

Risikomanagement im Konzern

Eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne

VON
Prof. Dr. Peter Kajüter

1. Auflage

Risikomanagement im Konzern – Kajüter

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Kostenrechnung und Controlling – Management – Steuern und Revision

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3440 8

Stimmrechtsanteil von mindestens 20% wird ein maßgeblicher Einfluss (widerlegbar) vermutet. Somit liegt die Beteiligungsquote bei einem assoziierten Unternehmen in aller Regel zwischen 20 und 50%.¹ Aus dieser Konstellation heraus wird deutlich, dass der Konzern bei einem assoziierten Unternehmen nur Minderheitsgesellschafter ist und daher gewöhnlich nur eingeschränkt auf das Risikomanagement dieser Unternehmen Einfluss nehmen kann. Sofern beispielsweise kein Risikomanagementsystem existiert, kann über Vertreter in den Leitungs- und Aufsichtsgremien versucht werden, auf die Einrichtung eines solchen hinzuwirken. In gewissen Situationen ist allerdings denkbar, dass der Konzern seine Vorgaben für das Risikomanagement auch im assoziierten Unternehmen durchsetzen kann. Dies könnte z.B. dann möglich sein, wenn sich die übrigen Anteile am assoziierten Unternehmen im Streubesitz befinden und das beteiligte Konzernunternehmen so relativ gesehen den größten Einfluss hat. Die Integration eines solchen assoziierten Unternehmens in den Risikokonsolidierungskreis erscheint geboten, sofern von diesem wesentliche Risiken für das Mutterunternehmen ausgehen können und eine langfristige Beteiligungsabsicht besteht.²

Bei einer Beteiligungsquote unter 20% wird eine Einbeziehung in den Risikokonsolidierungskreis in aller Regel aufgrund des mangelnden Einflusses scheitern und unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten nicht erforderlich sein. Allerdings ist es unabdingbar, bei solchen **Beteiligungen** das Risiko geringerer Beteiligungserträge oder des Wertverlusts für das Mutterunternehmen global als solche zu berücksichtigen.

Schließlich sind als besondere Formen unternehmerischer Tätigkeit **Konsortien** und **Zweckgesellschaften** (Special Purpose Entities) zu nennen. Erstere werden oftmals in der Bauindustrie für die Bearbeitung von Großprojekten gegründet und als Arbeitsgemeinschaft (ARGE) bezeichnet.³ Letztere verfolgen – wie ihr Name andeutet – einen eng definierten Zweck, der meist in der Optimierung der Finanzierung oder Haftungsbegrenzung liegt (z.B. Leasingobjektgesellschaften).⁴ Sowohl Konsortien als auch Zweckgesellschaften können erhebliche Risiken für einen Konzern bergen. Bei Ersteren erscheint die Einbeziehung in den Risikokonsolidierungskreis gleichwohl aufgrund ihrer zeitlichen Befristung bzw. spezifischen Natur problematisch. Daher bietet es sich an, Risiken dieser Gesellschaften aus der Sicht des Konzerns gesondert zu erfassen. Für Zweckgesellschaften ist in Abhängigkeit von deren konkreter Ausgestaltung im Einzelfall zu prüfen, ob ein Risikomanagementsystem gemäß den Konzernvorgaben eingerichtet werden kann oder die Risiken zentral vom Mutterunternehmen zu erfassen sind. In diesem Sinne stehen Zweckgesellschaften den Tochterunternehmen gleich.

¹ Vgl. IAS 28.8 sowie *Baetge et al.* (2011), S. 342.

² Vgl. *Wolf* (2002a), S. 799ff.

³ Vgl. *Tecklenburg* (2003), S. 49ff. Diese Kooperationsformen ohne rechtlich selbstständige Gesellschaft werden auch „contractual joint ventures“ oder „non equity joint ventures“ genannt; vgl. *Gebhardt* (1993), Sp. 1376.

⁴ Vgl. *Brakensiek/Kütting* (2002), S. 209f.; *Schruff/Rothenburger* (2002), S. 755ff.

