

# Unternehmerische Entscheidungen

Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule).

Von Werner Gleißner

**RMA**

Bei der Vorbereitung der wichtigsten Entscheidungen, die Vorstände und Geschäftsführer treffen, die sogenannten „unternehmerischen Entscheidungen“, sollten auch gesetzliche Mindestanforderungen beachtet werden. Diese ergeben sich im Wesentlichen aus der sogenannten **Business Judgement Rule (BJR)** und decken sich erfreulicherweise weitgehend mit auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sinnvollen Anforderungen. Allerdings sind diese in der unternehmerischen Praxis oft noch nicht erfüllt, was persönliche Haftungsrisiken für die Vorstände und Geschäftsführer zur Folge haben kann.

Die BJR regelt schadensersatzträchtige Pflichtverletzungen von Vorständen und GmbH-Geschäftsführern (vgl. § 93 AktG) (in Anlehnung an Gleißner, 2019d). Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn ein Vor-

standsmitglied oder Geschäftsführer bei einer „unternehmerischen Entscheidung“ auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft handelt. Damit die BJR greift, muss im Rahmen einer unternehmerischen Entscheidung zwischen alternativen Handlungsmöglichkeiten gewählt werden und die Entscheidung bestimmte Eigenschaften aufweisen. Der Entscheidungsprozess muss sich zudem an geeigneten betriebswirtschaftlichen Methoden der Entscheidungslehre orientieren.

Es ist die zentrale Intention des Gesetzgebers, mit der BJR klarzustellen, dass kein

Geschäftsführer oder Vorstand für Pech haftet. Unternehmertum und unternehmerische Entscheidungen sind unvermeidlich mit Chancen und Gefahren (Risiken) verbunden. Mit jeder unternehmerischen Entscheidung, z. B. einer großen Investition, Akquisition oder Produktneuentwicklung, geht das Unternehmen Risiken ein. Risiken, die z. B. ein Geschäftsführer mit seiner Entscheidung eingeht, können natürlich auch einmal eintreten und schwere negative Planabweichungen, eine Gewinnwarnung, Verluste oder schlimmstenfalls sogar eine Insolvenz auslösen. Ob sich ein Risiko realisiert, ist Zufall, also eine Frage von Glück oder Pech. Es ist unsinnig, einen Entscheider zu verurteilen, wenn er einfach Pech hatte (also ein an sich bekanntes Risiko in einem erwartbaren Umfang eingetreten ist). Genau so ist auch die BJR zu verstehen: Kein Entscheider haftet für das Pech, dass sich ein eingegangenes Risiko realisiert.



Statt einer Haftung für das Ergebnis einer Entscheidung steht eine Sorgfaltspflicht für die Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsvorlage. Welche Informationen „angemessen“ sind, wurde in der Rechtsprechung präzisiert, insbes. mit Verweisen auf die betriebswirtschaftlichen Methoden zur Vorbereitung von Entscheidungen unter Risiko. Damit kann ein Vorstand oder Geschäftsführer nicht nach Belieben festlegen, was er als „angemessen“ ansieht (sonst wäre das Gesetz auch wirkungslos).

Die Anforderungen an die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“, und den Inhalt von Entscheidungsvorlagen, sind also klar (vgl. die Zusammenfassung bei RMA, 2019). Aber diese Anforderungen werden oft noch nicht erfüllt, was Sorgfaltspflichtverletzungen und persönliche Haftungsrisiken zur Konsequenz haben kann. Dies ist insbes. in der Zwischenzeit gegeben, weil speziell die entsprechenden Anforderungen an das Risikomanagement in Deutschland seit Ende 2018 durch den neuen Revisionsstandard des Deutschen Instituts für interne Revision (DIIR RS Nr. 2) klar ausgedrückt werden.

## Auswirkungen für Unternehmensführung und Entscheidungsvorbereitung

Grundsätzlich fordert der Gesetzgeber, dass „unternehmerische Entscheidungen“ auf Grundlage „angemessener Informationen“ zu treffen sind und natürlich dem Wohl der Gesellschaft dienen sollen (siehe dazu Graumann, 2014). Die Beweislast dafür liegt beim Vorstand bzw. Geschäftsführer (§ 93 Abs. 2 AktG). Ein Vorstand kann sich dabei seinen Sorgfaltspflichtenanforderungen (und Haftungsrisiken) auch nicht entledigen, wenn er die Zustimmung des Aufsichtsrats einholt. Auch wenn der Aufsichtsrat einer unternehmerischen Entscheidung zugestimmt hat, bleibt die Verantwortung für eine ordnungsgemäße Vorbereitung und eine adäquate Entscheidungsvorlage beim Vorstand bzw. Geschäftsführer.

Bei einer Entscheidung unter Unsicherheit sind es insbes. die Risikoinformationen, die bei der Entscheidungsvorbereitung besonders zu beachten sind und Vorstand bzw. Geschäftsführer zur Verfügung gestellt werden müssen, damit dieser über „angemessene Informationen“ verfügt. Die Konsequenz

ist eine engere Verknüpfung von Controlling und Risikomanagement für die Entscheidungsvorbereitung („entscheidungsorientiertes Risikomanagement“), vgl. Vanini, 2017 und 2018 sowie Gleißner/Kalwait, 2017. Entscheidend ist die Betrachtung der Risiken zu dem Zeitpunkt, bei dem man sie besonders beeinflussen kann: nämlich in der Entscheidungssituation.

