

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	17
Einleitung	17
1. Teil Betriebswirtschaftliche, finanzaufsichtsrechtliche und aktienrechtliche Grundlagen	27
§ 1 Betriebswirtschaftslehre	29
A. Einführung in das Risikomanagement	29
I. Nutzen eines Risikomanagements	29
II. Risiko	32
1. Definition von Risiko	32
2. Risikoarten	32
a) Einteilung in Risikoarten	32
b) Liquiditätsrisiken	35
III. Risikomanagement	37
1. Definition von Risikomanagement	37
2. Bestandteile des Risikomanagements	38
a) Allgemeine Aufbau- und Ablauforganisation	39
b) Risikomanagementprozess	39
c) Überwachungssystem	41
d) Risikostrategie	42
e) Risikokultur	42
B. Grundfragen der Organisation	42
I. Eigene Organisationseinheit für das Risikomanagement?	43
II. Verhältnis des Risikomanagements zu Controlling und interner Revision	44
III. Verhältnis des Risikomanagements zur Compliance	46
C. Ausgestaltung der Organisation im Einzelnen	47
I. Allgemeine Aufbau- und Ablauforganisation	47
II. Risikomanagementprozess	48
1. Risikoerkennung	49

## Inhaltsverzeichnis

a)	Inhalt der Prozessschritte	49
aa)	Konkretisierungen	50
bb)	Insbesondere: Liquiditätsplan	53
b)	Dokumentation und Berichterstattung	54
c)	Zuständigkeiten	56
2.	Risikosteuerung und Risikoüberprüfung	59
a)	Inhalt der Prozessschritte	59
b)	Dokumentation und Berichterstattung	62
c)	Zuständigkeiten	62
III.	Überwachungssystem	64
1.	Überprüfung der Effektivität und Effizienz	64
2.	Beratungsleistungen im laufenden Risikomanagement	68
IV.	Risikostrategie	69
1.	Bedeutung innerhalb des Risikomanagements	69
2.	Anpassung und Kommunikation	70
V.	Risikokultur	72
§ 2	Aufsichtsrecht	74
A.	Einführung	76
I.	Regelungsgrund	76
II.	Regelungsüberblick	85
B.	Regelungsansatz	91
I.	»Gemischt quantitativ-qualitativer Ansatz«	91
II.	Prinzipienorientierter Regulierungsansatz: Berücksichtigung der individuellen Unternehmenssituation	93
1.	Prinzip der doppelten Proportionalität	95
2.	»Wesentlichkeits-Prinzip«	96
3.	Methodenfreiheit	97
III.	Zwischenergebnis	99
C.	Organisation des Risikomanagements im Einzelnen	100
I.	Allgemeine Aufbau- und Ablauforganisation	101
II.	Risikomanagementprozess	103
1.	Prozessschritte	103
2.	Ziel: Risikotragfähigkeit	104
3.	Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses für bestimmte Risiken	107
a)	Adressenausfall- und Marktpreisrisiken	108
b)	Liquiditätsrisiken	109
c)	Operationelle Risiken	112
d)	Reputationsrisiken?	115

4. Risikocontrolling-Funktion	118
III. Überwachungssystem	120
1. Aufgaben	120
2. Prozessunabhängigkeit	121
IV. Risikostrategie	123
1. Festlegung und Anpassung, Abstimmung mit Risikotragfähigkeit	123
2. Kommunikation	126
V. Risikokultur	127
D. Delegation und Gruppenebene	129
I. Delegation und Risikomanagement	129
1. Interne horizontale und vertikale Delegation	130
2. Externe Delegation (Outsourcing)	133
II. Risikomanagement auf Gruppenebene	134
1. Aufsichtsrechtliche Anforderungen	135
2. Konflikte mit deutschem Konzernrecht	137
a) Grundproblem	137
b) Lösungsansätze	140
3. Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen in internationalen Unternehmensgruppen	142
§ 3 Aktienrecht	145
A. Die Vorstandspflicht zur Organisation eines Risikomanage- ments in den Rechtswissenschaften	145
I. § 91 Abs. 2 AktG	145
1. Dogmatische Einordnung und Adressat	145
2. Kein umfassendes Risikomanagement, nur Früherkennungssystem	147
a) Erste Stufe: Geeignete Maßnahmen zur Früherken- nung von bestandsgefährdenden Entwicklungen	148
aa) Früherkennung	148
bb) Bestandsgefährdende Entwicklung	149
b) Zweite Stufe: Überwachung dieser Maßnahmen durch ein Überwachungssystem	150
3. Konkretisierung der Pflichten?	151
a) Keine Auslegung mit Finanzaufsichtsrecht	152
b) Keine Auslegung mit IDW PS 340	157
c) Anderweitige Konkretisierung durch Rechtsprechung und Literatur?	158