Erkenntnisse dazu, welche Gesellschaften in der Konzernpraxis in die konzernweiten Risikomanagementsysteme integriert werden, liegen bislang nicht vor. Aus diesem Grunde soll dieser Sachverhalt im Rahmen der empirischen Studie näher untersucht werden. Dabei fokussiert sich die Betrachtung auf die wesentlichen Beteiligungsarten, also auf Tochtergesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und assoziierte Unternehmen. Angesichts der besonderen Rahmenbedingungen bei ausländischen Tochtergesellschaften erscheint es sinnvoll, ihre Einbeziehung gesondert zu erheben. Schließlich sollen auch mögliche Gründe für die Nicht-Integration von Konzerngesellschaften exploriert werden (vgl. Frage A.2.5).

In der Literatur werden, wie oben erwähnt, die rechtlichen Grenzen der Konzernleitungsmacht als mögliches Hemmnis für die Ausgestaltung konzernweiter Risikomanagementsysteme angeführt.¹ Es wird dabei argumentiert, dass in faktischen Konzernen grundsätzlich geringere Möglichkeiten bestehen, konzernerheitliche Vorgaben für ein Risikomanagementsystem durchzusetzen als in Vertragskonzernen. Dies könnte dazu führen, dass inländische Tochtergesellschaften, bei denen die einheitliche Leitung faktisch begründet ist, weniger häufig in das Risikomanagementsystem der Konzernmutter eingebunden werden als solche Tochterunternehmen, mit denen ein Beherrschungsvertrag existiert. Vor diesem Hintergrund ist anhand der empirischen Daten folgende Hypothese zum Einfluss der Leitungsmacht auf die Abgrenzung des Risikokonsolidierungskreises zu prüfen:

H₁₇: Vertragskonzerne integrieren inländische Tochtergesellschaften in einem höheren Maße als faktische Konzerne.

2.3.1.3.2 Rechtliche versus wirtschaftliche Einheiten

Bei der vorstehenden Abgrenzung des Risikokonsolidierungskreises wurde auf die rechtlichen Einheiten abgestellt. Im Vordergrund stand die Legalstruktur des Konzerns mit seinen Tochtergesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen (statuarische Organisation). Neben der Legalstruktur existiert aber in vielen Konzernen eine weitere Struktur, bei der wirtschaftliche Gesichtspunkte dominieren. Beispielsweise werden strategische Geschäftsfelder als Objekte der strategischen Planung gebildet oder Profit Center für die operative Steuerung eingerichtet. Auf diese Weise entsteht eine so genannte „Duale Organisation“, bei der die gesellschaftsrechtliche Struktur durch eine virtuelle, wirtschaftliche Struktur überlagert wird.² Bei der Bildung des Risikomanagementsystems im Konzern ist daher auch zu entscheiden, an welcher Struktur sich die Abgrenzung des Risikokonsolidierungskreises bzw. die Ausrichtung des Risikomanagementsystems primär orientieren soll.³

¹ Vgl. Abschnitt 1.2.3.1.4.

² Vgl. *Szypersky/Winand* (1979), S. 199ff.; *Grün* (1989), Sp. 306ff.; *Staehe* (1999), S. 766ff. In der Literatur werden für die beiden Dimensionen unterschiedliche Begriffe verwendet. Vgl. dazu *Borchers* (2000), S. 124f.

³ Vgl. *Saitz* (1999), S. 84f.

Grundsätzlich sind für das Verhältnis von rechtlichen und wirtschaftlichen Einheiten im Konzern drei Konstellationen möglich:¹

- eine rechtliche Einheit ist mit einer wirtschaftlichen Einheit identisch,
- eine rechtliche Einheit umfasst mehrere wirtschaftliche Einheiten,
- mehrere rechtliche Einheiten bilden eine wirtschaftliche Einheit.

Diese Gestaltungsoptionen sind in Abb. 2.3–3 exemplarisch anhand der strategischen Geschäftsfelder in einer Managementholding dargestellt. Die durchgezogenen Linien markieren dabei die Legalstruktur, während die gestrichelten Linien die wirtschaftliche Struktur kennzeichnen.