Die nachfolgend genannten inhaltlichen Anforderungen sind speziell relevant für Entscheidungen über

- Änderungen der Unternehmensstrategie
- Jahresplanung (Jahresbudget)
- Akquisitionen und größere Investitionen
- Änderung beim Versicherungsschutz oder wesentlichen Risikobewältigungsmaßnahmen (wie z. B. Hedging von Wechselkursrisiken)
- Finanzierungsentscheidungen (speziell mit Kreditvereinbarungen/Covenants)
- Großprojekte (mit Kunden oder im Bereich Forschung und Entwicklung)

Die Anforderungen aus der BJR sind für einen Alleingesellschafter (Inhaber-Geschäftsführer) meist ohne größere Bedeutung, solange das Unternehmen nicht in eine Insolvenzsituation kommt. In einer derartigen Situation aber hätten möglicherweise die Gläubiger Zugriff auf das Privatvermögen, wenn sich belegen lässt, dass die Insolvenz durch eine nicht adäquat vorbereitete unternehmerische Entscheidung, z. B. eine Großinvestition, verursacht war. Ökonomisch ist die bessere Fundierung und Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen natürlich grundsätzlich empfehlenswert. Besondere Relevanz hat das Thema für Geschäftsführer, die nicht selbst Gesellschafter sind, oder Geschäftsführer, die zumindest nicht alleine Gesellschafter sind. Grundsätzlich kann nämlich jeder Gesellschafter, der z. B. durch eine Entscheidung für ein Großprojekt oder eine Investition später Verluste erleidet, die hier zugrundeliegenden Entscheidungsvorlagen prüfen lassen. Er kann dem Geschäftsführer eine Sorgfaltspflichtverletzung vorwerfen, wenn die oben skizzierten Anforderungen nicht beweisbar erfüllt waren. Insbes. problematisch ist aus den erläuterten Gründen eine Konstellation, in der später Risiken eingetreten sind, die so in den Entscheidungsvorlagen nicht genannt und damit gewürdigt wurden. Gerade bei Auseinandersetzungen im (Familien-)Gesellschafterkreis ergeben

sich hier schnell sehr kritische Entwicklungen für Geschäftsführer.

## Inhalte von Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsvorlagen

Graumann (vgl. Graumann, 2014 und Graumann et al., 2009) fordert ausgehend von der Rechtsprechung insbes. die Beantwortung folgender Fragen bei der Vorbereitung solcher Entscheidungen:

- Welche Ziele werden bei der Entscheidung verfolgt?
- Welche Handlungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung?
- Wie wirken sich die Handlungsmöglichkeiten auf die Ziele aus?
- Wie sind die prognostizierten Wirkungen im Hinblick auf Nutzen und Risiko zu bewerten?“

Entscheidungsvorlagen sollten insbes. die nachfolgend erläuterten Informationen enthalten (in Anlehnung an Gleißner, 2019d).

Zunächst sollte kurz erläutert werden, **womit sich die Entscheidungsvorlage eigentlich befasst** und über was genau entschieden werden soll. Insbes. sollte angeführt werden, welche Ziele durch die Entscheidung erreicht werden sollen. Dabei sollte auch Bezug genommen werden auf die oberste Zielgröße des Unternehmens und den Beurteilungsmaßstab, anhand dessen verschiedene bestehende Handlungsoptionen



### Summary

*Für die wichtigsten Entscheidungen, die Vorstände und Geschäftsführer treffen, die sogenannten „unternehmerischen Entscheidungen“, gelten gesetzliche Mindestanforderungen. Diese ergeben sich aus der sogenannten Business Judgement Rule und decken sich weitgehend mit auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sinnvollen Anforderungen. Somit sind sie auch für das Controlling von Bedeutung. Allerdings sind sie in der Unternehmenspraxis oft nicht erfüllt, was persönliche Haftungsrisiken für die Geschäftsleiter zur Folge haben kann.*



**Prof. Dr. Werner  
Gleißner**

lehrt an der Technischen Universität Dresden (Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement) und ist Vorstand der FutureValue Group AG und der EACVA (European Association of Certified Valuators and Analysts). Er vertritt einen Forschungsansatz zur Integration der Methoden aus Risikomanagement, Rating und Bewertungstheorie (speziell durch die Nutzung von Simulationsverfahren).  
[w.gleissner@futurevalue.de](mailto:w.gleissner@futurevalue.de)

nen bei der Entscheidungsvorbereitung bewertet wurden. Speziell ist ein risikogerechter und modellbasierter Unternehmenswert als Kennzahl für das Ertrag-Risiko-Profil der Handlungsoptionen sinnvoll. (Zu den Methoden des Abwägens von Ertrag und Risiko und damit einer „risikogerechten Bewertung“, speziell Strategiebewertung, siehe Gleißner, 2013 und 2019d.) Ebenfalls anzugeben sind bestehende Nebenbedingungen, die die Menge der Handlungsoptionen einschränken und es ermöglichen, auch die Anzahl der später genauer betrachteten Handlungsoptionen vorab zu reduzieren. Nebenbedingungen können sich ergeben über die im Unternehmen verfügbaren Ressourcen (z. B. Managementkapazitäten) oder von der Unternehmensführung formulierten Sicherheitszielen (z. B. in Form von Mindestanforderungen an das Rating).

Zu jeder Entscheidungsvorlage gehört eine **Beschreibung der Ausgangssituation** (Ist-Zustand). Eine Beschreibung der Ausgangssituation wird oft auch bereits vor die Erläuterung der Handlungsoptionen gestellt. Des Weiteren sind in der Entscheidungsvorlage die betrachteten Handlungsoptionen, die beurteilt wurden und im Hinblick derer eine Entscheidung von Geschäftsführung oder Vorstand geplant ist, zu benennen. Zur Beschreibung der Handlungsoptionen sollte eine erste (qualitative) Beurteilung erfolgen, was durch die Angabe von Vor- und Nachteilen möglich ist.

