

Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft
- Konzepte, Strategien, Methoden -
Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Philipp Gaenslen

Risiken der Unternehmensleitung

Erfassung, Steuerung und Überwachung
der von der Unternehmensleitung ausgehenden Risiken

Verlag Wissenschaft & Praxis



Risiken der Unternehmensleitung

Schriftenreihe
Managementorientierte Betriebswirtschaft
– Konzepte, Strategien, Methoden –

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Band 7

Philipp Gaenslen

Risiken der Unternehmensleitung

Erfassung, Steuerung und Überwachung
der von der Unternehmensleitung ausgehenden Risiken

Verlag Wissenschaft & Praxis



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

Herausgeber: Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Technische Universität München
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
Accounting – Auditing – Consulting
– Treuhandseminar –
Arcisstraße 21, D-80333 München
Tel. (089) 289-25801 Fax (089) 289-25802

ISBN 3-89673-292-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2006
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045-930093 Fax 07045-930094

Alle Rechte vorbehalten

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

Printed in Germany

Abstract

Zahlreiche Unternehmensschieflagen und Unternehmensinsolvenzen der jüngeren Vergangenheit zeigen, daß Risiken, die von der Unternehmensleitung ausgehen, die Existenz von Unternehmen gefährden können. Dies wird durch die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Umfrage bestätigt. Ein systematisches Management dieser Risiken ist sowohl betriebswirtschaftlich notwendig als auch gesetzlich geboten.

Die in der Unternehmensleitung vorhandenen Risikofelder werden zunächst auf Grundlage eines neu entwickelten Prozeßmodells für Störprozesse abgegrenzt. Risiken der Unternehmensleitung werden diesem Prozeßmodell entsprechend als Potentialrisiken, Handlungsrisiken und Ergebnisrisiken systematisiert. Das Gefährdungspotential von ausgewählten Risiken der Unternehmensleitung wird unter Berücksichtigung von empirischen Daten ermittelt und in Risikomatrizen dargestellt.

Die gesetzlichen, berufsständischen und betriebswirtschaftlichen Ansprüche an das Management von Risiken der Unternehmensleitung werden am Beispiel der Aktiengesellschaft für den Vorstand, den Aufsichtsrat und den Abschlußprüfer systematisch analysiert. Diesen Ansprüchen wird die Wirklichkeit des Managements von Risiken der Unternehmensleitung in der Unternehmenspraxis, gegenübergestellt. Die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Umfrage belegen, daß das Management von Risiken der Unternehmensleitung durch den Vorstand, den Aufsichtsrat und den Abschlußprüfer Mängel aufweist.

Die empirisch gewichteten Risikokataloge und die identifizierten Mängel aus dem Vergleich zwischen Anspruch und Wirklichkeit beim Management von Risiken der Unternehmensleitung bilden den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer grundlegenden Konzeption zum systematischen Management von Risiken der Unternehmensleitung. Die abgeleiteten Maßnahmen zur Erhöhung der Bereitschaft zum Management von Risiken der Unternehmensleitung und zur Erhöhung der Effektivität des Managements dieser Risiken werden für den Vorstand, den Aufsichtsrat und den Abschlußprüfer in Activity-Maps systematisch dargestellt. Die Activity-Maps dienen der Unternehmenspraxis als Leitfaden bei der Festlegung von wirkungsvollen Einzelmaßnahmen zur Verbesserung des Managements von Risiken der Unternehmensleitung.

Die Ergebnisse der Arbeit führen zu der für die Zukunftssicherung von Unternehmen wichtigen Handlungsempfehlung an den Vorstand, den Aufsichtsrat und den Abschlußprüfer, die Maßnahmen zur Verbesserung des Managements von Risiken der Unternehmensleitung aktiv umzusetzen und sich bei der Erfassung, Steuerung und Überwachung dieser Risiken gegenseitig zu unterstützen.

Vorwort des Herausgebers

Der Themenkomplex „Risikomanagementsystem und Überwachungssystem“ ist durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27. April 1998 sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis lebhaft diskutiert worden.

Die Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich lassen jedoch acht Jahre nach Verabschiedung des KonTraG noch immer zu wünschen übrig.

Zahlreiche empirische Untersuchungen verdeutlichen erhebliche Schwächen und Unzulänglichkeiten bei der Umsetzung der Anforderungen des KonTraG an die Corporate Governance.

Es ist in diesem Zusammenhang erstaunlich, daß bisher keine Untersuchungen über die von der Unternehmensleitung ausgehenden Risiken vorliegen. Können Risiken dieser Art systematisch erfaßt, gesteuert und überwacht werden? Wie können solche Risiken „gemanagt“ werden? Wer ist für diese Prozesse verantwortlich? Müssen Stakeholder und Shareholder nicht über Risiken der Unternehmensleitung informiert werden? Was wissen Insolvenzverwalter, Aufsichtsräte, Abschlußprüfer und natürlich auch Vorstände selbst über diese Risiken?

Herr Dipl.-Kfm. Dr. Philipp Gaenslen analysiert und systematisiert mit der vorliegenden Arbeit die Risiken der Unternehmensleitung und entwickelt ein System zur Erfassung, Steuerung und Überwachung dieser Risiken.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden durch empirische Daten aus der Befragung von führenden deutschen Insolvenzverwaltern sowie von Vorständen, Aufsichtsräten und Abschlußprüfern börsennotierter deutscher Unternehmen ergänzt.