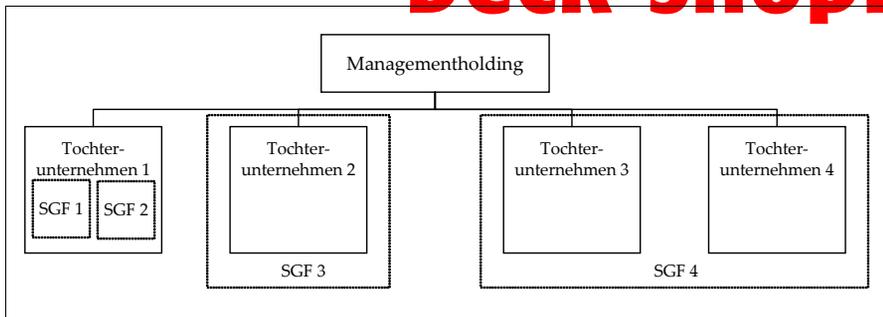


Abb. 2.3–3: Rechtliche und wirtschaftliche Struktur im Konzern

Um Kompetenzkonflikte und einen erhöhten Koordinationsaufwand zu vermeiden, empfiehlt es sich, die rechtliche und die wirtschaftliche Struktur aufeinander abzustimmen. In größeren Konzernen kann dies z.B. durch die Bildung von Zwischenholdings als rechtliche Abbildung eines strategischen Geschäftsfelds erfolgen.² Allerdings lässt sich in der Praxis eine vollständige Kongruenz zwischen beiden Dimensionen z.B. aus steuerlichen Gründen oder aufgrund von Minderheitsbeteiligungen nicht immer erreichen.³ Dies führt dazu, dass die wirtschaftliche Struktur oftmals im Mittelpunkt des Konzerncontrollings steht. „Das Controlling der juristischen Einheiten ... tritt demgegenüber deutlich zurück“⁴.

In einer solchen Situation liegt es nahe, auch das Risikomanagementsystem an der wirtschaftlichen Struktur des Konzerns auszurichten. Die im Rahmen des Risikomanagements betrachteten Einheiten (z.B. Geschäftsfelder, Regionen, Kernprozesse) sind dann kongruent mit den für die Konzernsteuerung relevanten Einheiten. Damit wird letztendlich auch dem Grundsatz gefolgt, dass sich

¹ Vgl. Binder (1994a), S. 156f.; Borchers (2000), S. 126.

² Vgl. Hahn (1990), S. 179; Borchers (2000), S. 126. Bei dem in Abb. 2.3–3 dargestellten Beispiel würden in diesem Fall die Tochterunternehmen 3 und 4 durch eine Zwischenholding geführt, die für das strategische Geschäftsfeld 4 verantwortlich wäre.

³ Vgl. Wörn (1985), S. 141; Borchers (2000), S. 126.

⁴ Pausenberger (1994), S. 184. Für ein Fallbeispiel vgl. Hamprecht (1996), S. 215ff.

unternehmerische Verantwortung und Risikomanagementverantwortung decken müssen.¹

Inwieweit Risikomanagementsysteme in Konzernen an rechtlichen, wirtschaftlichen oder an beiden Strukturen gleichzeitig ausgerichtet sind, wurde bisher nicht empirisch untersucht und wird daher in dieser Studie analysiert (vgl. Frage A.2.9).

2.3.1.4 Integration in das Controllingssystem

In einem Konzern existieren verschiedene Führungs- oder Managementsysteme (z.B. das Planungssystem, das Qualitätsmanagementsystem und das Managementsystem für den Umweltschutz), die unterschiedliche Funktionen im Rahmen der strategischen und operativen Führung erfüllen. Auch das Risikomanagementsystem stellt ein Führungssystem dar. Wird ein solches im Konzern eingeführt, stellt sich die Frage, wie dieses in das Gesamtspektrum der Führungssysteme eingebunden werden soll. Auf der einen Seite besteht die Möglichkeit, das Risikomanagementsystem als eigenständiges, von den vorhandenen Führungssystemen getrenntes System zu konzipieren. Damit würde sich das Risikomanagementsystem von den übrigen Führungssystemen klar abgrenzen, was möglicherweise dessen Dokumentation und Prüfbarkeit erleichtern würde. Allerdings besteht in diesem Fall auch die Gefahr, dass das Risikomanagementsystem als „Fremdkörper“ empfunden wird, der in erster Linie zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen dient. Um dies zu vermeiden, wird in der Literatur eine enge Verknüpfung und Integration des Risikomanagementsystems mit anderen Führungssystemen gefordert.² Dies gilt insbesondere für die **Integration des Risikomanagementsystems in das bestehende Controllingssystem**: „Um Risikomanagement im Unternehmen zu verankern, dürfen der Risikomanagementprozess und insbesondere die Risikoberichterstattung keine separaten Prozesse sein, sondern müssen in die vorhandenen Planungs- und Controllingprozesse integriert sein“³.

