

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

Kajüter
Risikomanagement im Konzern

beck-shop.de

beck-shop.de

Risikomanagement im Konzern

Eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne

beck-shop.de

von

Prof. Dr. Peter Kajüter

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Internationale Unternehmensrechnung

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

beck-shop.de

ISBN 978 3 8006 3440 8

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: Textservice Zink
Neue Steige 33, 74869 Schwarzach
Druck und Bindung: Druckhaus Nomos
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Die im Jahr 2007 ausgebrochene globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat (erneut) deutlich gemacht, dass von einzelnen Konzerngesellschaften bestandsgefährdende Risiken für ein Mutterunternehmen ausgehen können. So geriet z.B. die IKB Deutsche Industriebank im Juli 2007 aufgrund einer drohenden Inanspruchnahme von Liquiditätsgarantien, die sie einer Zweckgesellschaft gewährt hatte, in eine existenzbedrohende Krise und konnte nur durch eine spektakuläre Rettungsaktion der KfW und anderer Banken gerettet werden. Die Arcandor AG musste hingegen zusammen mit einigen Tochtergesellschaften, darunter die Karstadt Warenhaus GmbH, im Juni 2009 Insolvenz wegen drohender Zahlungsunfähigkeit anmelden.

Der deutsche Gesetzgeber hat daher zu Recht in der Gesetzesbegründung zu § 91 Abs. 2 AktG darauf hingewiesen, dass Mutterunternehmen im Sinne von § 290 HGB im Rahmen ihrer gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten eine konzernweite Risikofrüherkennung und interne Überwachung sicherstellen müssen, sofern von den Tochterunternehmen bestandsgefährdende Risiken für das Mutterunternehmen ausgehen können. Obgleich diese die Sorgfaltspflichten des Vorstands von Aktiengesellschaften konkretisierende Norm bereits 1998 im Rahmen des KonTraG eingeführt wurde, sind konzernspezifische Fragen des Risikomanagements bislang nur vereinzelt diskutiert worden. Die Einrichtung konzernweiter Risikomanagementsysteme ist indes mit einer Reihe von Besonderheiten verbunden. So ist z.B. zu klären, wie das Risikomanagementsystem des Mutterunternehmens zu einem konzernweiten Risikomanagementsystem ausgebaut werden kann, welche Unternehmen darin einzubeziehen sind, ob sich das konzernweite Risikomanagementsystem an rechtlichen oder wirtschaftlichen Einheiten des Konzerns orientieren soll, wie Risiken konzernweit zu erfassen, zu bewerten und zu kommunizieren sind, welche spezifischen Möglichkeiten zur Risikosteuerung im Konzern existieren und wie die Risikofrüherkennung konzernweit überwacht werden kann. Dabei ist davon auszugehen, dass die Größe des Konzerns, die Art der Konzernorganisation (Stammhaus vs. Holding) und andere Kontextfaktoren die effiziente Ausgestaltung konzernweiter Risikomanagementsysteme bedingen.

Angesichts des Defizits an theoretisch fundierten und empirisch gestützten Erkenntnissen zur Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen in Konzernen analysiert die vorliegende Monographie zunächst konzernspezifische Besonderheiten des Risikomanagements. Darauf aufbauend stellt sie die Ergebnisse einer umfangreichen, repräsentativen Studie zu Risikomanagementsystemen in börsennotierten Aktienkonzernen dar und entwickelt anhand der empirischen Daten eine Realtypologie für Risikomanagementsysteme in Konzernen. Auf diese Weise wird die reale Vielfalt an Ausgestaltungsmöglichkeiten auf eine überschaubare Anzahl von fünf Typen konzernweiter Risikomanagementsysteme re-

duziert. Die weitergehende Analyse offenbart kontextuelle und effizienzmäßige Unterschiede der Risikomanagementsystemtypen und zeigt dadurch differenzierte Gestaltungsempfehlungen für die Implementierung von Risikomanagementsystemen in Konzernen auf.

Die Arbeit leistet damit zum einen einen Beitrag zur weiteren realwissenschaftlichen Theoriebildung auf dem Gebiet des Risikomanagements und bietet zum anderen in praxeologischer Sicht eine Orientierungshilfe für die situationsgerechte Ausgestaltung effizienter konzernweiter Risikomanagementsysteme. Sie richtet sich deshalb sowohl an Wissenschaftler als auch an Vorstände, Aufsichtsräte, Controller, Interne Revisoren und Abschlussprüfer, die in der Praxis mit der Einrichtung und Überwachung von Risikomanagementsystemen in Konzernen betraut sind.