Die Untersuchungsergebnisse werden für die Unternehmenspraxis in sog. „Activity-Maps“ zusammengefaßt. Diese Activity-Maps stellen die Ansatzpunkte zur Verbesserung des Managements von Risiken systematisch dar und dienen als Leitfäden für die Ableitung von unternehmensindividuellen Maßnahmen zur Verbesserung des Managements von Risiken der Unternehmensleitung.

Die abschließenden Thesen verdeutlichen die Notwendigkeit und die Möglichkeiten, sich intensiv mit den Risiken der Unternehmensleitung zu beschäftigen.

Die gesamte Untersuchung von Herrn Dr. Gaenslen bestätigt eine alte Aussage: Unternehmerischer Erfolg ohne Risiko ist nicht möglich. Es wird immer Risiken geben, es wird auch immer Chancen geben; beide müssen nur richtig gemanagt werden.

München, im April 2006

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Vorwort des Verfassers

Ein umfassendes und effektives Risikomanagement ist für Unternehmen seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) nicht mehr nur betriebswirtschaftlich sinnvoll, sondern auch explizit gesetzlich geboten. Diese neue gesetzliche Verpflichtung war Auslöser für intensive Diskussionen in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis über die Konzeption eines effektiven unternehmerischen Risikomanagements. Risiken, die von der Unternehmensleitung selbst ausgehen, waren nie Gegenstand dieser Diskussionen. Dies ist umso erstaunlicher als gerade diese Risiken erfahrungsgemäß ein sehr großes Gefährdungspotential für den Unternehmenserfolg in sich bergen.

Die Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Aufarbeitung der Problemstellung „Risiken der Unternehmensleitung“ wird mit der vorliegenden Arbeit aufgegriffen. Eine grundlegende Konzeption zum Management von Risiken der Unternehmensleitung am Beispiel von Aktiengesellschaften wird unter Berücksichtigung der Ergebnisse einer empirischen Befragung entwickelt. Möglichkeiten zur Reduktion des Gefährdungspotentials, das von Risiken der Unternehmensleitung ausgeht, werden Vorständen, Aufsichtsräten und Abschlußprüfern in Form von Activity-Maps systematisch aufgezeigt.

Das Dissertationsprojekt war aufgrund des „heiklen“ Themas ebenfalls nicht risikolos. Meinem akademischen Lehrer Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück möchte ich deshalb an dieser Stelle für die Unterstützung beim Management der Risiken des Dissertationsprojekts ganz besonders danken. Er hat die Forschungsarbeit mit wertvollen Ratschlägen und den für eine Dissertation notwendigen kritischen Diskussionen stets gefördert. Herrn Univ.-Prof. Dr. Martin Moog danke ich herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Mein Dank gilt auch den zahlreichen Insolvenzverwaltern sowie Vorständen, Aufsichtsräten und Abschlußprüfern, die mit der Beantwortung der Fragebögen einen wichtigen Beitrag zum Gelingen des Forschungsprojekts geleistet haben.

Für die zielführenden Anregungen und die jederzeitige Diskussionsbereitschaft möchte ich mich bei meinen ehemaligen Kollegen am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Accounting – Auditing – Consulting, der Technischen Universität München Herrn Dr. Michael Henke und Herrn Dr. Oliver Bungartz bedanken. Ebenso danke ich meinen Kollegen von Ernst & Young für die Gewährung der notwendigen Freiräume in der Endphase des Promotionsverfahrens und meinen Freunden für die ausdauernde moralische Unterstützung.

Meinen Eltern bin ich zu großem Dank verpflichtet. Ihrer uneingeschränkten Unterstützung konnte ich mir auch während meiner akademischen Ausbildung stets gewiß sein. Nicht zuletzt danke ich jedoch besonders meiner Frau Daniela. Sie hat mich durch alle Höhen und Tiefen des Dissertationsprojekts begleitet. Ohne Ihre treue Unterstützung wäre die Verwirklichung dieses Projekts nicht möglich gewesen. Ihr ist dieses Buch gewidmet.

München, im Februar 2006

Philipp Gaenslen

Inhaltsübersicht

	Seite
Inhaltsverzeichnis	XV
Anhangverzeichnis	XX
Abbildungsverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
1.1 Risiken der Unternehmensleitung als Gefahr für die Unternehmensexistenz – Notwendigkeit eines effektiven Managements dieser Risiken für die Zukunftssicherung von Unternehmen	1
1.2 Zielsetzung, Aufbau und Ablauf der Untersuchung	5
1.3 Konzeption der empirischen Umfrage zu Risiken der Unternehmensleitung in der Unternehmenspraxis	8
2 Definition und Systematisierung von Risiken der Unternehmensleitung	19
2.1 Entwicklung eines neuen Systematisierungsmodells für Risiken der Unternehmensleitung auf Grundlage einer systemorientierten Risikodefinition	19
2.2 Mängel in den Potentialen der Unternehmensleitung als Ursache von Störprozessen in der Unternehmensleitung (Potentialrisiken)	26
2.3 Fehlerhafte Handlungen der Unternehmensleitung als Auslöser von Störprozessen in der Unternehmensleitung (Handlungsrisiken)	37
2.4 Verfehlte Ziele der Unternehmensleitung als Wirkung von Störprozessen in der Unternehmensleitung (Ergebnisrisiken)	46
2.5 Zwischenergebnis: Systematische und empirisch bewertete Risikokataloge als Voraussetzung für ein effektives Management von Risiken der Unternehmensleitung	55