Entscheidungen beziehen sich auf die Zukunft und damit sind Prognosen für die (unsichere) zukünftige Entwicklung erforderlich. Neben Prognosen für den Status Quo (man macht nichts anderes als bisher) sind **Prognosen für alle betrachteten Handlungsoptionen** erforderlich, um zu zeigen, welche Auswirkungen hier erwartet werden, insbes. für Cashflows, Gewinne, Ertrag und das oben spezifizierte Ziel sowie die Nebenbedingungen. Dabei sollte erläutert werden, wie diese Prognosen erstellt wurden. Zudem sind die wesentlichen Annahmen zu nennen, auf denen die Prognosen basieren. Die meisten Annahmen sind unsicher, weil hier Abweichungen möglich sind, d. h. es bestehen also Chancen und Gefahren (Risiken). Unternehmerische Entscheidungen bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft sind immer mit Risiken verbunden, weil (1) die Entwicklung des Umfelds und (2) die Auswirkungen der Maßnahme selbst unsicher sind. Eine wesentliche Aufgabe der Entscheidungsvorbereitung ist folglich eine strukturierte Identifikation, Quantifizierung und Aggregation der mit den jeweiligen Handlungsoptionen verbundenen Risiken. Vor allem sind die unsicheren Planannahmen als Risiken zu erfassen (z. B. durch die Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert der entsprechend möglichen Ausprägungen oder der Angabe alternativ denkbarer Zukunftsszenarien). Aus Planung und Prognose in Verbindung mit den Risiken ergeben sich realistische Bandbreiten der Zukunftsentwicklung.

Für die eigentliche Beurteilung sind **Ertrag und Risiko gegeneinander abzuwägen** (unter Berücksichtigung der oben spezifizierten eher qualitativen Vor- und Nachteile der Handlungsoption, die in der Quantifizierung berücksichtigt sein sollten). An dieser Stelle empfiehlt sich der Einsatz sog. risikoorientierter Bewertungsverfahren, die das Ertrag-Risiko-Profil der Handlungsoption auf den Erfolgsmaßstab abbilden (simulationsbasierte Bewertung; vgl. Gleißner, 2019b und Gleißner, Risikoadäquate Bewertung bei unternehmerischen Entscheidungen in diesem Buch). Eine Gesamtwürdigung rundet die Entscheidungsvorlage ab. Eine ausdrückliche Empfehlung für eine bestimmte Handlungsoption ist nicht erforderlich.

## Problemfelder und Umsetzung in der Praxis

Aus der Unternehmenspraxis bekannt sind diverse Probleme und Fehlerquellen, die leicht zur Verletzung der BJR-Anforderungen führen können.

1. Vorstände oder Geschäftsführer treffen „unternehmerische Entscheidungen“ ohne Entscheidungsvorlagen oder ohne beweisbar über „angemessene Informationen“ zu verfügen (z. B. fehlt eine Analyse der mit der Entscheidung verknüpften Risiken).
2. Es bleibt unklar, welche Entscheidungen ein Vorstand oder Geschäftsführer in seiner Rolle als Organ (und damit als „§ 93 AktG-Entscheidung“) oder in anderer Funktion, z. B. als Leiter Treasury, (mit geringeren Anforderungen an die Entscheidungsvorbereitung) getroffen hat.
3. Die mit einer unternehmerischen Entscheidung einhergehenden Risiken werden im Rahmen des Risikomanagementprozesses nach der Entscheidung aufgedeckt (und im Risikoreporting dargestellt), ohne dass sich die entsprechenden Risiken in der Entscheidungsvorlage finden.
4. Es bleibt unklar, inwieweit durch die Entscheidung für die Unternehmensplanung (Jahresbudget) alle darin enthaltenen Maßnahmen und Projekte freigegeben sind (oder Vorbehalte existieren, die erneut „unternehmerische Entscheidungen“ z. B. bzgl. einzelner Projekte erfordern).
5. Entscheidungsvorlagen sind offensichtlich nicht (wie erforderlich) neutral, sondern primär Anträge von interessierten Stellen (wie dem Projektleiter) an den Vorstand.
6. Wesentliche Teile der gesetzlich geforderten „angemessenen Informationen“ fehlen (z. B. transparente Darstellung der zugrunde gelegten Annahmen für Prognosen, Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten oder eine nachvollziehbare Berücksichtigung von Risiken im Entscheidungskalkül).

7. Der „informationelle Tiefgang“ ist zu gering und damit nicht „angemessen“, d. h. der Umfang der entscheidungsvorbereitenden Analysen (insbesondere bei der Risikoanalyse) – Zeit- und Geldeinsatz – steht in keinem sinnvollen Verhältnis zu Investitionsvolumen und Risiko der Entscheidung (und es gibt oft auch keine Leitlinien für die Beurteilung der „Angemessenheit“).

## Implikationen für das Risikomanagement

Empirische Studien zeigen, dass insbes. das Risikomanagement noch nicht auf die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen – die alle als Managemententscheidungen unter Risiko aufgefasst werden müssen – ausgerichtet ist (siehe Vanini/Leschenko, 2017 und Köhlbrandt et al., 2020). Damit ergeben sich in den Entscheidungsvorlagen insbes. Defizite bei der entscheidungsvorbereitenden Risikoanalyse.

Traditionell ist es die Kernaufgabe des Risikomanagements, Transparenz zu schaffen

über Einzelrisiken und den aggregierten Gesamtrisikoumfang, um so mögliche den Bestand des Unternehmens gefährdende Insolvenzrisiken früh zu erkennen, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen initiieren zu können (nachfolgend erläutert in Anlehnung an Gleißner, 2019d; vgl. auch Gleißner, 2019a).

Die Forderung zur Risikoaggregation ist die zentrale Anforderung an ein Risikomanagementsystem (RMS), das der Krisenprävention und Bestandsicherung dient. Die „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ ergeben sich nämlich meist aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken, die durch die Risikoaggregation analysiert werden. Da Risiken nicht addierbar sind, benötigt man für die Aggregation eine Monte-Carlo-Simulation, vgl. Gleißner, 2017a.