Die Integration des Risikomanagementsystems weist somit zum Ersten eine prozessuale Dimension auf. Die einzelnen Aufgaben des Risikomanagementprozesses werden mit dem Controllingprozess gekoppelt. Beispielsweise wird die Risikoinventur im Rahmen der strategischen Planung durchgeführt. Zum Zweiten manifestiert sich die Integration des Risikomanagementsystems in instrumenteller Hinsicht, indem vorhandene Methoden der Planung und Kontrolle auch für das Risikomanagement genutzt werden. Ein Beispiel hierfür ist die bei der strategischen Planung eingesetzte SWOT-Analyse. Schließlich ist die institutionale Dimension zu nennen. Die Integration des Risikomanagementsystems führt hier zu einer simultanen Wahrnehmung von Sach- und Risikomanagementaufgaben durch die Akteure im Konzern (funktionales Risikomanagement).⁴

¹ Vgl. Wittmann (2000a), S. 804.

² Vgl. Vogler/Gundert (1998), S. 2382; Lehner/Schmidt (2000), S. 266; Wittmann (2000a), S. 807ff.; Schichold (2001a), S. 590f.; Löhr (2010), S. 309ff.

³ Wittmann (2000a), S. 810. Vgl. ebenso Wittmann (2001).

⁴ Vgl. hierzu Abschnitt 2.3.1.2.2.

Insgesamt kann die Integration des Risikomanagementsystems unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Eine vollständige Integration in das Controllingsystem des Konzerns bietet den Vorteil, dass Doppelarbeiten vermieden und etablierte Strukturen genutzt werden können. Zudem ist zu vermuten, dass bei einer integrativen Gestaltung des Risikomanagementsystems von diesem stärkere Impulse für die Steuerung des Konzerns ausgehen als dies bei einer Trennung vom Controllingsystem der Fall ist. Mit der Integration des Risikomanagementsystems in das vorhandene Controllingsystem dürfte daher ein höherer Nutzen einhergehen. Hiervon sind wiederum positive Effekte auf die Akzeptanz des Risikomanagementsystems bei den Entscheidungsträgern zu erwarten. Schließlich trägt eine integrative Gestaltung des Risikomanagementsystems vermutlich auch zu einem stärkeren Risikobewusstsein im Konzern bei.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist gemäß der zweiten Basishypothese ein Zusammenhang zwischen den angestrebten Zielen des Risikomanagements und dem Ausmaß der Integration des Risikomanagementsystems in das Konzerncontrollingsystem zu vermuten. Dies führt zu folgender Hypothese:

H₁₈: Je höher die Bedeutung der Ziele Sicherung des Konzernerfolgs, Stärkung des Risikobewusstseins sowie Wirtschaftlichkeit und Akzeptanz des Risikomanagementsystems, desto stärker ist das Risikomanagementsystem in das Konzerncontrollingsystem integriert.

Um das Ausmaß zu erheben, in dem das Risikomanagementsystem in das Controllingsystem des Konzerns integriert ist, wurden die Respondenten gebeten, hierzu eine Einschätzung auf einer fünfstufigen Ratingskala abzugeben (vgl. Frage A.2.4). Einen weiteren konstitutiven Gestaltungsparameter für Risikomanagementsysteme bilden Wesentlichkeitsgrenzen. Ihre Notwendigkeit und Formen werden im folgenden Abschnitt dargelegt.