3	Management von Risiken der Unternehmensleitung in Aktiengesellschaften durch den Vorstand.....	57
3.1	Ansprüche an den Vorstand beim Management von Risiken der Unternehmensleitung.....	59
3.2	Management von Risiken der Unternehmensleitung durch den Vorstand in der Unternehmenspraxis	65
3.3	Maßnahmen zur Verbesserung des Managements von Risiken der Unternehmensleitung durch den Vorstand	73
3.4	Zwischenergebnis: Reduktion des Gefährdungspotentials von Risiken der Unternehmensleitung durch ein effektives Risikomanagement des Vorstands.....	91
4	Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung in Aktiengesellschaften durch den Aufsichtsrat.....	93
4.1	Ansprüche an den Aufsichtsrat bei der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung.....	93
4.2	Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Aufsichtsrat in der Unternehmenspraxis	99
4.3	Maßnahmen zur Verbesserung der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Aufsichtsrat	108
4.4	Zwischenergebnis: Reduktion des Gefährdungspotentials von Risiken der Unternehmensleitung auf der Grundlage einer effektiven Überwachung dieser Risiken durch den Aufsichtsrat	121

5 Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung in Aktiengesellschaften durch den Abschlußprüfer	125
5.1 Ansprüche an den Abschlußprüfer bei der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung	125
5.2 Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Abschlußprüfer in der Unternehmenspraxis.....	133
5.3 Maßnahmen zur Verbesserung der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Abschlußprüfer.....	140
5.4 Zwischenergebnis: Reduktion des Gefährdungspotentials von Risiken der Unternehmensleitung durch Prüfung und Berichterstattung des Abschlußprüfers zu diesen Risiken	153
6 Thesenartige Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	157
6.1 Reduktion des Gefährdungspotentials von Risiken der Unternehmensleitung auf der Grundlage eines effektiven Managements dieser Risiken durch den Vorstand, den Aufsichtsrat und den Abschlußprüfer	157
6.2 Diskussion des erzielten wissenschaftlichen Fortschritts unter Berücksichtigung der forschungsmethodischen Grundlagen der Untersuchung.....	163
Anhang	171
Literaturverzeichnis	219

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Anhangverzeichnis	XX
Abbildungsverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
1.1 Risiken der Unternehmensleitung als Gefahr für die Unter- nehmensexistenz – Notwendigkeit eines effektiven Managements dieser Risiken für die Zukunftssicherung von Unternehmen	1
1.2 Zielsetzung, Aufbau und Ablauf der Untersuchung	5
1.3 Konzeption der empirischen Umfrage zu Risiken der Unternehmensleitung in der Unternehmenspraxis	8
2 Definition und Systematisierung von Risiken der Unternehmensleitung	19
2.1 Entwicklung eines neuen Systematisierungsmodells für Risiken der Unternehmensleitung auf Grundlage einer systemorientierten Risikodefinition	19
2.1.1 Integration ursachenorientierter und wirkungsorientierter Risikodefinitionen zu einer systemorientierten Definition von Risiken der Unternehmensleitung	20
2.1.2 Struktur von Störprozessen als Systematisierungsmodell für Risiken der Unternehmensleitung	23
2.2 Mängel in den Potentialen der Unternehmensleitung als Ursache von Störprozessen in der Unternehmensleitung (Potentialrisiken)	26
2.2.1 Potentialrisiken in den organisatorischen Strukturen der Unternehmensleitung	27
2.2.2 Potentialrisiken in den personellen Ressourcen der Unternehmensleitung	31

2.3	Fehlerhafte Handlungen der Unternehmensleitung als Auslöser von Störprozessen in der Unternehmensleitung (Handlungsrisiken)	37
2.3.1	Handlungsrisiken in den Funktionen der Unternehmensleitung	37
2.3.2	Handlungsrisiken in den Entscheidungsprozessen der Unternehmensleitung	41
2.4	Verfehlte Ziele der Unternehmensleitung als Wirkung von Störprozessen in der Unternehmensleitung (Ergebnisrisiken)	46
2.4.1	Verfehlung von Unternehmenszielen als Ergebnisrisiken	46
2.4.2	Verfehlung von persönlichen Zielen der Mitglieder der Unternehmensleitung als Ergebnisrisiken	48
2.5	Zwischenergebnis: Systematische und empirisch bewertete Risikokataloge als Voraussetzung für ein effektives Management von Risiken der Unternehmensleitung	55
3	Management von Risiken der Unternehmensleitung in Aktiengesellschaften durch den Vorstand.....	57
3.1	Ansprüche an den Vorstand beim Management von Risiken der Unternehmensleitung.....	59
3.1.1	Ansprüche an den Vorstand aufgrund von gesetzlichen Pflichten	60
3.1.2	Ansprüche an den Vorstand aufgrund von betriebswirtschaftlichen Anforderungen.....	62
3.2	Management von Risiken der Unternehmensleitung durch den Vorstand in der Unternehmenspraxis	65
3.2.1	Bereitschaft des Vorstands zum Management von Risiken der Unternehmensleitung in deutschen Aktiengesellschaften	65
3.2.2	Effektivität von Vorstandsmaßnahmen zum Management von Risiken der Unternehmensleitung in deutschen Aktiengesellschaften	69
3.3	Maßnahmen zur Verbesserung des Managements von Risiken der Unternehmensleitung durch den Vorstand	73

