersehbaren Literaturfülle zum Risikomanagement profiliert sich die vorgelegte Arbeit nicht nur durch die Klarheit und gute Strukturierung ihrer Aussagen, sondern auch durch die Integration des Risikomanagements in andere, ebenfalls grundlegende Bezugssysteme des Unternehmens, wie z.B. die Wertorientierung. Hier findet der Leser aus Theorie und Praxis viele innovative und anwendungsbezogene Anregungen. Eine stringente Prozessorientierung sowie eine sehr klare Zuordnung von Aufgaben, für ihre Lösung einsetzbare Instrumente und deren Zuordnung auf spezifische Aufgabenträger tragen auf neuartige Weise zur Verdeutlichung und Operationalisierung dieser äußerst komplexen Materie auf hohem Niveau bei. Der Verfasserin ist es damit gelungen, einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der längst noch nicht endgültig abgehandelten Problematik im Spannungsfeld zwischen gesetzlichen Anforderungen und unternehmensspezifischen Gegebenheiten zu leisten.

Prof. Dr. Ulrich Krystek

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im November 2005 als Dissertation von der Fakultät für Wirtschaft und Management an der Technischen Universität Berlin angenommen.

An dieser Stelle bedanke ich mich bei all denjenigen, die mich auf dem Weg meiner Promotion unterstützt haben. Ohne diese Unterstützung wäre ein erfolgreicher Abschluss nicht möglich gewesen.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Ulrich Krystek für die vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit. Er hat mich jederzeit bei allen fachlichen Problemstellungen intensiv beraten und das Erstgutachten für die vorliegende Arbeit erstellt.

Für die Übernahme des Zweitgutachtens danke ich Herrn Prof. Dr. Eckard Zwicker, für den Vorsitz und die Leitung des Promotionsverfahrens bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Eberhard Kuhlmann.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Kollegen, Dr. Thekla Slosarek, Dipl.-Kfm. Marko Reimer und Dipl.-Kfm. Holger Wassermann für die anregenden Diskussionen und den stets ermutigenden Beistand. Meinem Freundeskreis danke ich für den regelmäßigen Ansporn und die bohrenden Nachfragen, die zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben.

Mein tiefster Dank gebührt jedoch meiner Familie, die mich in allen Lebenslagen stets unterstützt hat. Meinem Mann Hendric danke ich besonders für die unendliche Geduld in den schwierigen Phasen der Dissertation und für all die anregenden Diskussionen, die einen unerlässlichen Baustein für die Fertigstellung der Arbeit gebildet haben. Ihm und meinem Sohn Jacob widme ich dieses Buch.

Stefanie Fiege

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis IX
Abkürzungsverzeichnis XIII
Abbildungsverzeichnis XIX
Tabellenverzeichnis XXIII
1 Einleitung 1
1.1 Problemstellung 1
1.2 Aufbau der Arbeit 3
2 Gesetzliche Änderungen als Ausgangspunkt für das Risikomanagement in Unternehmen 5
2.1 Corporate Governance 5
2.2 Zielsetzungen des Gesetzgebers 8
2.3 Generelle Neuerungen 10
2.4 Auswirkungen des KonTraG auf die Organe der Aktiengesellschaft 12
2.4.1 Vorstand 12
2.4.2 Aufsichtsrat 15
2.4.3 Hauptversammlung 17
2.5 Auswirkungen des KonTraG auf den Lagebericht 19
2.6 Auswirkungen des KonTraG auf Abschlussprüfung und Berichterstattung 21
2.7 Ausstrahlungswirkung auf andere Rechtsformen 27
2.8 Überblick über die Modifizierungen im Hinblick auf den Bereich Risikomanagement- und Überwachungssystem 29
2.9 Weiterentwicklungen des KonTraG 31
2.9.1 Deutscher Corporate Governance Kodex 31
2.9.2 Sarbanes-Oxley Act 34
3 Grundlagen des Risikomanagements 37
3.1 Risiko 37
3.1.1 Risikobegriff in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur 37
3.1.1.1 Begrifflicher Ursprung 37
3.1.1.2 Ursachenbezogene Ansätze 38
3.1.1.3 Wirkungsbezogene Ansätze 42
3.1.1.4 Abgrenzung von Risiko und Chance 43
3.1.2 Risikodefinition im Sinne des KonTraG 44

3.1.3 Abgrenzung verschiedener Risikobegriffe ... 48
3.2 Risikomanagement ... 51
3.2.1 Risikomanagement im engeren Sinne ... 51
3.2.2 Risikomanagement im weiteren Sinne ... 52
3.2.3 Begriffliche Abgrenzung des Risikomanagements nach KonTraG ... 53
3.3 Integration des Risikomanagements in die Unternehmensführung ... 60
3.3.1 Einbindung in die Unternehmensführung ... 60
3.3.2 Wertorientierung und Risikomanagement ... 65
3.3.3 Träger des Risikomanagements ... 74
3.3.3.1 Grundlagen ... 74
3.3.3.2 Controlling ... 76
3.3.3.3 Interne Revision ... 82
3.3.3.4 Abschlussprüfung ... 87
4 Prozess des Risikomanagements ... 93
4.1 Grundlagen des Risikomanagementprozesses ... 95
4.2 Risikopolitik als Rahmenbedingung ... 97
4.3 Phase der Risikoidentifikation ... 101
4.3.1 Inhalt ... 101
4.3.2 Risikoarten ... 103
4.3.3 Modulare Instrumente zur Risikoidentifikation ... 109
4.3.3.1 Überblick ... 109
4.3.3.2 Analysen ... 113
4.3.3.2.1 Abgrenzung ... 113
4.3.3.2.2 Umweltanalyse ... 113
4.3.3.2.3 Unternehmensanalyse ... 115
4.3.3.2.4 Mischformen ... 120
4.3.3.3 Früherkennung ... 123
4.3.3.3.1 Grundlagen ... 123
4.3.3.3.2 Operative Früherkennung ... 126
4.3.3.3.2.1 Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Früherkennung ... 126
4.3.3.3.2.2 Indikatororientierte Früherkennung ... 130
4.3.3.3.3 Strategische Früherkennung ... 134
4.3.3.4 Prognosen ... 138