Bestandsgefährdende Entwicklungen entstehende heute primär durch (drohende) Illiquidität, womit die alleinige Betrachtung der Möglichkeit einer Überschuldung (und bilanzieller Verluste), wie vor Jahren noch üblich, unzureichend ist. Eine drohende Illi-

quidität ergibt sich in möglichen Zukunftsszenarien, die eine Verletzung von Mindestanforderungen an das Rating zeigen oder bei denen Covenants verletzt werden, die zu einer Kreditkündigung führen. Die Früherkennung möglicher Krisen und Insolvenzen impliziert also die Aggregation von Risiken auf Bezug auf die Unternehmensplanung unter Auswertung der Auswirkungen für Rating und Covenants (und nicht nur durch Überschuldung).

Risikomanagement wird heute als Teil der „Second line of Defense“ (vgl. Bantleon, et al., 2017) und Komponente eines integrieren risikoorientierten Managements gesehen – und nicht mehr als quasi eigenständiges Managementsystem. Eine Verknüpfung ist mit allen anderen Managementsystemen wichtig, die sich mit Risiko befassen, wie Controlling, Treasury und Qualitätsmanagement (vgl. Gleißner, 2020). COSO Enterprise Risk Management (2017), ISO 9001 (2015) und ISO 31000 (2018) betonen die Bedeutung von Risiken und die Intention der Schaffung integrierter Managementsysteme.

# Klare Sicht auf Risiken

## Zeitschrift für Risikomanagement (ZfRM) Praxiswissen risikobasierte Unternehmensführung

Fachbeirat: **Dr. Oliver Bungartz**, RSM Risk Consulting Germany GmbH & Co. KG, Leiter „Risk Advisory“; **Prof. Dr. Werner Gleißner**, FutureValue Group AG, Vorstand, Technische Universität Dresden; **Prof. Dr. Ute Vanini**, Fachhochschule Kiel  
Chefredakteur: **Wolfhart Fabarius**

### Print und digital ideal kombiniert:

6 Printausgaben jährlich zur klassischen Lektüre und online first das eJournal in Einzellizenz, inkl. Infodienst und Archiv



In Zeiten starker Umwälzungen und Krisenlagen kommt die neue und **einzige deutschsprachige Zeitschrift speziell zum Risikomanagement** genau zur rechten Zeit. Nur wer wesentliche Risiken frühzeitig identifizieren, analysieren und bewerten kann, wird langfristig die richtigen Entscheidungen für sein Unternehmen treffen.

## Aufwind für gezielte Risikosteuerung

Die wichtigsten **Praxisfragen risikobasierter Unternehmensführung** finden Sie hier laufend aktuell aus erster Hand beantwortet – anschaulich aufbereitet in den zwei Rubriken „Risk Governance“ und „Risk Management“.

Jetzt gratis testen:

 [www.ZfRMdigital.de/info](http://www.ZfRMdigital.de/info)



Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-227 · Fax (030) 25 00 85-275  
ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG  
*Auf Wissen vertrauen*

me. Diese Intention wird durch die Idee von Enterprise Risk Management, GRC und Risk Governance (siehe Stein/Wiedemann, 2016) aufgegriffen. Vielen GRC-Ansätzen – Governance, Risk & Compliance – fehlt bisher aber noch die Entscheidungsorientierung und die Verknüpfung mit Controlling und wertorientierten Unternehmensführung. Dafür sieht man oft einen Schwerpunkt im Bereich Compliance, d. h. einen Fokus auf die Einhaltung von Gesetzen und internen Regelungen sowie Risikovermeidung. Eine zentrale Herausforderung eines integrierten und entscheidungsorientierten Risikomanagements ist die Verknüpfung mit Controlling und Unternehmensplanung. Dies ist notwendig, um „erwartungstreue“ Planwerte zu erhalten und Ertrag und Risiko bei Entscheidungen konsistent abwägen zu können.

Neben Krisenfrüherkennung soll die Risikoanalyse daher heute der Entscheidungsvorbereitung dienen. Notwendig sind dafür insbesondere leistungsfähige Verfahren für Risikoanalyse, simulationsbasierte Risikoaggregation und risikogerechte Bewertung von Handlungsoptionen (z.B. für eine Strategieentwicklung, vgl. Schwenker/Dauner-Lieb, 2017, und für die Strategiebewertung). Empfehlenswert ist im Ergebnis ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“, wie es speziell der DIIR RS Nr. 2 skizziert, um die Anforderungen der BJR für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen zu erfüllen (vgl. Gleißner/Kimpel, 2019).

## Implikationen für das Controlling

Bei Konzernen und größeren mittelständischen Unternehmen ist es naheliegend, dass Controlling und Risikomanagement die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen unterstützen. Insbes. das Controlling wird schon heute oft als diejenige Instanz gesehen, deren primäre Aufgabe gerade in der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen besteht („betriebswirtschaftliche Rationalitätssicherung“). Da gerade Informationen über die mit der Entscheidung verbundenen Risiken zu den wesentlichen Informationen der Entscheidungsvorlage gehören, ist eine entscheidungsvorbereitende Risikoanalyse notwendig und diese erfordert die Einbeziehung des Risikomanagements, sofern ein solches im Unternehmen aufgebaut ist.

Der zu erwartende Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von der Qualität der Entscheidungen ab, die Vorstand bzw. Geschäftsführung treffen. Zur Vorbereitung anstehender Entscheidungen der Unternehmensführung sollte das Controlling eine adäquate Methodik auswählen, die für diese Anwendung notwendigen Informationen beschaffen und damit einen transparenten und fundierten Entscheidungsvorschlag unterbreiten. Mindestanforderungen dazu regelt das erläuterte §93 AktG, wo die angemessenen Informationen als Entscheidungsgrundlage gefordert werden.