3.3.1	Erhöhung der Bereitschaft des Vorstands zum Management von Risiken der Unternehmensleitung	73
3.3.2	Erhöhung der Effektivität des Managements von Risiken der Unternehmensleitung durch den Vorstand.....	77
3.4	Zwischenergebnis: Reduktion des Gefährdungspotentials von Risiken der Unternehmensleitung durch ein effektives Risikomanagement des Vorstands.....	91
4	Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung in Aktiengesellschaften durch den Aufsichtsrat.....	93
4.1	Ansprüche an den Aufsichtsrat bei der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung.....	93
4.1.1	Ansprüche an den Aufsichtsrat aufgrund von gesetzlichen Pflichten	93
4.1.2	Ansprüche an den Aufsichtsrat aufgrund von betriebswirtschaftlichen Anforderungen.....	96
4.2	Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Aufsichtsrat in der Unternehmenspraxis	99
4.2.1	Bereitschaft des Aufsichtsrats zur Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung in deutschen Aktiengesellschaften	99
4.2.2	Effektivität der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Aufsichtsrat in deutschen Aktiengesellschaften	104
4.3	Maßnahmen zur Verbesserung der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Aufsichtsrat	108
4.3.1	Erhöhung der Bereitschaft des Aufsichtsrats zur Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung.....	108
4.3.2	Erhöhung der Effektivität der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Aufsichtsrat.....	113
4.4	Zwischenergebnis: Reduktion des Gefährdungspotentials von Risiken der Unternehmensleitung auf der Grundlage einer effektiven Überwachung dieser Risiken durch den Aufsichtsrat	121

5	Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung in Aktiengesellschaften durch den Abschlußprüfer	125
5.1	Ansprüche an den Abschlußprüfer bei der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung	125
5.1.1	Ansprüche an den Abschlußprüfer aufgrund von gesetzlichen Pflichten.....	125
5.1.2	Ansprüche an den Abschlußprüfer aufgrund von berufsständischen Empfehlungen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen.....	129
5.2	Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Abschlußprüfer in der Unternehmenspraxis.....	133
5.2.1	Risikoorientierte Prüfungshandlungen des Abschlußprüfers auf Ebene der Unternehmensleitung in deutschen Aktiengesellschaften	134
5.2.2	Berichterstattung des Abschlußprüfers über Risiken der Unternehmensleitung in deutschen Aktiengesellschaften.....	138
5.3	Maßnahmen zur Verbesserung der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Abschlußprüfer.....	140
5.3.1	Intensivierung der risikoorientierten Prüfung der Unternehmensleitung durch den Abschlußprüfer	141
5.3.2	Ausweitung der Berichterstattung des Abschlußprüfers über Risiken der Unternehmensleitung	145
5.4	Zwischenergebnis: Reduktion des Gefährdungspotentials von Risiken der Unternehmensleitung durch Prüfung und Berichterstattung des Abschlußprüfers zu diesen Risiken	153

6	Thesenartige Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	157
6.1	Reduktion des Gefährdungspotentials von Risiken der Unternehmensleitung auf der Grundlage eines effektiven Managements dieser Risiken durch den Vorstand, den Aufsichtsrat und den Abschlußprüfer	157
6.2	Diskussion des erzielten wissenschaftlichen Fortschritts unter Berücksichtigung der forschungsmethodischen Grundlagen der Untersuchung.....	163
Anhang	179
Literaturverzeichnis	219

Anhangverzeichnis

	Seite
Anlage 1: Muster des Fragebogens für die Insolvenzverwalter	172
Anlage 2: Muster des Fragebogens für die Vorstände	179
Anlage 3: Muster des Fragebogens für die Aufsichtsräte	187
Anlage 4: Muster des Fragebogens für die Abschlußprüfer	195
Anlage 5: Muster des Anschreibens an die Insolvenzverwalter	203
Anlage 6: Muster des Anschreibens an die Vorstände, Aufsichtsräte und Abschlußprüfer	205
Anlage 7: Muster des Erinnerungsschreibens an die Insolvenzverwalter	207
Anlage 8: Checkliste zu Potentialrisiken der Unternehmensleitung	208
Anlage 9: Checkliste zu Handlungsrisiken der Unternehmensleitung	213
Anlage 10: Checkliste zu Ergebnisrisiken der Unternehmensleitung	216

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Schematische Darstellung der Untersuchung.....	7
Abbildung 2: Stichprobe der für die Befragung von Vorständen, Aufsichtsräten und Abschlußprüfern ausgewählten Unternehmen	12
Abbildung 3: Angaben der Vorstände zur Indexzugehörigkeit des Unternehmens.....	15
Abbildung 4: Angaben der Vorstände zur Mitarbeiterzahl des Unternehmens.....	16
Abbildung 5: Angaben der Aufsichtsräte zum Wirtschaftszweig des Unternehmens.....	16
Abbildung 6: Angaben der Abschlußprüfer zu ihrer Erfahrung im Bereich „Abschlußprüfung“ bei börsennotierten Aktiengesellschaften in Jahren.....	17
Abbildung 7: Struktur von Störprozessen als Modell für die Systematisierung von Risiken der Unternehmensleitung.....	25
Abbildung 8: Risikokatalog für Risiken der organisatorischen Strukturen der Unternehmensleitung.....	30
Abbildung 9: Schlüsselqualifikationen für Mitglieder der Unternehmensleitung.....	31
Abbildung 10: Risikokatalog für Risiken der personellen Ressourcen der Unternehmensleitung.....	34
Abbildung 11: Risikofelder für die Potentialrisiken der Unternehmensleitung.....	34
Abbildung 12: Schadenpotential und Häufigkeit ausgewählter Potential- risiken der Unternehmensleitung in deutschen Aktien- gesellschaften nach Einschätzung von Insolvenzverwaltern.....	36
Abbildung 13: Risikokatalog für Risiken bei der Erfüllung von Managementfunktionen durch die Unternehmensleitung	41
Abbildung 14: Entscheidungsschwerpunkte in Abhängigkeit von der Managementebene.....	42
Abbildung 15: Übersicht wichtiger Merkmale von Entscheidungen der Unternehmensleitung.....	43