4.3.3.4.1 Grundlagen ... 138
4.3.3.4.2 Quantitative Prognosen ... 141
4.3.3.4.3 Qualitative Prognosen ... 143
4.3.3.4.3.1 Eigenschaften ... 143
4.3.3.4.3.2 Delphi-Prognose ... 144
4.3.3.4.3.3 Szenariotechnik ... 145
4.3.4 Zusammenfassende Beurteilung ... 152
4.4 Phase der Risikobewertung ... 159
4.4.1 Gegenstand der Risikobewertung ... 159
4.4.2 Modulare Instrumente zur Risikobewertung ... 165
4.4.2.1 Quantitative Ansätze ... 165
4.4.2.2 Qualitative Ansätze ... 175
4.4.3 Zusammenfassende Beurteilung ... 183
4.5 Phase der Risikosteuerung ... 185
4.5.1 Gegenstand ... 185
4.5.2 Möglichkeiten der Risikosteuerung ... 187
4.5.2.1 Ursachenbezogene Maßnahmen ... 187
4.5.2.2 Wirkungsbezogene Maßnahmen ... 188
4.5.2.3 Krisenmanagement ... 192
4.5.2.4 Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard ... 197
4.5.3 Zusammenfassende Beurteilung ... 200
4.6 Phase der Risikokontrolle und -überwachung ... 204
4.6.1 Aufgaben der Risikokontrolle und -überwachung ... 204
4.6.2 Kontrollformen ... 211
4.6.3 Prozessabhängige Kontrollinstrumente ... 213
4.6.3.1 Risikodokumentation ... 213
4.6.3.2 Berichtssystem ... 214
4.6.4 Prozessunabhängige Überwachung ... 219
4.6.5 Abgrenzung der Kontroll- und Überwachungsaufgaben ... 221
4.6.6 Zusammenfassende Beurteilung ... 225
4.7 Phasenübergreifende Beurteilung ... 227
5 System des Risikomanagements ... 233
5.1 Organisatorische Ausgestaltung des Risikomanagements ... 233
5.1.1 Problemstellung ... 233

5.1.2 Delegation ... 234
5.1.3 Bereichsbildung ... 236
5.1.3.1 Etablierung ... 236
5.1.3.2 Platzierung ... 237
5.1.3.3 Differenzierung ... 238
5.1.3.4 Kooperation ... 239
5.2 Modell eines Risikomanagementsystems ... 248
5.2.1 Anforderungen an ein Risikomanagementsystem ... 248
5.2.2 Risikomanagementsysteme nach KonTraG in der Literatur ... 251
5.2.3 Konklusion ... 264
6 Schluss ... 269
Quellenverzeichnis ... 271
Literaturverzeichnis ... 273

Abkürzungsverzeichnis

β	Beta-Faktor
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetzbuch
aktual.	aktualisiert(e)
Aufl.	Auflage
BB	Betriebs-Berater
BCR-Card	Balanced Chance-and-Risk-Card
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BörsG	Börsengesetz
BörsZulV	Verordnung über die Zulassung von Wertpapieren zum amtlichen Markt einer Wertpapierbörse
BP	Backpropagation
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
C&L	Coopers&Lybrand
ca.	circa
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CDU	Christlich Demokratische Union
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
d.h.	das heisst
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
DCF	Discounted Cash Flow
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
Dr.	Doktor

DRS	Deutscher Rechnungslegungs Standard
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee
DStR	Deutsches Steuerrecht
DSWR	Datenverarbeitung-Steuer-Wirtschaft-Recht
DV	Datenverarbeitung
E (r_m)	erwartete Rendite des Marktes bzw. Marktportfolios
e.V.	eingetragener Verein
EBIT	Earnings before interests and taxes
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EGAktG	Einführungsgesetz zum Aktiengesetzbuch
EGHGB	Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch
EK	Eigenkapital
EKanteil	Eigenkapitalanteil
EKkostensatz	Eigenkapitalkostensatz
erw.	erweitert
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
evtl.	eventuell
f.	folgende
FASB	Financial Accounting Standards Board
FCF	Free Cash Flow
FDP	Freie Demokratische Partei
FEI	Financial Executives International
FGG	Gesetz über die Anlage der freiwilligen Gerichtsbarkeit
FK_{mw}	Marktwert des Fremdkapitals
FK	Fremdkapital
FKanteil	Fremdkapitalanteil
FKkostensatz	Fremdkapitalkostensatz
ff.	fortfolgende
GASC	German Accounting Standards Committee
gem.	gemäß
GenG	Genossenschaftsgesetz
gest.	gestaltet

ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
hrsg.	herausgegeben
Hs	Halbsatz
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.S.	im Sinne
i.S.d.	im Sinne des
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne
IAS	International Accounting Standards
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IIR	Institute for International Research
IKS	Internes Kontrollsystem
insb.	insbesondere, insbesonders
InsO	Insolvenzordnung
io	Industrielle Organisation
IRB	Internal Ratings-Based Approach
ISO	International Organization for Standardization
IÜS	Internes Überwachungssystem
Jg.	Jahrgang
KAGG	Gesetz über die Kapitalanlagegesellschaften
KapAEG	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KNN	Künstliche Neuronale Netze
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
krp	Kostenrechnungspraxis
LGD	Loss given default
M	Maturity
Mio.	Millionen
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz

MVA	Market Value Added
No.	Number
Nr.	Nummer
o.O.	ohne Ortsangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
p.	page
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PD	Probability of default
PS	Prüfungsstandard
PublG	Publizitätsgesetz
r_A	erwartete Rendite einer risikobehafteten Kapitalanlage A
RAROC	Risk adjusted return on capital
RaV	Risk-adjusted-value
RM	Risikomanagement
RMS	Risikomanagementsystem
RoE	Return on Equity
RoI	Return on Investment
RORAA	Return on risk adjusted assets
RORAC	Return on risk adjusted capital
Rz.	Randzeichen
S.	Satz, Seite
SEC	Securities Exchange Commission
SHV	Shareholder-Value
SOA	Sarbanes-Oxley Act
sog.	so genannte
Sp.	Spalte
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
StB	Der Steuerberater
SVIR	Schweizerischer Verband für Interne Revision
SWOT	Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats
SzU	Schriften zur Unternehmensführung
t	Zeit
TEC-DAX	Technologietitel im Deutschen Aktienindex
TM	TradeMark

TransPuG	Transparenz-und Publizitätsgesetz
TV	Termination Value
u.a.	und andere
u.U.	unter Umständen
überarb.	überarbeitet
u.	und
USA	United States of America
US-GAAP	US- Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
v.	von
VaR	Value-at-Risk
VFE-Lage	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
vgl.	vergleiche
WACC	Weighted average cost of capital
WiST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WP	Wirtschaftsprüfer
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
WPO	Wirtschaftsprüferordnung
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift für Organisation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit ... 3
Abbildung 2: Kontrollsystem im deutschen Aktienrecht ... 9
Abbildung 3: Grundschema eines integrierten Planungssystems ... 13
Abbildung 4: Überblick über den Geltungsbereich der modifizierten Vorschriften ... 29
Abbildung 5: Gesetzesänderungen im Hinblick auf das Risikomanagement- und Überwachungssystem ... 30
Abbildung 6: Gegenüberstellung von symmetrischem und asymmetrischem Risiko ... 46
Abbildung 7: Überschneidungsbereiche von generellem Risikomanagement und Risikomanagement nach KonTraG ... 60
Abbildung 8: Stoßrichtungen und Wirkungen einer risikoorientierten Unternehmensführung ... 64
Abbildung 9: Risikoanalyse aus Sicht der Kapitalmärkte ... 66
Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Risikomanagementsystem und Shareholder-Value ... 73
Abbildung 11: Controllingsystem nach Horváth ... 79
Abbildung 12: Abgrenzung von Aufgaben des Risikomanagements und des Risikocontrollings ... 81
Abbildung 13: Anforderungen an eine moderne Interne Revision ... 86
Abbildung 14: Risikomanagementprozess ... 96
Abbildung 15: Mögliche Risikokultur-Typen ... 99
Abbildung 16: Risikokategorisierung ... 105
Abbildung 17: Mögliche Perspektiven der Risikoidentifikation ... 107
Abbildung 18: Mögliche Instrumente zur Risikoerkennung ... 110
Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Analyse, Früherkennungsinformationen, Prognosen und den Teilkomplexen eines integrierten Planungssystems ... 111
Abbildung 20: Branchenstrukturmodell nach PORTER ... 114
Abbildung 21: Grundstruktur einer Wertkette ... 116
Abbildung 22: SWOT-Analyse ... 118
Abbildung 23: Zusammenhang zwischen Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung ... 125
Abbildung 24: Prinzipieller Aufbau eines indikatororientierten Früherkennungssystems ... 131
Abbildung 25: Prinzipdarstellung des Ablaufs der strategischen Früherkennung ... 136

Abbildung 26: Gütekriterien für Prognosen 140
Abbildung 27: Denkmodell zur Darstellung von Szenarien 147
Abbildung 28: Ablaufschema der Szenariotechnik 148
Abbildung 29: Beispielhafte Darstellung von Wertgrenzen 162
Abbildung 30: Faustformel zur Berechnung der Wesentlichkeitsgrenze nach WEBER 163
Abbildung 31: Mögliche Methoden zur quantitativen Risikobewertung 167
Abbildung 32: Beispielhafte Darstellung von Risikoklassen 178
Abbildung 33: Risikoportfolio 180
Abbildung 34: Chancen-Risiko-Matrix mit Handlungsempfehlungen 181
Abbildung 35: Maßnahmen zur Risikosteuerung 186
Abbildung 36: Verbindung von Risiko- und Krisenmanagement 195
Abbildung 37: Überblick zur Risikosteuerung 201
Abbildung 38: Beispielhafte Wirkungen risikosteuernder Maßnahmen 204
Abbildung 39: Überwachungsbegriffe 205
Abbildung 40: Abgrenzung von Internem Überwachungssystem und Internem Kontrollsystem 207
Abbildung 41: Beispielhafte Darstellung eines Risikoerfassungsbogens 217
Abbildung 42: Möglicher Aufbau einer Risikodatenbank 219
Abbildung 43: Unterschiede und Gemeinsamkeiten von interner Revision und Controlling 222
Abbildung 44: Einbindung des Risikocontrollings in den Risikomanagementprozess 225
Abbildung 45: Kontroll- und Überwachungsaufgaben im Risikomanagementkreislauf 226
Abbildung 46: Risikomanagement im Entscheidungsprozess 228
Abbildung 47: Typen von Zentralbereichen 239
Abbildung 48: Modell des Kernbereichs 240
Abbildung 49: Modell des Richtlinienbereichs 241
Abbildung 50: Matrixmodell 242
Abbildung 51: Stabsmodell 244
Abbildung 52: Risikomanagementsystem und Überwachungssystem nach LÜCK 252
Abbildung 53: Komponenten des Risikomanagementsystems 255
Abbildung 54: Zusammenhang zwischen Risikomanagementsystem, Früherkennungssystem und internem Überwachungssystem 257
Abbildung 55: Maßnahmen zum Aufbau eines Risikofrüherkennungssystems nach IDW .. 259
Abbildung 56: Das System des Risikomanagements nach Franz 262
Abbildung 57: Elemente eines Risikomanagementsystems nach ELFGEN/SIELER 263

Abbildung 58: Risikomanagement- und Überwachungssystem unter Berücksichtigung der beteiligten Unternehmensinstanzen 265

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterscheidung der Begriffe Unsicherheit und Ungewissheit 41
Tabelle 2: Überblick über verschiedene Ausprägungen des Risikobegriffs 49
Tabelle 3: Überblick über die Einsatzmöglichkeiten der Instrumente zur Risikoidentifikation 153
Tabelle 4: Verantwortlichkeitsmatrix 247

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Prinzip vom Wandel als einzige Konstante ist aktueller denn je: schon immer sehen sich Unternehmen einer ungewissen Zukunft gegenüber, der versucht wird mit unterschiedlichsten Methoden zu begegnen. Neben Wahrsagerei und unternehmerischem "Bauchgefühl" trägt vor allem ein systematisches Risikomanagement dazu bei, bewusst mit der unsicheren Zukunft und den darin enthaltenen Risiken umzugehen.

Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit eines unternehmensweiten Risikomanagements resultiert aus vielfachen Änderungen des Wettbewerbsumfelds von Unternehmen. Durch zunehmende Globalisierung der Märkte und des Wettbewerbs ergeben sich neue Chancen und Risiken, die es zu steuern gilt. Ein vielzitiertes Merkmal der veränderten Umfeldbedingungen ist auch die zunehmende Wettbewerbsintensität gepaart mit kürzeren Produktlebenszyklen und immer flacheren Hierarchien in den Unternehmen. Hinzu kommen Entwicklungen wie die Reduktion der Wertschöpfungstiefe ganzer Funktionen oder die Zusammenarbeit in Netzwerken, die einen Überblick über den gesamten Prozess der Wertschöpfung und seine Einflussfaktoren erschweren, wenn nicht gar unmöglich machen. Mit steigender Unsicherheit im Hinblick auf die das Unternehmen betreffenden Entwicklungen ist demzufolge zu rechnen. Mit zunehmender Unübersichtlichkeit der externen Bedingungen steigen jedoch die Anforderungen an interne Systeme, wie z.B. die Qualität des Führungssystems, aber auch ein effizientes Risikomanagementsystem, das dazu beitragen soll, den Erfolg unternehmerischer Aktionen sicherzustellen.

Gelingt es einem Unternehmen, das eigene Risiko als zusätzliche Steuerungsgröße zu begreifen, es zu operationalisieren und aktiv zu gestalten, lassen sich zugleich Chancen im Sinne von Wettbewerbsvorteilen realisieren. Jeder Entscheidung im Unternehmen sind Risiken immanent, die nicht einfach hingenommen werden, sondern auf ein bestimmtes Maß reduziert werden sollten. Nicht rechtzeitig erkannte und bewältigte Gefahren können die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens behindern und es sogar in Krisen geraten lassen. Der Umgang mit Risiken und ihre Bewältigung ist jedoch ein Problem der Unternehmensführung, das nicht durch Minimierung oder gar Elimination aller Risiken gelöst wird.[1] Nur wer bereit ist Risiken einzugehen, kann gleichzeitig Chancen wahrnehmen, die sich ebenso wie das Ri-

[1] Vgl. Naegeli, P. (Grundlagen, 1978), S. 12.

siko aus einer unsicheren Zukunft ergeben. Ziel des Risikomanagements ist folglich nicht der Ausschluss sämtlicher Risiken, sondern eine Bewusstmachung der Risiken, die der unternehmerischen Entscheidungsfindung zugrunde gelegt werden. Richtig angewandt bedeutet Risikomanagement deshalb auch immer Chancenmanagement und geht über eine schlichte Bestandssicherung weit hinaus. Der Vorteil eines institutionalisierten Umgangs mit Risiken ist eindeutig die aktive Auseinandersetzung mit der Zukunft, die es ermöglicht, in Alternativen zu denken und zwischen verschiedenen Alternativen zu wählen. Nur die Betrachtung der Zukunft ermöglicht die Wahrnehmung von Chancen und den Umgang mit Risiken, die Zukunft bildet quasi das „Spielfeld" für Unternehmen, auf dem sich entscheidet, wer nachhaltig gewinnt und am Markt überlebt.[2]

In diesem Zusammenhang erstaunt es wenig, dass in zunehmendem Maße auch in Deutschland Forderungen nach einer Corporate Governance gestellt werden, die eine verantwortungsvolle und effiziente Unternehmensführung sicherstellen soll. Kapitalanlegern und Interessenten am Unternehmen soll ein verbesserter und zugleich verlässlicher Einblick in Unternehmen verschafft werden, wobei zusätzliche Kontrollmechanismen die Informationsqualität verbessern sollen. Der Gesetzgeber hat mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) bereits 1998 einen wesentlichen Schritt hin zu einer verbesserten Corporate Governance eingeleitet. Das KonTraG als umfassendes Reformpaket enthält zahlreiche Änderungen, die neue Anforderungen an die Unternehmen stellen, wie z.B. auch die Forderung nach Einrichtung eines Risikomanagement- und Überwachungssystems gemäß § 91 Abs. 2 AktG. Es soll bewirken, dass bestandsgefährdende Entwicklungen im Unternehmen frühzeitig erkannt werden. Anlegern soll dadurch eine zusätzliche Sicherheit über den Fortbestand des Unternehmens gegeben werden. Konkrete Ausgestaltungshinweise für das geforderte System fehlen, denn der Gesetzgeber will den Unternehmen die Chance lassen, unternehmensspezifisch und in Abhängigkeit der Umfeldsituation Instrumente und Systeme zu implementieren, die die Wahrnehmung der gesetzlich geforderten Aufgabe ermöglichen.

Diese Arbeit beschäftigt sich ausführlich mit den gesetzlichen Änderungen, die das KonTraG von Unternehmen fordert. Im Mittelpunkt steht das einzuführende Risikomanagement- und Überwachungssystem, für das aufgrund betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse Instrumente und

---

2 Vgl. Bernstein, P.L. (Riskmanagement, 1997), S. 26.

Methoden vorgestellt werden, die einen Umgang mit Risiken im Unternehmen ermöglichen und gleichzeitig den gesetzlichen Anforderungen gerecht werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit lässt sich anhand von Abbildung 1 nachvollziehen.