Der wichtigste Treiber für die Umsetzung der BJR-Anforderungen in vielen Unternehmen ist dabei möglicherweise eher das Controlling als das Risikomanagement, vgl. Wolfrum, 2018. Dies liegt daran, dass das Controlling in vielen Unternehmen schon jetzt die zentrale Instanz für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen für Vorstand und Geschäftsführung ist. Und bei der Vorbereitung von unternehmerischen Entscheidungen sind die mit diesen einhergehenden Chancen und Gefahren (Risiken) zu berücksichtigen. Ein Startpunkt für eine risikoadäquate Entscheidungsvorbereitung besteht entsprechend darin, zunächst die unternehmerischen Entscheidungen systematisch zu erfassen und dann herauszuarbeiten, mit welchen Methoden diese adäquat vorzubereiten sind – und speziell in welcher Weise in der Entscheidungsvorbereitung Chancen und Gefahren (Risiken) berücksichtigt werden sollen. Dies führt automatisch dazu, dass im Controlling Methoden für die Identifikation, Quantifizierung und Aggregation von Risiken bereitgestellt werden müssen. Ob die entsprechenden Fähigkeiten im Controlling aufgebaut werden, oder Controlling hier mit dem Risikomanagement zusammenarbeitet, ist zweitrangig.

Eine Vielzahl empirischer Studien belegt aber leider, dass die notwendige Zusammenarbeit zwischen Risikomanagement und Controlling – oder einfach die Nutzung von Risikomanagementmethoden im Controlling – weiter unterentwickelt ist (siehe hierzu z.B. Angermüller/Gleißner, 2011 und Vanini, 2017 und 2018 sowie Vanini/Leschenko, 2017). Controlling ist damit nicht in der Lage, seine wichtigste Aufgabe adäquat zu erfüllen. Entscheidungsvorbereitung ohne Beachtung von Risiken ist schlicht unsinnig. Selbst die hier skizzierten gesetzlichen Min-

destanforderungen der BJR (§93 AktG) werden dann nicht erfüllt. Natürlich sind es bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft gerade die Informationen über die Risiken, die den Kern der vom Gesetz geforderten „angemessenen Informationen“ darstellen.

Die Aufgabe des Controllings, einen Beitrag zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen zu leisten, ist nicht lösbar, wenn man nicht Chancen und Gefahren explizit betrachtet und deren Implikationen beurteilt. Deterministische (einwertige) Planungen, Scheingenauigkeit und die von den Psychologen regelmäßig festgestellte Kontrollillusion, helfen nicht weiter. Ein entscheidungsorientiertes Controlling muss geeignete Methoden haben und anwenden, die

- systematisch Chancen und Gefahren (Risiken) identifizieren und quantifizieren helfen,
- quantifizierte Einzelrisiken zum Gesamtrisikoumfang aggregieren und
- die Implikationen der Planung und der Risiken, die Planabweichungen auslösen können, für (a) Eigentümer (Performancemaß) und (b) Gläubiger (Rating) beurteilen können.

Man erkennt, dass damit im Controlling die Werkzeuge des Risikomanagements erforderlich sind. Es geht darum, systematisch unsichere Planannahmen und exogene Risiken (z.B. durch die unsicheren Auswirkungen technologischer Trends oder Veränderungen der Wettbewerbskräfte) zu erfassen. Diese müssen durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben werden (im einfachsten Fall durch Angabe von Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert einer Planungsposition). Und da Risiken nicht addierbar sind, benötigt man eine Monte-Carlo-Simulation zur Risikoaggregation, d. h. es ist erforderlich, eine große repräsentative Anzahl von Zukunftsszenarien zu bestimmen, um so die Bandbreite der Zukunftsentwicklung von Cashflows und Erträgen zu berechnen. Anstelle einer einwertigen Planung, von der niemand weiß, wie weit man abweichen kann, tritt eine Bandbreitenplanung. Der Risikogehalt wird ausgedrückt durch ein Risikomaß (wie z.B. Standardabweichungen der Erträge oder den Value-at-Risk), das wiederum ein einfaches „Rechnen mit Risiken“ ermöglicht. So können bei der Entscheidungsvorbereitung erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abgewogen werden. Dies ge-

schieht über die Methoden einer risikogerechten Bewertung (z. B. durch die Ableitung von Kapitalkostensätzen bei der Investitionsrechnung aus den aggregierten Ertragsrisiken; siehe Gleißner, 2017a und 2019b. Zur Erfüllung der Anforderungen des Kontroll- und Transparenzgesetzes (§ 93 AktG) wird zudem untersucht, ob sich durch Kombinationseffekte von Risiken bestandsgefährdende Entwicklungen ergeben könnten (z. B. wenn die Mindestanforderungen an das Rating oder Covenants verletzt werden).

## Organisatorische Umsetzung der BJR-Anforderungen

Für Unternehmen jeder Größe, vom kleinen Mittelständler bis zum Konzern, ist es empfehlenswert, einmal grundsätzlich zu durchdenken und zu regeln, wie zukünftig „unternehmerische Entscheidungen“ systematisch und fundiert vorbereitet werden sollen. Dabei sind folgende Fragestellungen zu betrachten, zu diskutieren und schließlich zu dokumentieren:

- Was ist konkret im Unternehmen unter einer „unternehmerischen Entscheidung“ zu verstehen und welche Arten solcher Entscheidungen treten typischerweise auf

(z.B. bezüglich Investitionen, großer Forschungsprojekte, Finanzierung etc.).

- Wie soll grundsätzlich die Vorlage für eine unternehmerische Entscheidung aussehen und welche Informationen sind grundsätzlich enthalten (siehe oben) – und welche spezifischen Informationsanforderungen ergeben sich bei besonderen Entscheidungstypen (z.B. bei Kundenaufträgen oder Investitionen)?
- Welche Stellen des Unternehmens sind in welcher Weise bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen zu involvieren und wie ist insgesamt der Prozess der Entscheidungsvorbereitung – bis zur Erstellung der Entscheidungsvorlage – zu organisieren?

Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen existiert meist keine eigene Stelle für Controlling, und erst recht nicht für das Risikomanagement; obwohl die Etablierung eines Risikomanagements in welcher Form auch immer auch für solche Unternehmen vorgeschrieben ist. Die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen und die Erstellung von Entscheidungsvorlagen ist damit unmittelbar Aufgabe des kaufmännischen Leiters bzw. eines Geschäftsführers.

Dies ist auch zunächst einmal kein grundsätzliches Problem. Der Gesetzgeber spricht von „angemessenen Informationen“ und stellt damit klar, dass die informationelle Fundierung natürlich abhängig ist von Größe, Bedeutung und Risiko der anstehenden Entscheidungen. Ist z. B. eine Investition oder ein Projekt mit vergleichsweise niedrigen Investitionsausgaben und Risiken verbunden, ist auch eine kompakte Dokumentation der Entscheidungsvorlage berechtigt.

Zudem ist zu beachten, dass gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen ein Geschäftsführer quasi in Personalunion eine Vielzahl von Aufgaben wahrnimmt, die nicht alle die Konsequenz seiner Position als Organ der Gesellschaft – Geschäftsführer – sind. Ob also überhaupt eine schriftliche Entscheidungsvorlage notwendig ist, hängt davon ab, ob die anstehende Entscheidung tatsächlich eine „unternehmerische Entscheidung“ ist, also von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen ist. Andere Entscheidungen können, müssen aber nicht so weitgehend vorbereitet und dokumentiert werden. Sinnvoll ist hier aber eine klare Abgrenzung, was tatsächlich in Anbetracht der Unternehmensgröße als „unternehmeri-



### Buchtipp

#### Erfolg ist kein Zufall, sondern die Konsequenz richtiger Entscheidungen

Fehlende Informationen, mangelhafte Prozesse oder unklare Befugnisse führen oft zu falschen Entscheidungen mit teilweise gravierenden Folgen für Unternehmen. Die Neuerscheinung „Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen“, herausgegeben von Dr. Markus Kottbauer und Prof. Dr. Andreas Klein, zeigt anschaulich und nachvollziehbar, wie Unternehmen effektiv und effizient für bessere Entscheidungen sorgen können.

#### Methoden und Prozesse zur systematischen Entscheidungsfindung

Das Entscheiden kann als eine Fachdisziplin angesehen werden, die systematisch aufgebaut werden sollte. Nicht nur einzelne Personen, sondern das System „Unternehmen“ muss in seiner Gesamtheit dazu befähigt werden, Entscheidungen effektiv und effizient zu treffen. Dieses Buch liefert eine umfassende Anleitung, wie man sukzessive die Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens professionalisiert und somit die Wahrscheinlichkeit für gute Entscheidungen maximieren kann.



#### Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen

Herausgeber: Markus Kottbauer / Andreas Klein  
280 Seiten, 79,95 Euro  
Bestell-Nr. E10545,  
ISBN 978-3-648-14089-5

sche Entscheidung“ aufgefasst werden muss. Die Anzahl der tatsächlich „unternehmerischen Entscheidungen“ ist bei den meisten Unternehmen überschaubar.

Um eine adäquate Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen organisatorisch sicherzustellen, **sind also 3 Schritte notwendig:**

### 1. Erfassung aller „unternehmerischen Entscheidungen“

Ziel des Schritts ist es, alle wesentlichen unternehmerischen Entscheidungssituationen der Unternehmensführung und die verwendete Systematik zur Entscheidungsvorbereitung zu erheben. Dies beinhaltet vor allem auch eine klare Definition, was als unternehmerische Entscheidung aufgefasst wird und was nicht. Weiterhin können kursorisch erste Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden, die bestehen bei (1) Inhalt der Entscheidungsvorlagen und (2) Vorgehensweise und Methodik für deren Erstellung.

### 2. Festlegung von Anforderungen an eine Entscheidungsvorlage und an „angemessene Informationen“ (§ 93 AktG)

Hier werden der notwendige Inhalt von und weitere Anforderungen an Entscheidungsvorlagen konzipiert, um „angemessene Informationen“ belegen zu können. Meist wird zunächst ein allgemeines „Muster“ für eine Entscheidungsvorlage erstellt. Auf dieser Grundlage können Textvorlagen z.B. für spezielle Typen von Entscheidungen abgeleitet werden, wie z. B. Investitionsentscheidungen.

### 3. Konzeption des Managementsystems zur Erstellung von Entscheidungsvorlagen

Im Rahmen dieses Schritts wird das Managementsystem zur Erstellung und Prüfung der Entscheidungsvorlage konzipiert und damit die Verankerung in bestehende Managementprozesse (wie Controlling und Risikomanagement). Es werden also notwendige Festlegungen diskutiert, welche Stellen/Abteilungen in die Entscheidungsvorbereitung wann und mit welchem Ressourceneinsatz einbezogen werden. Dabei ist zu entscheiden, welche Stelle im Unternehmen die Federführung über das System übernimmt. Dies kann bspw. liegen bei der Assistenz der Unternehmensführung oder im Controlling oder im Risikomanagement. Insbes. für das Risikomanagementsystem

wird der Anpassungsbedarf der bestehenden Prozesse, des Risikohandbuchs etc. diskutiert, um die Anforderungen an ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagementsystem“ (gemäß DIIR RS Nr. 2) erfüllen zu können.

Zudem wird auch der notwendige Ressourcenbedarf für das Regelwerk zur rechtskonformen Entscheidungsvorbereitung diskutiert. Insbesondere wird untersucht, welche etwaigen zusätzlichen Ressourcen (und Qualifikationen) aufgebaut werden müssen.