Abbildung 16:	Risikokatalog für Risiken in Entscheidungsprozessen der Unternehmensleitung.....	43
Abbildung 17:	Risikofelder für die Handlungsrisiken der Unternehmensleitung.....	44
Abbildung 18:	Häufigkeit und Schadenpotential ausgewählter Handlungsrisiken der Unternehmensleitung in deutschen Aktiengesellschaften nach Einschätzung von Insolvenzverwaltern.....	45
Abbildung 19:	Risikokatalog für Wirkungen von Risiken der Unternehmensleitung für das Unternehmen.....	48
Abbildung 20:	Risikokatalog für Wirkungen von Risiken der Unternehmensleitung für die Mitglieder der Unternehmensleitung persönlich.....	50
Abbildung 21:	Systematisierung der Ergebnisrisiken der Unternehmensleitung.....	51
Abbildung 22:	Wirkungen von Risiken der Unternehmensleitung für das Unternehmen.....	52
Abbildung 23:	Wirkungen von Risiken der Unternehmensleitung für die verantwortlichen Vorstandsmitglieder persönlich.....	53
Abbildung 24:	Handlungsbedarf zur Verbesserung des Managements von Risiken der Unternehmensleitung nach Meinung von Vorständen, Aufsichtsräten und Abschlußprüfern.....	54
Abbildung 25:	Handlungsbedarf zur Verbesserung des Managements von Risiken der Unternehmensleitung nach Einschätzung von Insolvenzverwaltern.....	54
Abbildung 26:	Prozeßmodell für Störprozesse zur Systematisierung der Risikofelder in der Unternehmensleitung.....	55
Abbildung 27:	Übersicht wesentlicher Risiken der Unternehmensleitung in deutschen Aktiengesellschaften.....	56
Abbildung 28:	Übersicht der potentiell am Management von Risiken der Unternehmensleitung beteiligten Organe und Institutionen.....	59
Abbildung 29:	Gesamtzusammenhang der betriebswirtschaftlichen Anforderungen an den Vorstand beim Management von Risiken der Unternehmensleitung.....	64
Abbildung 30:	Gegenüberstellung der Einschätzungen der Vorstände und der Insolvenzverwalter zum Schadenpotential und zur Häufigkeit von Risiken der Unternehmensleitung.....	66

Abbildung 31: Systematische Erfassung von Risiken der Unternehmensleitung auf Veranlassung des Vorstands nach Einschätzung von Insolvenzverwaltern und Abschlußprüfern	67
Abbildung 32: Offene Diskussion über Risiken der Unternehmensleitung im Vorstand nach Einschätzung von Insolvenzverwaltern und Abschlußprüfern	68
Abbildung 33: Durchschnittlich bei den HDAX [®] -Unternehmen erreichter Entwicklungsstand der Risikomanagementsysteme nach § 91 Abs. 2 AktG nach Einschätzung von Vorständen, Aufsichtsräten und Abschlußprüfern.....	69
Abbildung 34: Signale von anderen Organen und Institutionen an den Vorstand aufgrund von Handlungsbedarf im Bereich von Risiken der Unternehmensleitung	70
Abbildung 35: Management von Risiken der Unternehmensleitung im Verhältnis zum Management von anderen Unternehmensrisiken nach Meinung der Vorstände.....	71
Abbildung 36: Eignung ausgewählter Maßnahmen zur Reduktion des Gefährdungspotentials von Risiken der Unternehmensleitung nach Meinung der Vorstände	72
Abbildung 37: Übersicht der Ansätze zur Steuerung von Risiken der Unternehmensleitung.....	82
Abbildung 38: Activity-Map zur Verbesserung des Managements von Risiken der Unternehmensleitung durch den Vorstand.....	92
Abbildung 39: Gesamtzusammenhang der betriebswirtschaftlichen Anforderungen an den Aufsichtsrat bei der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung	99
Abbildung 40: Gegenüberstellung der Einschätzungen der Aufsichtsräte und der Insolvenzverwalter zum Schadenpotential und zur Häufigkeit von Risiken der Unternehmensleitung	100
Abbildung 41: Systematische Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Aufsichtsrat nach Einschätzung von Insolvenzverwaltern und Abschlußprüfern	102
Abbildung 42: Anforderung von Zusatzinformationen über Risiken der Unternehmensleitung vom Vorstand durch den Aufsichtsrat nach Einschätzung von Insolvenzverwaltern und Abschlußprüfern	103