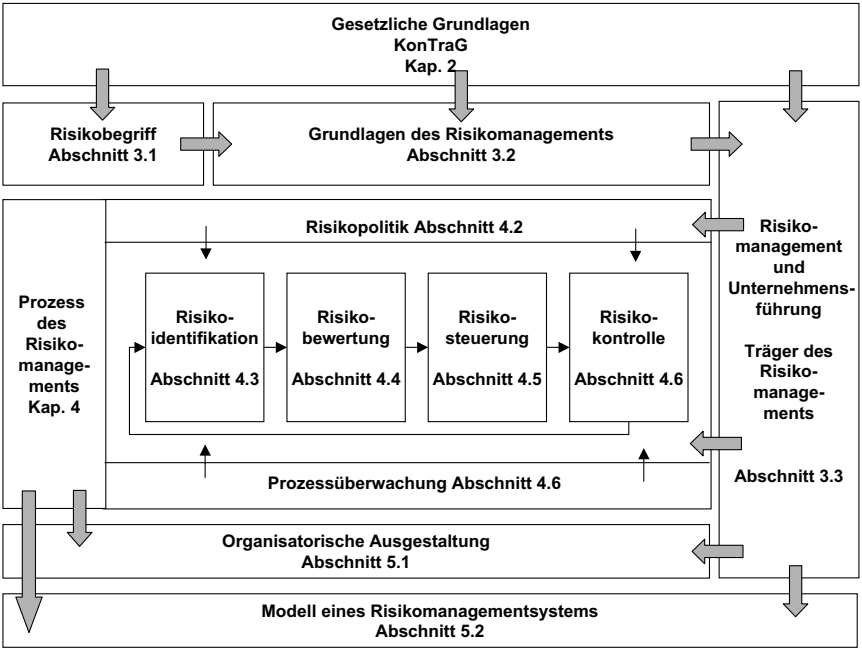

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Ausgangspunkt bildet die Darstellung der gesetzlichen Grundlagen in Kapitel 2, wobei das KonTraG - als eine Konsequenz im Rahmen der Bemühungen um eine verbesserte Corporate Governance in Deutschland - im Mittelpunkt steht. Abgeleitet aus der Forderungen des Gesetzgebers nach einem Risikomanagement- und Überwachungssystem werden in Kapitel 3 zunächst der Risikobegriff und die Grundlagen des Risikomanagements vorgestellt. Im Rahmen von Abschnitt 3.2 erfolgt eine Einordnung der gesetzlichen Anforderungen in das bestehende Verständnis von Risikomanagement. Abschnitt 3.3 verbindet die erarbeiteten Aspekte des Risikomanagements mit den Grundlagen der Unternehmensführung, wobei hier verstärkt auf die Verbindung zwischen Risikomanagement und Wertorientierung eingegangen wird und die - aus Sicht des Gesetzgebers und Unternehmens - relevanten Träger des Risikomanage-

ments vorgestellt werden. Sowohl die Aspekte der Wertorientierung als auch die beteiligten Instanzen im Unternehmen werden in den Kapiteln 4 und 5 wiederholt aufgegriffen und in die Überlegungen eingebunden.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht der Prozess des Risikomanagements, der in Kapitel 4 ausführlich behandelt wird. In einzelne Prozessphasen zerlegt (Abschnitte 4.3 bis 4.6), werden für die Prozesschritte der Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kontrolle Instrumente vorgestellt, die eine Aufgabenbewältigung ermöglichen. Bei der Würdigung der Instrumente wird neben der erforderlichen Aufgabenerfüllung aus gesetzgeberischer und betriebswirtschaftlicher Sichtweise auch auf Kostenaspekte eingegangen, um einen Ansatz für eine Kosten-Nutzen-Beurteilung einzelner Instrumente zu liefern.

Kapitel 5 widmet sich dem Risikomanagementsystem. Zunächst werden in Abschnitt 5.1 mögliche organisatorische Ausgestaltungsformen vorgestellt, wobei eine Brücke zu den bereits unter Abschnitt 3.3 vorgestellten Trägern des Risikomanagements geschlagen wird. Abschnitt 5.2 fasst die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel zusammen, indem Anforderungen an ein Risikomanagementsystem aus Sicht des Gesetzgebers und der Betriebswirtschaftslehre noch einmal dargestellt werden, bevor ein Vorschlag für ein Risikomanagementsystem entwickelt wird, das als Grundlage für eine externe Zertifizierung dienen könnte.

2 Gesetzliche Änderungen als Ausgangspunkt für das Risikomanagement in Unternehmen

2.1 Corporate Governance

Corporate Governance ist ein international gebräuchlicher Begriff, der auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung gewinnt. Unter ihm kann ein breites Spektrum von Einzelthemen zum Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht subsumiert werden, mit dem Ziel, die Unternehmensverfassung und -kontrolle zu verbessern.[1] Eine direkte Übersetzung ins Deutsche kann den Begriffsinhalt nur schwer wiedergeben, weshalb hierzulande üblicherweise der englische Ausdruck in der Diskussion beibehalten wird.[2] Näherungsweise kann dieser Begriff jedoch etwa mit dem der Unternehmensverfassung gleichgesetzt werden, wenn man unter Corporate Governance den "rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für das Zusammenwirken von Leitungsorganen, Überwachungsgremien und Interessengruppen (namentlich den Anteilseignern) im Unternehmen"[3] versteht.[4] Ziel der Corporate Governance ist die Sicherstellung einer verantwortungsbewussten und effizienten Unternehmensführung gekoppelt mit einer Einflussnahme und Kontrolle durch unternehmensexterne Anspruchsgruppen. Die Transparenz über Betriebs- und Finanzinformationen steht neben den Rechten der Anteilseigner und den Aufgaben der unabhängigen Überwachungsorgane im Mittelpunkt, wodurch das Vertrauen von Investoren gestärkt werden soll.[5]

Bislang handelt es sich bei dem Begriff Corporate Governance nicht um einen normierten Rechtsterminus. Es existieren weltweit ca. 60 Standards und Positionspapiere, denen sich Unternehmen aus einer freiwilligen Selbstverpflichtung heraus unterwerfen können.[6] Die Selbstregulierung soll die Unternehmen dazu veranlassen, sich ohne Zwang den jeweiligen Standards zu unterwerfen, um so für die Anleger als attraktives Unternehmen am Markt zu erscheinen. Eine Überregulierung durch den Gesetzgeber soll damit vermieden werden.[7] In einzelnen Ländern, vor allem in Deutschland, Großbritannien und USA, sind erste Schritte getroffen worden, gesetzliche Regelungen zur Corporate Governance zu verankern.