Die wesentlichen Regelungen können in einem kompakten „Handbuch“ zusammengefasst werden. Nützlich ist es dabei, auch „Standard-Formulare“ für bestimmte Entscheidungstypen vorzubereiten, da dann der Arbeitsaufwand für eine Entscheidungsvorbereitung sich deutlich reduzieren lässt und der Entscheider, Geschäftsführer oder Vorstand, Arbeitszeit spart: Er erhält immer wieder ähnlich strukturierte Entscheidungsvorlagen.

Es ist empfehlenswert, sich hier schon einmal mit möglichen Problemfeldern auseinanderzusetzen und prinzipielle Handlungsstrategien zu durchdenken. Wie soll beispielsweise erreicht werden, dass der eingebrachte Antrag in eine neutrale Entscheidungsvorlage umgewandelt wird? Unter welchen Bedingungen sind Vereinfachungen akzeptabel? Wann ist gegebenenfalls eine explizite Qualitätssicherung einer Entscheidungsvorlage erforderlich?

## Fazit und Implikationen

Die Qualität unternehmerischer Entscheidungen ist abhängig von der Qualität der diesen zugrundeliegenden Informationen. Zur Vermeidung von Sorgfaltspflichtverletzungen ist es gesetzlich geboten, sich bei der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ auf angemessene Informationen zu stützen, das schließt insbes. Aussagen über die mit der Entscheidung verbundene Chancen und Gefahren (Risiken) ein. Entsprechend ist es notwendig ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“ aufzubauen, das bei der Vorbereitung von Entscheidungen durch Risikoanalysen mitwirkt. Um die Managementsysteme effizient und unbürokratisch im Hinblick auf die Fähigkeit der Vorbereitung von Entscheidungen durch

Vorstände und Geschäftsführer zu verbessern – und dabei auch das Risikomanagement entscheidungsorientiert auszurichten – sind folgende Ansatzpunkte hilfreich:

- Ein bereits vorhandenes Risikomanagementsystem sollte im Hinblick auf die Anforderungen auch aus der BJR geprüft werden, wofür die Prüfkriterien nach dem neuen deutschen Risikomanagement-Standard DIIR Revisionsstandard Nr. 2 hilfreich sein können.
- Unternehmen sollten klar definieren, welche „unternehmerischen Entscheidungen“ in Vorstand und Geschäftsführung getroffen werden, um mindestens bei diesen jeweils eine angemessene Entscheidungsgrundlage (mit angemessenen Informationen) sicherzustellen.
- Es sollte klar geregelt sein, welche Informationen grundsätzlich (und belegbar) bei unternehmerischen Entscheidungen in den Entscheidungsvorlagen enthalten sein müssen, wobei insbes. die zentrale Bedeutung von Informationen über die mit der Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) zu beachten ist.
- Die internen Prozesse sollten so ausgerichtet werden, dass möglichst effizient adäquate Entscheidungsvorlagen erstellt werden, was insbes. eine „entscheidungsorientierte Ausrichtung“ des Risikomanagements erfordert.

Es ist wichtig noch einmal zu betonen, dass allein das Eintreten eines Risikos, das zu negativen Planabweichungen geführt hat, nicht als Sorgfaltspflichtverletzung bei einer Entscheidung aufgefasst werden kann. Weitere Risiken, die mit unternehmerischen Entscheidungen unvermeidlich verbunden sind, können sich auch realisieren. Ein Indiz für eine Sorgfaltspflichtverletzung infolge einer unzureichenden Entscheidungsvorlage (speziell unzureichenden entscheidungsvorbereitenden Risikoanalysen) ist gegeben, wenn

- ein in der Entscheidungsvorlage nicht genanntes Risiko zu negativen Planabweichungen und Verlusten führt (in Folge einer fehlenden systematischen Risikoidentifikation) und/oder
- negative Planabweichungen durch Risiken in einem so hohen Umfang eingetreten sind, der durch die erforderliche quantitative Risikoanalyse nicht zu erklären ist (der Umfang der Verluste also größer ist als der Risikoumfang). Zur Risikoquantifizierung

rung und Risikoaggregation sowie den Methoden für die Prüfung der Angemessenheit von Risikoanalysen siehe Gleißner, 2017a; 2019b und 2019c.

Diese zu prüfen ist Aufgabe einer Planabweichungsanalyse: keine Planabweichung ohne zugrunde liegendes Risiko.

Im Ergebnis wird aus der BJR ein Sachverhalt klar: Unternehmerische Entscheidungen sind mit Risiko verbunden. Kein Geschäftsführer oder Vorstand haftet für das Pech, dass die mit seinen Entscheidungen – z.B. bezüglich Investitionen oder Produktneuentwicklungen – verbundenen Risiken sich auch einmal realisieren können (und Verluste zur Konsequenz haben können). Sorgfaltspflichtverletzungen liegen aber dann vor, wenn „unternehmerische Entscheidungen“ nicht auf angemessenen Informationen basieren, also insbes. in den Entscheidungsvorlagen nicht klaggestellt wird, welche Chancen und Gefahren mit der Entscheidung verbunden sind.