2.3.1.5 Bestimmung von Wesentlichkeitsgrenzen

Konzerne sind einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, die jeweils eine sehr unterschiedliche Bedeutung haben können. Um sicherzustellen, dass die verantwortlichen Entscheidungsträger im Rahmen der internen Risikokommunikation nicht mit einer Fülle nebensächlicher Gefahrenpotenziale überschüttet werden, bedarf es einer Selektion bedeutsamer Risiken. Hierfür sind bei der Bildung des Risikomanagementsystems **Wesentlichkeitsgrenzen** zu definieren.¹ Mit diesen werden Schwellenwerte festgelegt, ab denen identifizierte Risiken an die nächsthöhere Hierarchieebene zu berichten sind, um dort in den Entscheidungsprozessen berücksichtigt zu werden.² Davon unberührt bleibt die Möglichkeit, zu implementierende Gegensteuerungsmaßnahmen an die berich-

¹ Vgl. Vogler/Gundert (1998), S. 2381f.; Weber et al. (1999a), S. 17ff.; Martin/Bär (2002), S. 123f.; Schorcht (2004), S. 171ff.; IDW (2006), Rn. P51.

² Daneben können Wesentlichkeitsgrenzen auch Vorgaben machen, ab wann Risiken überhaupt im Rahmen der Risikoidentifikation erfasst und dokumentiert werden sollen; vgl. Schorcht (2004), S. 171.

tende organisatorische Einheit zurückzudelegieren.¹ Risiken, welche die vorgegebene Wesentlichkeitsgrenze nicht überschreiten, verbleiben dagegen grundsätzlich in der Verantwortung des jeweiligen Risk Owners und sind von diesem zu steuern. Die Festlegung von Wesentlichkeitsgrenzen trägt auf diese Weise einer Dezentralisierung der Führungsverantwortung Rechnung.² Sie übt eine wichtige Filterfunktion aus und bestimmt die Effektivität und Wirtschaftlichkeit des Risikomanagementsystems.³

Die Ermittlung sachgerechter Wesentlichkeitsgrenzen erweist sich in der Praxis als schwierig, weil es einen allgemein gültigen Maßstab für die Wesentlichkeit von Risiken nicht gibt.⁴ Wesentlichkeitsgrenzen für das Risikomanagement können daher nur situativ bestimmt werden. Welche Werte und Kriterien im Einzelfall zu Grunde gelegt werden, liegt im Ermessen des Vorstands. Zu hoch definierte Wesentlichkeitsgrenzen bergen dabei die Gefahr, dass bedeutsame Risiken nicht weiter berichtet werden. Umgekehrt können zu niedrig angesetzte Schwellenwerte dazu führen, dass die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger auf irrelevante Risiken gelenkt wird. Da es bislang an gesicherten Erkenntnissen zur Ableitung optimaler Wesentlichkeitsgrenzen mangelt, lassen sich nur einige allgemeine Aussagen treffen. So erscheint es notwendig, bei der Festlegung der Wesentlichkeitsgrenzen die Risikotragfähigkeit des Konzerns bzw. einzelner Konzerngesellschaften zu berücksichtigen. Ferner sollten die Wesentlichkeitsgrenzen in Einklang mit der Risikostrategie des Konzerns stehen und mit dem Handlungsspielraum der jeweiligen dezentralen Entscheidungsträger abgestimmt sein.⁵ Schließlich ist zu bedenken, dass sich Einzelrisiken im Konzern kumulieren und dadurch zu einem existenzbedrohenden Risiko entwickeln können. Daher sind die Schwellenwerte für Einzelrisiken auf unteren Hierarchieebenen niedriger anzusetzen als der Wert, der eine Bestandsgefährdung implizieren würde.

Wesentlichkeitsgrenzen können in Form quantitativer Wertgrößen und/oder qualitativer Kriterien festgelegt werden. Bei **quantitativen Schwellenwerten** lassen sich zwei grundlegende Gestaltungsoptionen differenzieren:

- Zum einen ist zu definieren, ob sich die Schwellenwerte auf den potenziellen Schaden bei Risikoeintritt oder auf einen Schadenserwartungswert⁶ beziehen sollen. Ersteres bietet den Vorteil, dass damit der möglicherweise eintretende Schaden berücksichtigt wird. Allerdings bleibt dabei die Eintrittswahrscheinlichkeit unberücksichtigt, sodass auch unwahrscheinliche Risiken mit hohem Schadenpotenzial weiter berichtet würden. Beim Schadenserwartungswert

¹ Vgl. *Saitz* (1999), S. 92.

² Vgl. *Buderath/Amling* (2000), S. 141; *Schorcht* (2004), S. 172.

³ Vgl. *Vogler/Gundert* (1998), S. 2381.