---

1 Vgl. BDI & PwC (Corporate, 2002), S. 6.
2 Vgl. v. Werder, A. (GCCG, 2000), S. 2.
3 v. Werder, A. (GCCG, 2000), S. 2.
4 Vgl. Holzer, P./Makowski, A. (Corporate, 1997), S. 688.
5 Vgl. Behr, G. et al. (Accounting, 2002), S. 9.
6 Vgl. BDI & PwC (Corporate, 2000), S. 10; v. Werder, A./Minuth, T.(Kodizes, 2000), S. 2f.
7 Vgl. Pellens, B./Hillebrandt, F./Ulmer, B. (Corporate Governance, 2001), S. 1244.

Richtungsweisend für den deutschen Kapitalmarkt ist die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, die erstmalig im Februar 2002 einen deutschen Corporate Governance Kodex vorgelegt hat.[8] Der Kodex basiert auf dem Prinzip der Selbstregulierung, da es sich bei dem Kodex um einen nicht gesetzlich verankerten Verhaltenskodex handelt. Das Prinzip der Selbstregulierung entstammt dem angelsächsischen Rechtskreis, was auf eine weitestgehend freie Ausgestaltungsmöglichkeiten der angelsächsischen Kapitalgesellschaften zurückzuführen ist.[9] Im deutschen Recht ist das System der Unternehmensleitung und -kontrolle bei Aktiengesellschaften im Aktiengesetz weitgehend vorgegeben. Insofern erscheint eine Ergänzung von unvollständigen gesetzlichen Regelungen wie im angelsächsischen System nicht notwendig. Dennoch haben verschiedene Corporate Governance-Kodizes und -Kommissionen auch hierzulande immer stärkere Aufmerksamkeit erfahren und sich letztlich in dem Deutschen Corporate Governance Kodex manifestiert. Diese Tendenz lässt sich vermutlich zurückführen auf die zunehmende Bedeutung angelsächsischer Investoren, die ihre Anlageentscheidung gewöhnlich unter Berücksichtigung von Verhaltenskodizes treffen.[10]

Der Kodex erfüllt im Wesentlichen zwei Aufgaben: Zum einen soll er für internationale Anleger einen Überblick und eine Verdeutlichung der deutschen Corporate Governance gewährleisten (Kommunikationsfunktion), er hat somit einen Informationscharakter. Zum anderen soll er in Ergänzung zu bestehenden gesetzlichen Regelungen Empfehlungen für börsennotierte Aktiengesellschaften zur verantwortungsvollen Unternehmensführung geben (Ordnungsfunktion).[11] Obwohl der Kodex sich in erster Linie an börsennotierte Gesellschaften richtet, wird auch nicht börsennotierten Gesellschaften die Beachtung des Kodex empfohlen.[12]

Für börsennotierte Aktiengesellschaften ist ein Befolgen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) von großer Bedeutung: Analysten von kapitalgebenden Aktienfondsgesellschaften orientieren sich bei der Wahl von Unternehmen, die sich als gute Anlagemöglichkeit eignen, zunehmend an Corporate Governance-Kriterien. So hat bspw. eine Umfrage von McKinsey & Company, London, unter den maßgeblichen institutionellen Anlegern in USA, Asien und Europa 1999 ergeben, dass eine funktionsfähige Unternehmensführung und –überwachung für 75% der Befragten ebenso wichtig ist wie die finanziellen Erwartungen der

---

8 Vgl. ausführlich 2.9; v. Werder, A. (Grundlagen, 2002), S. 801f.
9 Vgl. Berg, S./Stöcker, M. (Kodex, 2002), S. 2.
10 Vgl. Berg, S./Stöcker, M. (Kodex, 2002), S. 3f.
11 Vgl. v. Werder, A. (Grundlagen, 2002), S. 801f.; Preußner, J./Zimmermann, D. (Risikomanagement, 2002), S. 660; Bundesministerium der Justiz (Corporate Governance Kodex , 2002), Präambel.

Gesellschaft. Darüber hinaus sind die befragten institutionellen Anleger bereit, in Deutschland für eine Aktie bis zu 20% mehr zu bezahlen, wenn eine funktionsfähige Corporate Governance gewährleistet ist.[13] In Deutschland existieren bereits Corporate Governance-Rankings der DAX-Konzerne, die ihr Augenmerk neben den klassischen Finanzkennzahlen auf die Qualität des Managements und dessen Kontrolle richten.[14]

Ein typisches Abgrenzungsmerkmal der Aktiengesellschaft in Deutschland von anderen Gesellschaftsformen ist die strikte Trennung der Geschäftsführung (Vorstand) von den Überwachungsorganen (Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer). Das Zusammenspiel dieser Organe kann zu Konfliktsituationen führen, da die Interessen von Geschäftsführung und Eigentümern - repräsentiert durch den Aufsichtsrat - unterschiedlich gelagert sein können (Principal-Agent-Konflikt).[15]

Die Corporate Governance Bemühungen setzen an diesem Konflikt an, indem sie versuchen, Informationsasymmetrien zu reduzieren und geeignete Kontroll- und Anreizsysteme für die beteiligten Organe zu schaffen.[16]