Abbildung 43: Informationen über Risiken der Unternehmensleitung vom Vorstand an den Aufsichtsrat nach Einschätzung von Insolvenzverwaltern und Abschlußprüfern	105
Abbildung 44: Einfluß des Aufsichtsrats auf das Management von Risiken der Unternehmensleitung durch den Vorstand nach Einschätzung von Aufsichtsräten.....	106
Abbildung 45: Eignung ausgewählter Maßnahmen zur Verbesserung der Aufsichtsratsüberwachung von Risiken der Unternehmensleitung nach Meinung der Aufsichtsräte.....	107
Abbildung 46: Activity-Map zur Verbesserung der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Aufsichtsrat	123
Abbildung 47: Gesamtzusammenhang der Ansprüche an den Abschlußprüfer bei der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung.....	133
Abbildung 48: Gegenüberstellung der Einschätzungen der Abschlußprüfer und der Insolvenzverwalter zum Schadenpotential und zur Häufigkeit von Risiken der Unternehmensleitung	134
Abbildung 49: Berücksichtigung von Risiken der Unternehmensleitung im Rahmen der Abschlußprüfung in unterschiedlichen Prüfungsbereichen	136
Abbildung 50: Berücksichtigung von Risiken der Unternehmensleitung im Rahmen der Abschlußprüfung nach Meinung von Insolvenzverwaltern, Vorständen und Aufsichtsräten.....	137
Abbildung 51: Fähigkeit zur Beurteilung der Risikosituation der Unternehmensleitung durch die Abschlußprüfer.....	138
Abbildung 52: Berichterstattung des Abschlußprüfers über Risiken der Unternehmensleitung.....	139
Abbildung 53: Activity-Map zur Verbesserung der Überwachung von Risiken der Unternehmensleitung durch den Abschlußprüfer	155
Abbildung 54: Zusammenfassende Activity-Map zur Verbesserung des Managements von Risiken der Unternehmensleitung durch den Vorstand, den Aufsichtsrat und den Abschlußprüfer	156

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	=	Abbildung
Abs.	=	Absatz
Abt.	=	Abteilung
AG	=	Aktiengesellschaft
AICPA	=	American Institute of Certified Public Accountants
AktG	=	Aktiengesetz
Anm.	=	Anmerkung
AP	=	Abschlußprüfer
AR	=	Aufsichtsrat
ARIS	=	Aufsichtsrats-Informationssystem
a. s. o.	=	and so on
AS/NZS	=	Australian/New Zealand Standards
Aufl.	=	Auflage
BaFin	=	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BGH	=	Bundesgerichtshof
BilReG	=	Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlußprüfung
BWL	=	Betriebswirtschaftslehre
CA	=	Chartered Accountant
CEO	=	Chief Executive Officer
Corp.	=	Corporation
COSO	=	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAI	=	Deutsches Aktieninstitut e. V.
Diss.	=	Dissertation
D&O	=	Directors and Officers
DRS	=	Deutscher Rechnungslegungs Standard
e. V.	=	eingetragener Verein
ed.	=	edition

Ed.	=	Editor(s)
EGInsO	=	Einführungsgesetz zur Insolvenzordnung
et al.	=	et alii
EU	=	Europäische Union
GCCG	=	German Code of Corporate Governance
GmbH	=	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GoU	=	Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung
GoÜ	=	Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung
HGB	=	Handelsgesetzbuch
HGrG	=	Haushaltsgrundsätzegesetz
Hrsg.	=	Herausgeber
IDW	=	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
i. e. S.	=	im engeren Sinn
IfM	=	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IIR	=	Deutsches Institut für Interne Revision e. V.
Inc.	=	Incorporated
Ins.	=	Insolvenzverwalter
InsO	=	Insolvenzordnung
InsVV	=	Insolvenzrechtliche Vergütungsverordnung
IO	=	Industrielle Organisation
ISA	=	International Standard on Auditing
IT	=	Informationstechnologie
IÜS	=	Internes Überwachungssystem
i. V. m.	=	in Verbindung mit
KapAEG	=	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz
KonTraG	=	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
Ltd.	=	Limited
m. w. N.	=	mit weiteren Nachweisen
nF	=	neue Fassung
no.	=	number
Nr.	=	Nummer

o. O.	=	ohne Ort
o. V.	=	ohne Verfasser
p.	=	page
PS	=	Prüfungsstandard
PuK	=	Planung und Kontrolle
REBS	=	Risk Enhanced Balanced Scorecard
RMS	=	Risikomanagementsystem
Rn.	=	Randnummer
Rz.	=	Randziffer
S.	=	Seite
SAS	=	Statement on Auditing Standards
SEW	=	Schadenerwartungswert
Sp.	=	Spalte
SpA	=	Società per Azioni
SWOT	=	Strength – Weaknesses, Opportunities – Threats
TransPuG	=	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität
Tz.	=	Textziffer
UMAG	=	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
U.S.	=	United States
US	=	United States
US-GAAP	=	US-Generally Accepted Accounting Principles
V	=	Vorstand
vgl.	=	vergleiche
vol.	=	volume
WP	=	Wirtschaftsprüfer/Wirtschaftsprüfung
ZR	=	Zivilrecht

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

1.1 Risiken der Unternehmensleitung als Gefahr für die Unternehmensexistenz – Notwendigkeit eines effektiven Managements dieser Risiken für die Zukunftssicherung von Unternehmen

Aufsehenerregende Unternehmenskrisen haben in der jüngeren Vergangenheit immer wieder die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse bestimmt. Viele dieser Unternehmenskrisen werden auf Fehler oder wirtschaftskriminelle Handlungen der Unternehmensleitung als der organisatorischen Einheit an der Spitze der Unternehmenshierarchie¹⁾ zurückgeführt.²⁾ Beispiele für entsprechende Unternehmenskrisen sind die Fälle der Balsam AG³⁾, der Flowtex GmbH⁴⁾, der Enron Corp.⁵⁾ und der Parmalat Finanziaria SpA⁶⁾ sowie die Fälle zahlreicher Unternehmen am Neuen Markt, wie der Infomatec AG⁷⁾ oder der Comroad AG⁸⁾.