## *Inhaltsverzeichnis*

4. Konzerndimension	163
II. Andere normative Anknüpfungspunkte für eine Vorstandspflicht zum Risikomanagement	165
1. §§ 93 Abs. 1 S. 1, 76 Abs. 1 AktG	165
2. DCGK Ziff. 4.1.4.	167
B. Vergleich mit einem umfassenden Risikomanagement nach der Betriebswirtschaftslehre	168
I. Ausrichtung des Risikomanagement- bzw. des Früherkennungssystems	168
II. Bestandteile des Risikomanagement- bzw. des Früherkennungssystems	169
2. Teil Begründung und Konturierung einer Vorstandspflicht zur Einrichtung eines umfassenden Risikomanagementsystems	171
§ 4 Begründung der Vorstandspflicht	173
A. Rechtsgrundlage	173
I. § 91 Abs. 2 AktG	173
II. §§ 93 Abs. 1 S. 1, 76 Abs. 1 AktG	174
III. § 91 Abs. 2 AktG i.V.m. §§ 93 Abs. 1 S. 1, 76 Abs. 1 AktG	175
B. Vorstandspflicht zur Einrichtung eines umfassenden Risikomanagementsystems	177
I. Wortlaut	177
1. § 91 Abs. 2 AktG	177
2. §§ 93 Abs. 1 S. 1, 76 Abs. 1 AktG	179
II. Sinn und Zweck	180
1. Sachgerechte Organisation	180
a) Ziel: Bestandssicherung	181
aa) Keine Beschränkung auf Risiken, die ein konkretes Insolvenzrisiko begründen	181
(1) Ausschließliche Erkennung konkreter Insolvenzrisiken praktisch nicht umsetzbar	182
(2) Bestandssicherung durch Sicherstellung der dauerhaften Rentabilität	183
bb) Keine Beschränkung auf Risikoerkennung	187
(1) Umfassendes Risikomanagement zur Sicherung der dauerhaften Rentabilität	187
(2) Anknüpfung an allgemeine Unternehmens-organisationspflicht	189

cc) Gefahr einer box-ticking-exercise bei alleiniger Ausrichtung auf Insolvenzabweitung	194
b) Konkretisierung durch betriebswirtschaftliche Theorie und Praxis?	196
aa) Keine Übernahme der betriebswirtschaftlichen Theorie als gesetzliche Pflicht	196
bb) Betriebswirtschaftliche Praxis als Mindestmaßstab	199
c) Konkretisierung durch aktuelles Unternehmensumfeld	204
2. Wahrung von Vorstandsermessens und Organisationsfreiheit	207
a) Umfassendes Risikomanagementsystem	208
aa) Vorstandsermessens bei erstmaliger Einrichtung	208
bb) Vorstandsermessens bei Festlegung der Risikostrategie	212
cc) Vorstandsermessens bei einzelnen Risikoentscheidungen	215
b) Früherkennungssystem	217
aa) Einschränkung durch andere Rechtspflichten	217
(1) Treffung einzelner risikobehafteter Entscheidungen: Handeln auf angemessener Informationsgrundlage	218
(2) Delegation einzelner risikobehafteter Entscheidungen	222
bb) Faktische Einschränkung aufgrund Rechtsunsicherheit	225
III. Systematik	227
1. Überwachungspflicht des Aufsichtsrats:	
§ 107 Abs. 3 S. 2 AktG	228
a) Pflicht des Aufsichtsrats	228
aa) Überwachung eines umfassenden Risikomanagementsystems	228
bb) Keine Einschränkung durch möglichen Bezug auf Rechnungslegung	231
b) Korrespondierende Pflicht des Vorstands	235
aa) Auslegung anhand nationaler Rechtsordnung	235
bb) Richtlinienkonforme Auslegung	237
2. Lagebericht: § 289 Abs. 5 HGB	243
a) Berichtspflicht	243
b) Korrespondierende Pflicht des Vorstands	244

## Inhaltsverzeichnis

aa) Effektive Publizität	244
bb) Systematik von Vorstands- und Publizitätspflichten	246
IV. Historie	249
1. Gesetzesbegründung zum KonTraG	249
2. Gesetzesbegründung zum BilMoG	250
C. Ermessensspielraum und Anwendbarkeit des § 93 Abs. 1 S. 2 AktG	251
I. Ermessensspielraum	251
II. Anwendbarkeit des § 93 Abs. 1 S. 2 AktG	253
 § 5 Konturierung der Vorstandspflicht	 255
A. Möglichkeiten und Grenzen der Heranziehung des Aufsichtsrechts	255
I. Grenzen: Keine Analogie und keine pauschale Übertragung	256
1. Aufsichtsrechtliches Risikomanagement als lex specialis?	257
2. Grundrechtliche Dimension	259
II. Möglichkeiten: Heranziehung zur Auslegung »mit erheblichen Abstrichen«	260
1. »Ausstrahlungswirkung« des Finanzaufsichtsrechts?	260
2. Heranziehung zur Auslegung »mit erheblichen Abstrichen«	261
3. Grundlegende Parallelen und Unterschiede zum aktienrechtlichen Risikomanagement	264
B. Berücksichtigung der individuellen Unternehmenssituation	267
I. Proportionalitäts-Prinzip	268
II. »Wesentlichkeits-Prinzip«	269
III. Methodenfreiheit	270
C. Inhaltliche Mindestanforderungen	271
I. Risikokultur prägen	271
II. Risikostrategie vorgeben	272
1. Erstmalige Festlegung und regelmäßige Anpassung	272
2. Keine Sicherstellung der Risikotragfähigkeit	274
III. Funktionen einrichten	277
1. Zentrales Risikomanagement	277
2. Liquiditätsplan	278
3. Überwachungssystem	279
IV. Risikomanagementprozess implementieren	281

V.	Allgemeine Aufbau- und Ablauforganisation regeln	283
VI.	Dokumentation und Kommunikation sicherstellen	284
D.	Delegation und Konzerndimension	285
I.	Delegation	286
1.	Interne horizontale und vertikale Delegation	286
2.	Externe Delegation (Outsourcing)	287
II.	Konzernweites Risikomanagement	288
1.	Grundsatz: Pflicht zum konzernweiten Risikomanagement	289
2.	Konzernrechtliche Grenzen	290
	Zusammenfassung in Thesen	293
	Literaturverzeichnis	301