Von einer guten Corporate Governance kann dann gesprochen werden, wenn eine optimale Ausübung der gesetzlich vorgeschriebenen Funktionen von Aufsichtsrat und Vorstand erfolgt, die auf eine hohe Wertschöpfung des anvertrauten Kapitals ausgerichtet ist.[17] Durch die mittlerweile entwickelten Standards besteht jedoch die Gefahr, dass Corporate Governance-Checklisten durch Unternehmen abgearbeitet werden, in dem Glauben, bereits dadurch eine erfolgreiche Bewertung durch den Kapitalmarkt zu erlangen. Umgekehrt können Checklisten dazu führen, dass Analysten bei ihrer Bewertung schematisch abprüfen, welche Maßnahmen bei Unternehmen vorhanden sind. Es ist jedoch fraglich, ob man komplexe und individuelle Managementleistungen mit einem starren Regelwerk bewerten kann.[18]

Ein Bestandteil der Corporate Governance ist die Aufgabe der Unternehmensleitung, den Fortbestand des Unternehmens langfristig zu sichern, wofür i.d.R. Risikomanagementsysteme zur Verfügung stehen sollten, die die Unternehmensleitung bei der Aufgabenerfüllung unter-

---

12 Vgl. Bundesministerium der Justiz (Corporate Governance Kodex , 2002), Präambel.
13 Vgl. Coombes, P./Watson, M. (Corporate, 2000), S. 75 f.
14 Vgl. BDI & PwC (Corporate, 2002), S. 12: Diese Rankings sind jedoch als nicht unstrittig einzustufen, da die Bewertungskriterien oft einseitig und nicht durchschaubar wirken. Ein Standard zur Bewertung der Corporate Governance Performance existiert bislang nicht.
15 Vgl. für einen Überblick der Problemsituationen bei Principal-Agent-Beziehungen: Spremann, K. (Information, 1990), S. 565ff.; Mikus, B. (Principal, 1998), S. 453ff.
16 Vgl. Pellens, B./Hillebrandt, F./Ulmer, B. (Corporate Governance, 2001), S. 1243.
17 Vgl. BDI & PwC (Corporate, 2002), S. 19.
18 Vgl. BDI & PwC (Corporate, 2000), S. 19.

stützen. Der Aspekt des Risikomanagements wurde durch den Gesetzgeber lange Zeit vernachlässigt, gewinnt jedoch in der aktuellen Diskussion zunehmend an Bedeutung.

Ein erster wesentlicher Schritt, die deutsche Corporate Governance auch im Hinblick auf das Risikomanagement zu verbessern und international anzugleichen, war die Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 1998, das im weiteren ausführlich dargestellt wird. Weitere Verbesserungen wurden auch durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) erzielt, welches im Juli 2002 in Kraft getreten ist. Auf einzelne Bestandteile des TransPuG wird im weiteren Verlauf hingewiesen, zielt das Gesetz doch auch maßgeblich auf die "Umsetzung von Empfehlungen der Regierungskommission "Corporate Governance"[19] (vgl. hierzu ausführlicher 2.9.1) ab. Einzelne Regelungen des TransPuG führen die durch das KonTraG eingeführten Neuerungen fort und werden deshalb in direktem Zusammenhang erläutert.

2.2 Zielsetzungen des Gesetzgebers

Das KonTraG beruht auf einem Referentenentwurf, der von einer Arbeitsgruppe aus Mitgliedern der Koalitionsfraktionen (CDU, FDP, SPD) und der Bundesregierung erarbeitet wurde. Nach Berücksichtigung verschiedener Kritikpunkte wurde das Gesetz in modifizierter Form am 05.03.1998 vom Bundestag verabschiedet und ist zum 01.05.1998 in Kraft getreten.

Vor dem Hintergrund verschiedener Schwachstellen im System der Unternehmensüberwachung sowie spektakulärer Unternehmenskrisen und –zusammenbrüche Anfang der 90‘er Jahre (z.B. Balsam AG, Metallgesellschaft AG, Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Dr. Jürgen Schneider AG, etc.) versucht das KonTraG als sog. Artikelgesetz[20] das bisherige Überwachungs- und Kontrollsystem zu verbessern. Der Gesetzgeber verfolgt dabei mit der Einführung des KonTraG sehr unterschiedliche Zielsetzungen:[21]

- Verbesserungen im Rahmen der Arbeit des Aufsichtsrats,
- Erhöhung der Transparenz,
- Stärkung der Kontrolle durch die Hauptversammlung,
- Abbau von Stimmrechtsdifferenzierungen,

---

19 Deutscher Bundestag (Gesetzesbegründung, 2002), S. 1.

20 Die Änderungen des KonTraG betreffen in erster Linie das Aktiengesetz (AktG) und das Handelsgesetzbuch (HGB). Betroffen sind weiterhin das Publizitätsgesetz (PublG), das Genossenschaftsgesetz (GenG), das Wertpapierhandelsgesetz (WpHG), die Börsenzulassungs-Verordnung (BörsZulV), die Wirtschaftsprüferordnung (WPO), das Gesetz über die Anlage der freiwilligen Gerichtsbarkeit (FGG), das Gesetz über die Kapitalanlagegesellschaften (KAGG), das GmbH-Gesetz (GmbHG) und die Einführungsgesetze zum AktG und HGB (EGAktg, EGHGB).

- Zulassung moderner Finanzierungs- und Vergütungsinstrumente,
- Verbesserung der Qualität der Abschlussprüfung,
- Verbesserung der Zusammenarbeit von Abschlussprüfer und Aufsichtsrat,
- Kritische Prüfung des Beteiligungsbesitzes von Kreditinstituten.

Im Hinblick auf die deutsche Corporate Governance werden durch das KonTraG zweifellos wesentliche Verbesserungen erzielt: In dem deutschen Modell der Corporate Governance ist die Unternehmensüberwachung als arbeitsteiliger Prozess organisiert, an dem verschiedene interne und externe Überwachungsträger beteiligt sind.[22] An diesem vielschichtigen Kontrollsystem setzt der Gesetzgeber dabei mit seinen Änderungen an. Abbildung 2 stellt das Kontrollsystem nach deutschem Aktienrecht schematisch dar.