Die beispielhaft aufgeführten Krisenfälle legen die Vermutung nahe, daß die Unternehmensleitung Ausgangspunkt von Risiken mit erheblichem Gefährdungspotential für den Unternehmenserfolg sein kann. Diese auf Einzelfällen gründende Vermutung wird durch Ergebnisse empirischer Untersuchungen in der

-
- 1) Der Begriff „Unternehmensleitung“ steht in institutioneller Abgrenzung für die oberste Leitungsinstanz des Unternehmens, also bei Aktiengesellschaften für den Vorstand und bei anderen Rechtsformen für die Geschäftsführung. Vgl. Frese, Erich: Grundlagen der Organisation. 8. Aufl. Wiesbaden 2000, S. 534; Chmielewicz, Klaus: Stichwort „Unternehmensleitung, Organisation der“. In: Handwörterbuch der Organisation. Hrsg. Erich Frese. 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 2464; Gutenberg, Erich: Unternehmensführung. Wiesbaden 1962, S. 59; Seidel, Eberhard et al.: Führungsstil und Führungsorganisation. Band 2. Führungsorganisation, Führungsmodelle. Darmstadt 1988, S. 67-69.
 - 2) Vgl. exemplarisch Kröher, Michael: Tatort Chefetage. In: Manager Magazin 1999. Heft 12, S. 215; Scheuch, Erwin K. und Ute Scheuch: Deutsche Pleiten. Berlin 2001, S. 297-299; Hofmann, Rolf und Ingo Hofmann: Globalisierung. Challenge für die Akteure der Corporate Governance. 2. Aufl. Bochum 2002, S. 164-185.
 - 3) Vgl. Friese, Ulrich: Unternehmen. Reizthemen, Brandherde und Skandale. In: Capital 1996. Heft 4, S. 39.
 - 4) Vgl. Reimer, Wulf: Gigantische Gaunerei. In: Süddeutsche Zeitung vom 19.12.2001, S. 2.
 - 5) Vgl. Zandstra, Gerald: Enron, board governance and moral failings. In: Corporate Governance. Vol. 2 No. 2, Second Quarter 2002, p. 16-19.
 - 6) Vgl. Fromm, Thomas: Ex-Parmalat-Chef erschwert Ermittlungen. In: Financial Times Deutschland vom 5.1.2004, S. 6.
 - 7) Vgl. Paoli, Nicola de: Anleger am Neuen Markt erhalten erstmals Schadensersatz. In: Financial Times Deutschland vom 25.9.2001, S. 1.
 - 8) Vgl. Reim, Martin: Fälschungen im großen Stil offenbart. In: Süddeutsche Zeitung vom 11.4.2002, S. 21.

Unternehmenspraxis und durch Expertenaussagen in der betriebswirtschaftlichen Literatur bestärkt.¹⁾

Fehler, die von der Unternehmensleitung ausgehen, sind in der empirischen Insolvenzursachenforschung und Krisenursachenforschung unter den Gründen, die am häufigsten genannt werden.²⁾ „Die Ursachen für Krisen sind zahlreich und vielschichtig; alle lassen sich – von Fällen höherer Gewalt abgesehen – auf einen einzigen Faktor zurückführen: partielles oder totales Versagen der Unternehmensleitung.“³⁾

Die Unternehmensleitung ist darüber hinaus immer häufiger in wirtschaftskriminelle Sachverhalte verwickelt. Eine repräsentative empirische Untersuchung aus dem Jahr 2003 hat ergeben, daß in Fällen von Wirtschaftskriminalität bei Großunternehmen nahezu jeder zwanzigste Täter Mitglied der Geschäftsleitung ist.⁴⁾ Eine andere Studie kommt zu dem Ergebnis, daß kriminelle Manager die „gefährlichsten Wirtschaftsstraftäter“ sind und daß kriminelle Topmanager deutlich höhere Schäden verursachen als andere unternehmensinterne und unternehmensexterne Wirtschaftskriminelle.⁵⁾

Hinweise auf Risiken und Fehlentwicklungen, die von der Unternehmensleitung ausgehen, finden sich an zahlreichen weiteren Stellen der betriebswirtschaftlichen

-
- 1) Vgl. exemplarisch Hauschildt, Jürgen: Unternehmenskrisen – Herausforderungen an die Bilanzanalyse. In: Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. Hrsg. Jürgen Hauschildt und Jens Leker. 2. Aufl. Köln 2000, S. 8-11; Pape, Gerhard und Wilhelm Uhlenbruck: Insolvenzrecht. München 2002, S. 18; Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen. Wiesbaden 1987, S. 45-72; Müller, Rainer: Krisenmanagement in der Unternehmung. 2. Aufl. Frankfurt am Main, Bern und New York 1986, S. 365-370.
 - 2) Vgl. Wellensiek, Jobst: Weiter steigende Zahl der Insolvenzen bedingt durch Konjunktur und Managementfehler. In: Betriebs-Berater 2003. Editorial zu Heft 35, S. I; Bergauer, Anja: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung. Berlin 2001, S. 51; Winter, Hildegard: Managementfehler häufigste Ursache. In: Bilanz & Buchhaltung 1999, S. 225; Schlebusch, Detlev W. et al.: Unternehmenskrisen im Mittelstand – Entwicklung, Symptome und Bewältigung. In: Die Bank 1999, S. 453; Günther, Thomas und Thomas Scheipers: Insolvenzursachen – zum Stand der empirischen Ursachenforschung. In: Deutsches Steuerrecht 1993, S. 447-453 m. w. N.; Weisel, Eckhard: Ansätze einer Theorie der Verursachung von Unternehmensinsolvenzen. Thun und Frankfurt am Main 1982, S. 12-32 m. w. N.; Argenti, John: Corporate Collapse. McGraw-Hill, Inc. London a. s. o. 1976, p. 121-168; Deckstein, Dagmar: „Der Pleitegeier nistet in den Chefetagen“. In: Süddeutsche Zeitung vom 15.7.2003, S. 2; o. V.: Managementfehler sind in den meisten Fällen letzte Ursache der Unternehmenszusammenbrüche. In: Handelsblatt vom 29.12.1987, S. 10.
 - 3) Vogelsang, Günter: Unternehmenskrisen – Hauptursachen und Wege zu ihrer Überwindung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 100.
 - 4) Vgl. Ernst & Young AG (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität in Deutschland. o. O. 2003, S. 18. Vgl. auch die Ergebnisse anderer empirischer Studien: Tödtmann, Claudia: Grenzenlos naiv. In: Wirtschaftswoche 2000. Heft 13, S. 103; Schwarz, Harald: Immer mehr kriminelle Manager. In: Süddeutsche Zeitung vom 12.7.2001, S. 21; KPMG (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität in Deutschland. 2003/04. Köln 2003, S. 13.
 - 5) Vgl. o. V.: Hohe Schäden durch kriminelle Manager. In: Süddeutsche Zeitung vom 26.8.1999, S. 21; vgl. hierzu auch Hofmann, Rolf: Unterschlagungsprophylaxe und Unterschlagungsprüfung. Berlin 1990, S. 79; Schindler, Joachim und Michael Gärtner: Verantwortung des Abschlussprüfers zur Berücksichtigung von Verstößen (fraud) im Rahmen der Abschlussprüfung. In: Die Wirtschaftsprüfung 2004, S. 1233.