⁴ Zum Begriff der Wesentlichkeit und der Problematik zur Bestimmung von Wesentlichkeitskriterien im Rahmen der externen Rechnungslegung und Prüfung vgl. *Ossadnik* (1993) bzw. *Wolz* (2004).

⁵ Vgl. *Weber et al.* (1999a), S. 17f.

⁶ Der Schadenserwartungswert errechnet sich durch Multiplikation des möglichen Schadens mit der Eintrittswahrscheinlichkeit; vgl. dazu auch Abschnitt 2.3.2.2.2.

wird dies vermieden, dafür aber ein Wert zu Grunde gelegt, der nicht die vollständige Schadenshöhe im Falle des Risikoeintritts abbildet.

- Zum anderen ist zu bestimmen, ob der Schwellenwert als absolute oder relative Größe vorgegeben werden soll. Für eine absolute Größe (in Geldeinheiten) spricht, dass diese leicht kommunizierbar ist. Nachteilig erscheint jedoch, dass diese stets an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen ist. Bei einer relativen Größe wird der Schaden bzw. der Schadenserwartungswert in Relation zu einer Bezugsgröße gesetzt. Hierzu bieten sich z.B. der Plan-Umsatz, Plan-Gewinn oder das Plan-Eigenkapital der betreffenden Konzerneinheit an. So werden in der Literatur z.B. Grenzwerte für Bestandsgefährdungen von 50% des bilanziellen Eigenkapitals und für wesentliche Risiken von 10% des operativen Planergebnisses genannt.¹ Derartige Schwellenwerte sind unmittelbar an die (operative) Planung gekoppelt und passen sich flexibel mit einer Veränderung der Bezugsgröße an.

Da Risiken teilweise nicht oder nur schwer quantifizierbar sind, sollten neben quantitativen auch qualitative Wesentlichkeitsgrenzen in Form konkreter **Berichtskriterien** formuliert werden.² Diese können sich auf bestimmte Kennzahlen oder Frühwarnindikatoren beziehen. Auslöser einer Berichtspflicht können hierbei z.B. steigende Abbruchraten von Entwicklungsprojekten oder ein Rückgang beim Kundenzufriedenheitsindex sein.³ Ein pragmatischer Ansatz zur Festlegung von Wesentlichkeitsgrenzen besteht schließlich darin, einzelne Risikoklassen innerhalb eines Risikoportfolios als wesentlich zu deklarieren.⁴

Insgesamt sind Wesentlichkeitsgrenzen für alle Konzerneinheiten zu definieren, die in das konzernweite Risikomanagementsystem integriert sind. Da die Informationsasymmetrien zwischen der Konzernobergesellschaft und den Tochterunternehmen mit zunehmender Konzerngröße steigen und deshalb eine Informationsversorgung der Konzernspitze mit relevanten Risiken an Bedeutung gewinnt, werden Wesentlichkeitsgrenzen mit wachsender Konzerngröße umso dringlicher benötigt. Es ist daher davon auszugehen, dass Wesentlichkeitsgrenzen in großen Konzernen eher implementiert sind als in kleinen Konzernen. Deshalb wird folgende Hypothese formuliert:

H₁₉: Je größer der Konzern, desto umfassender werden Wesentlichkeitsgrenzen (Schwellenwerte, Berichtskriterien) definiert.

Zur Prüfung dieser Hypothese wurde das Ausmaß erhoben, in dem in den Tochtergesellschaften bzw. Geschäftsbereichen des Konzerns Schwellenwerte und Kriterien für die interne Risikoberichterstattung festgelegt sind (vgl. Frage A.3.3). Darüber hinaus wurden die Respondenten um eine Angabe gebeten, in welcher Form Schwellenwerte definiert sind.

¹ Vgl. Eggemann/Konradt (2000), S. 504. Kritisch anzumerken ist, dass diese Grenzwerte sich aus theoretischer Sicht nicht begründen lassen.

² Vgl. IDW PS 340, Rn. 11; Weber et al. (1999a), S. 19f.

³ Vgl. zu Funktionen der Kundenzufriedenheitsmessung Günter (2003), S. 297.

⁴ Vgl. Weber et al. (1999a), S. 27f.; Schorcht (2004), S. 174f. Zum Risikoportfolio vgl. Abschnitt 2.3.2.2.2.