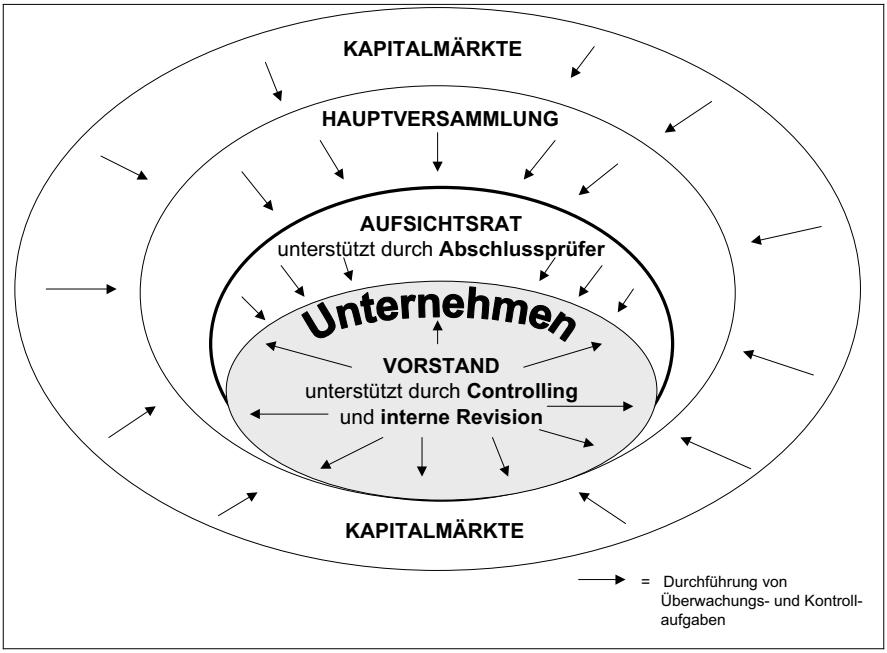

Abbildung 2: Kontrollsystem im deutschen Aktienrecht

Der Gesetzgeber gestaltet Pflichten und Aufgaben für die verschiedenen Überwachungsträger neu, um so die Zielsetzungen des KonTraG zu erreichen. Das bisherige System wird dabei nicht grundlegend verändert, da es sich insgesamt bewährt hat. Es wird vielmehr nur punktuell verbessert, um unter anderem die Ausrichtung deutscher Publikumsgesellschaften auf die

---

21 Vgl. Deutscher Bundestag (Gesetzesbegründung, 1998), S. 1.
22 Vgl. Dörner, D. (KonTraG, 2000), S. 101.

Bedürfnisse und Erwartungen internationaler Finanzmärkte zu unterstützen. Der Gesetzgeber betont außerdem, dass bei der Neufassung der verschiedenen Regelungen der Grundsatz vorherrscht, auf der Selbstorganisation der Unternehmen aufzubauen und nicht weitere gesetzliche Verbote oder Regularien einzuführen.[23] Diese Grundeinstellung führte dazu, dass von verschiedenen Seiten Stimmen laut werden, die das Gesetz als zu schwach empfinden und eindeutigere und schärfere Regelungen fordern.[24]

Im Folgenden werden, gegliedert nach den verschiedenen Kontrollschichten (Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung), die Gesetzesänderungen dargestellt, die zur Erfüllung der gesetzten Ziele beitragen sollen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den Änderungen, die sich mit der Einrichtung und Prüfung eines Risikomanagement- und Überwachungssystems beschäftigen, es werden jedoch zusätzlich vorab auch andere generelle Änderungen kurz vorgestellt, um einen vollständigen Überblick zu erhalten.

2.3 Generelle Neuerungen

Die Neuregelungen im Rahmen des KonTraG gelten grundsätzlich für alle börsennotierten Aktiengesellschaften. Als börsennotiert gelten gemäß Änderung durch das KonTraG in § 3 Abs. 2 AktG „Gesellschaften, deren Aktien zu einem Markt zugelassen sind, der von staatlich anerkannten Stellen geregelt und überwacht wird, regelmäßig stattfindet und für das Publikum mittelbar oder unmittelbar zugänglich ist“[25]. Dadurch ist neben einer Notierung an deutschen Börsen auch die Notierung an vergleichbaren ausländischen Börsen erfasst.[26] Als börsennotiert gelten somit sämtliche Gesellschaften, die zum amtlichen Handel, geregelten Markt oder TEC-DAX zugelassen sind. Nicht abgedeckt ist damit der Freiverkehr gemäß § 78 BörsG.[27]

Durch §§ 342, 342a HGB schafft das Bundesministerium der Justiz die Möglichkeit für die Bildung eines privaten Rechnungslegungsgremiums, das von gesetzlicher Seite anerkannt wird. Aufgabe dieses Gremiums ist es, Empfehlungen zur Anwendung der Grundsätze über die Konzernrechnungslegung auszusprechen und das Bundesministerium der Justiz in inter-

---

23 Vgl. Deutscher Bundestag (Gesetzesbegründung, 1998), S. 11.

24 Vgl. Thümmel, R.C. (Aufsichtsräte, 1999), S. 888 zum Thema der Aufsichtsratshaftung; Möllers, T. (Gesellschaftsrecht, 1999), S. 439 zur Bemängelung der geringen Sanktionsmöglichkeiten; BDI & PwC (Corporate, 2000), S. 30: Forderung nach KonTraG II: Erweiterung der Gesetzesänderungen vor allem im Hinblick auf Anpassung der Konzernrechnungslegung, Quartalsberichterstattung, Kontrolle der Abschlussprüfung und Offenlegung des Prüfungshonorars sowie effizientere Unternehmensüberwachung.

25 Wortlaut Gesetzestext § 3 Abs. 2 AktG.

26 Vgl. Deutscher Bundestag (Gesetzesbegründung, 1998), S. 12.

27 Vgl. Hüffer, U. (Aktiengesetz, 1999), S. 16.