Literatur.¹⁾ Chmielewicz stellt beispielsweise fest: „Die Unternehmensleitung könnte böswillig, korrupt und/oder nachlässig sein“⁽²⁾, und „eine unqualifizierte Unternehmensleitung ... stellt eine Gefahr für die Existenz der Unternehmung dar.“⁽³⁾ Abgesehen von den Risiken, die unmittelbar von den Personen der Unternehmensleitung ausgehen, sind mangelhafte oder fehlende organisatorische Strukturen innerhalb der Unternehmensleitung, eine schlechte Führungskultur oder eine mangelhafte unternehmensinterne und unternehmensexterne Kommunikation der Unternehmensleitung nur einige weitere Beispiele für Risiken der Unternehmensleitung, die häufig als Ursachen für Unternehmenskrisen genannt werden.⁴⁾

Es ist davon auszugehen, daß Risiken, die von der Unternehmensleitung ausgehen, ein erhebliches Gefährdungspotential für Unternehmen haben. Die Auswirkungen von Managementfehlern auf die interne Unternehmenskultur, auf das Unternehmensimage in der Öffentlichkeit, auf den Unternehmenserfolg und teilweise sogar auch auf die Unternehmensexistenz werden an den Krisenfällen der Unternehmenspraxis offensichtlich.⁵⁾ Ein effektives Management von Risiken der Unternehmensleitung erscheint betriebswirtschaftlich dringend notwendig.

Neben der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit könnten jedoch auch gesetzliche Verpflichtungen zum Management von Risiken der Unternehmensleitung gegeben sein. Seit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zum 1. Mai 1998⁶⁾ ist der Vorstand von Aktiengesellschaften nach § 91 Abs. 2 AktG gesetzlich verpflichtet, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ In der Begründung zu § 91 AktG weist der Gesetzgeber explizit auf die Notwendigkeit eines angemessenen Risikomanagements hin.⁷⁾ Es stellt sich die

1) Vgl. mit zahlreichen weiteren Nachweisen Scheuch, Erwin K. und Ute Scheuch: Deutsche Pleiten. Berlin 2001; Schlitt, Petra et al.: Leben und sterben lassen. In: Manager Magazin 2002. Heft 8, S. 34-43.

2) Chmielewicz, Klaus: Stichwort „Unternehmensleitung, Organisation der“. In: Handwörterbuch der Organisation. Hrsg. Erich Frese. 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 2468.

3) Ebenda, Sp. 2469.

4) Vgl. Gillies, Judith-Maria: In deutschen Unternehmen toben Grabenkämpfe. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4.8.2003, S. 17; Hauschildt, Jürgen: Unternehmenskrisen – Herausforderungen an die Bilanzanalyse. In: Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. Hrsg. Jürgen Hauschildt und Jens Leker. 2. Aufl. Köln 2000, S. 8; Drucker, Peter F.: Management. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford a. s. o. 1995, p. 531-533.

5) Vgl. Hauschildt, Jürgen und Philipp Heldt: Risikomanagement – als organisationsbedürftige Aufgabe der finanziellen Unternehmensführung. In: Der Wirtschaftsprüfer und sein Umfeld zwischen Tradition und Wandel zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Festschrift für Hans-Heinrich Otte. Hrsg. Kurt Boysen. Düsseldorf 2001, S. 170-171; Kirsten, Stefan zitiert in o. V.: Verlust von Reputation ist das größte Risiko. Schmalenbach-Tagung zum Thema Risikomanagement. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.5.2003, S. 21; Wolf, Klaus und Bodo Runzheimer: Risikomanagement und KonTraG. 4. Aufl. Wiesbaden 2003, S. 121.

6) Vgl. Bundesministerium der Justiz: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.4.1998. Bundesgesetzblatt I 1998, S. 786-794.

7) Vgl. Bundesministerium der Justiz: Gesetzentwurf der Bundesregierung vom 28.1.1998: Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Bundestagsdrucksache 13/9712, S. 15.