2.3.1.6 Objekte des Risikomanagements

Ein Risikomanagementsystem ist stets auf bestimmte Objekte ausgerichtet, die im Rahmen des Risikomanagementprozesses identifiziert, bewertet, gesteuert, kontrolliert sowie dokumentiert und kommuniziert werden. Die Festlegung, auf welche Objekte das Risikomanagementsystem im Konzern ausgerichtet werden soll, gehört somit zu den konstitutiven Gestaltungsparametern des Risikomanagements.

In diesem Zusammenhang ist zunächst die dem Risikomanagement zu Grunde liegende Risikodefinition von Bedeutung. Wie in Abschnitt 1.2.1.2 erläutert, sind ein enger und ein weiter Risikobegriff zu unterscheiden. Wird dem engeren Risikobegriff gefolgt, ist das Risikomanagementsystem auf mögliche negative Zielabweichungen fokussiert. Diese Beschränkung auf **Risiken** i. e. S. entspricht dem Risikoverständnis des Gesetzgebers im KonTraG (§ 91 Abs. 2 AktG sowie §§ 289 und 315 HGB a. F.). Demgegenüber schließt der weite Risikobegriff auch mögliche positive Zielabweichungen ein. Risiken i. w. S. umfassen folglich neben den Risiken i. e. S. auch **Chancen**. Ein Risikomanagementsystem, das auf diesem weiten Risikoverständnis basiert, bildet folglich gleichermaßen Risiken und Chancen ab. Es geht damit über den nach § 91 Abs. 2 AktG geforderten Mindeststandard hinaus. Empirische Befunde einer im Jahr 2000 durchgeführten Industriestudie signalisieren jedoch, dass lediglich 30% der befragten Aktiengesellschaften Chancen im Risikomanagementsystem betrachten.² Da aber Risiken und Chancen zwei Seiten einer Medaille darstellen und bei einer Fokussierung auf Risiken die Gefahr besteht, dass der systematischen Wahrnehmung von Chancen zu wenig Beachtung geschenkt wird, wird in der Literatur eine Ausrichtung des Risikomanagementsystems am weiten Risikobegriff – also ein Risiko- und Chancenmanagement – gefordert.³ Durch die mit dem BilReG neugefassten Vorschriften zur Lageberichterstattung, die seit 2005 eine Offenlegung wesentlicher Chancen und Risiken im (Konzern-)Lagebericht erfordern (§§ 289 und 315 HGB), hat diese Forderung Nachdruck erhalten.⁴

Weiterhin stellt sich die Frage, auf welche Risiken das Risikomanagementsystem im Konzern ausgerichtet werden soll. In der rechtswissenschaftlichen Literatur wird, wie in Abschnitt 1.2.3.1.2 dargelegt, überwiegend die Auffassung vertreten, dass eine Erfassung von **bestandsgefährdenden Entwicklungen** zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen aus § 91 Abs. 2 AktG hinreichend sei.⁵

¹ Vgl. auch *Kless* (1998), S. 93.

² Vgl. *INW/PwC* (2000), S. 14.

³ Vgl. *Weber et al.* (1999a), S. 10ff.; *Lück* (2001), S. 2312ff.; *Ruud/Bodenmann* (2001), S. 526; *Wolf* (2002b), S. 1729f. Zum Defizit der Berücksichtigung von Chancen vgl. auch *Steinle et al.* (1997), S. 360.

⁴ Vgl. *Kajüter* (2004c), S. 432. Die Pflicht zur Risikoberichterstattung im Lagebericht besteht zwar unabhängig von der Verpflichtung nach § 91 Abs. 2 AktG, gleichwohl bildet das Risikomanagementsystem eine wesentliche Grundlage, um der Publizitätspflicht im Lagebericht nachzukommen. Vgl. auch *Eggemann/Konradt* (2000), S. 509; *Hahn et al.* (2000), S. 2621; *Kajüter/Esser* (2007).

⁵ Vgl. *Hüffer* (1998), S. 98ff.; *Zimmer/Sonneborn* (2001), S. 49ff.; *Pahlke* (2002), S. 1680ff.; *Hefermehl/Spindler* (2004), Rn. 23; *Hüffer* (2010), S. 476.