Implikationen ergeben sich auch für das Controlling. Meist ist nämlich das Controlling die Instanz für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen und damit verantwortlich für die Erstellung von Entscheidungsvorlagen, die für solche Managemententscheidungen unter Unsicherheit erforderliche „angemessene Informationen“ enthalten. Da zu diesen Informationen insbes. Informationen über die mit der Entscheidung verbundenen Risiken gehören, ist es notwendig, dass das Controlling entweder Risikoanalysen des Risikomanagements einbezieht oder selbst durch eigene Risikoanalysen zeigt, wie sich der Risikoumfang des Unternehmens infolge einer Entscheidung verändern würde.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass insbes. die für den Erfolg des Unternehmens besonders wesentlichen „unternehmerischen Entscheidungen“ von Geschäftsführern und Vorständen adäquat vorbereitet und die Ergebnisse der Entscheidungsvorbereitung in Entscheidungsvorlagen dokumentiert werden sollten. Die gesetzlichen Anforderungen aus der Business Judgement Rule (§93 AktG) sind als Mindestanforderungen für die Entscheidungsvorbereitung zu interpretieren und entsprechend insbes. für das Controlling von Bedeutung. ■

#### Literaturhinweise

- Angermüller, N. O./Gleißner, W.: *Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen*, in: *Controlling*, 6/2011, S. 308-316.
- Bantleon, U./d'Arcy, A./Eulerich, M./Hucke, A./Knoll, M./Köhler, A./Pedell, B. (Wissenschaftlicher Beirat des DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (2017)): *Das Three-Lines-of-Defence-Modell: ein Beitrag zu einer besseren Corporate Governance? – Entstehung und Rezeption durch Standardsetzer und Regulatoren*. in: *WPg*, Jg. 70 (2017), Heft 12/2017, S. 682-688.
- Gleißner, W. (2013): *Die risikogerechte Bewertung alternativer Unternehmensstrategien. Ein Fallbeispiel jenseits CAPM*, in: *Bewertungspraktiker*, Heft 3/2013, S. 82-89.
- Gleißner, W. (2017a): *Grundlagen des Risikomanagements*, 3. Auflage, Verlag Vahlen, München.
- Gleißner, W. (2017b): „Was bringt ein Controlling ohne Risikomanagement? Nichts!“, in *Controller Magazin* 3/2017, S. 24-25.
- Gleißner, W. (2019a): *Insolvenzrisiko, Rating und Unternehmenswert*, in: *WISU*, Heft 6/19, S. 692 - 698.
- Gleißner, W. (2019b): *Wertorientierte Unternehmensführung, Strategie und Risiko*, eBook (amazon kindle).
- Gleißner, W. (2019c): *Risikoanalyse: Ein strukturierter Leitfaden zur Risikoquantifizierung (Teil 2)*, in: *Controller Magazin*, Heft 3, Mai/Juni 2019, S. 31-35.
- Gleißner, W. (2019d): *Business Judgement Rule: Das neue Paradigma eines entscheidungsorientierten Risikomanagements*, in: *GRC aktuell*, Heft 4/2019, S. 148-153.
- Gleißner, W. (2020): *Integratives Risikomanagement. Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision*, in: *Controlling*, 32. Jg., Heft 4/2020, S. 23-29.
- Gleißner, W./Kalwait, R. (2017): *Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling*, in: Gleißner, W./Klein, A. (2017): *Risikomanagement und Controlling*, 2. Aufl., Haufe-Lexware, München 2017, S. 39 - 65.
- Gleißner, W./Kimpel, R. (2019): *Prüfung des Risikomanagements und der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2*, in: *ZIR*, Heft 4/2019, S. 148-159.
- Graumann, W. (2014): *Die angemessene Informationsgrundlage bei Entscheidung*, in: *WISU*, Heft 3/2014, S. 317-320.
- Graumann, M./Linderhaus, H./Grundei, J. (2009): *Wann ist die Risikobereitschaft bei unternehmerischen Entscheidungen „in unzulässiger Weise überspannt“?*, in: *BFuP*, Heft 5/2009, S. 492-505.
- Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2019): *Controlling*, 14. Aufl., Vahlen, München.
- Kohlbrandt, J./Gleißner, W./Günther, T. (2020): *Umsetzung gesetzlicher Anforderungen an das Risikomanagement in DAX- und MDAX-Unternehmen. Eine empirische Studie zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen nach den §§ 91 und 93 AktG*, in: *Corporate Finance* (erscheint in Kürze).
- Risk Management Association e. V. (RMA) (Hrsg.): *Managemententscheidungen unter Risiko, erarbeitet von Werner Gleißner, Ralf Kimpel, Matthias Kühne, Frank Lienhard, Anne-Gret Nickert und Cornelius Nickert*, Erich Schmidt Verlag Berlin, 2019.
- Schwenker, B./Dauner-Lieb, B. (2017): *Gute Strategie. Der Ungewissheit offensiv begegnen*, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Stein, V./Wiedemann, A. (2016): *Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda*, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No. 8, S. 813-836.
- Romeike, F./Hartmann, W. (2015): *Business Judgement Rule – Maßstab für die Prüfung von Pflichtverletzungen*, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 68. Jg, Ausgabe 05-2015, S. 227-230.
- Vanini, U. (2017): *Reifegrade der Integration von Risikomanagement und Controlling*. In: W. Gleißner/ A. Klein (Hrsg.): *Risikomanagement und Controlling*, 2. Aufl., Freiburg i.Br., S. 169-182.
- Vanini, U. (2018): *Die Notwendigkeit einer Integration von Risikomanagement und Controlling*. In: *Risk Management Association e.V. (Hrsg.): Praxisleitfaden Risikomanagement im Mittelstand – Grundsätze – Organisation – Durchführung*, Berlin, S. 56-65.
- Vanini, U./Leschenko, A. (2017): *Reifegrade der Integration von Risikomanagement und Controlling – Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen*, in *Controller Magazin*, 42. Jg. Heft 1, S. 36-41.
- Vanini, U./Krolak, T./Langguth, H. (2019): *Controlling*, 2. Aufl., UVK, München.
- Weber, J./Schäffer, U. (2020): *Einführung in das Controlling*, 16. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Wolfrum, M. (2018): *Risikomanagement und Controlling: Status quo und Weiterentwicklungspotenziale im Überblick*, in: *Risk Management Association e.V./ Internationaler Controller Verein e.V. (Hrsg.): Vernetzung von Risikomanagement und Controlling, Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA, Band 3*, 2018, S. 15-20.