Die Monographie beruht auf meiner Habilitationsschrift, die im Sommersemester 2005 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf angenommen wurde. Sie wäre nicht möglich gewesen ohne die tatkräftige Unterstützung verschiedener Personen. An erster Stelle gebührt mein Dank meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. *Klaus-Peter Franz*, der mir stets große Freiräume gewährte und die Arbeit mit zahlreichen konstruktiven Anregungen unterstützt hat. Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. *Bernd Günter* für die unkomplizierte Übernahme des Zweitgutachtens. Meinen ehemaligen Kollegen am Lehrstuhl für Unternehmensprüfung und Controlling der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Herrn Prof. Dr. *Torsten Mindermann*, Dipl.-Kfm. *Helen Steinrück* und Dr. *Carsten Winkler*, danke ich für die stets kollegiale Zusammenarbeit. An der empirischen Studie haben eine Vielzahl an Risikomanagement-Koordinatoren und Internen Revisoren aus deutschen Konzernen mitgewirkt. Für ihre Bereitschaft, den umfangreichen Fragebogen zu beantworten und mir in persönlichen Interviews eine Fülle interessanter Einblicke in die Praxis des Risikomanagements ihrer Konzerne zu vermitteln, danke ich ihnen sehr. Schließlich bin ich Herrn Dipl.-Kfm. *Dennis Brunotte* und Frau *Barbara Schlösser* vom Vahlen Verlag für die angenehme Zusammenarbeit bei der Drucklegung zu Dank verpflichtet.

Münster, Juni 2011

Peter Kajüter

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1 Grundlegung	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Grundlagen des Risikomanagements im Konzern	8
1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit	41
1.4 Analyse des Forschungsstandes zum Risikomanagement	47
1.5 Entwicklung einer Forschungskonzeption	76
2 Gestaltung des Risikomanagementsystems im Konzern	101
2.1 Kontext des Risikomanagementsystems im Konzern	101
2.2 Ziele des Risikomanagements im Konzern	107
2.3 Gestaltungsparameter des Risikomanagementsystems im Konzern	114
2.4 Effizienz des Risikomanagementsystems im Konzern	221
3 Empirische Analyse des Risikomanagements im Konzern	229
3.1 Befunde zum Kontext der Risikomanagementsysteme	229
3.2 Befunde zu den Zielen des Risikomanagements	240
3.3 Befunde zu den Gestaltungsparametern des Risiko- managements	244
3.4 Befunde zur Effizienz der Risikomanagementsysteme	349
4 Realtypologie für Risikomanagementsysteme in Konzernen	361
4.1 Theoretische Grundlagen der Typologie	361
4.2 Entwicklung einer Realtypologie für Risikomanagement- systeme	365
4.3 Kontextanalyse der Risikomanagementsystemtypen	376
4.4 Effizienzanalyse der Risikomanagementsystemtypen	381
5 Zusammenfassung und Ausblick	387
5.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	387
5.2 Ausblick auf zukünftige Forschungsprogramme	393

beck-shop.de

Anhang A: Fragebogen A (Risikomanagement-Koordinatoren)	395
Anhang B: Fragebogen B (Interne Revision)	405
Anhang C: Statistische Auswertungen zur Typenbildung	411
Literaturverzeichnis	415
Stichwortverzeichnis	451

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXV

beck-shop.de

1 Grundlegung	1
1.1 Einleitung	1
1.1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.1.2 Aufbau und Gang der Untersuchung	5
1.2 Grundlagen des Risikomanagements im Konzern	8
1.2.1 Begriffliche Grundlagen	8
1.2.1.1 Begriff und Arten des Konzerns	8
1.2.1.1.1 Rechtlicher Konzernbegriff	8
1.2.1.1.2 Rechtliche Gestaltungsalternativen des Konzerns	9
1.2.1.1.3 Betriebswirtschaftlicher Konzernbegriff	12
1.2.1.1.4 Konzernorganisationsformen	12
1.2.1.1.5 Zwischenfazit: Konzerne im Spannungsfeld von rechtlicher Vielfalt und wirtschaftlicher Einheit	15
1.2.1.2 Begriff und Arten des Risikos	16
1.2.1.2.1 Risikobegriff	16
1.2.1.2.2 Arten von Risiken	19
1.2.1.3 Begriff des Risikomanagements	20
1.2.2 Ökonomische Fundierung des Risikomanagements	22
1.2.3 Rechtliche Anforderungen an das Risikomanagement	24
1.2.3.1 Regulierung des Risikomanagements in Deutschland	24
1.2.3.1.1 Überblick über rechtliche Normen zum Risikomanagement	24
1.2.3.1.2 Umfang der Vorstandspflichten nach § 91 Abs. 2 AktG ..	27
1.2.3.1.3 Gesellschaftsrechtlicher Anwendungsbereich des § 91 Abs. 2 AktG	32
1.2.3.1.4 Pflicht zur konzernweiten Risikofrüherkennung und Überwachung	33
1.2.3.2 Regulierung des Risikomanagements in anderen Ländern ..	36
1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit	41
1.3.1 Ziele und Strategien betriebswirtschaftlicher Forschung	42
1.3.2 Programme und Methoden empirischer Forschung	43
1.3.3 Bestimmung der eigenen wissenschaftstheoretischen Grundposition	46

1.4	Analyse des Forschungsstandes zum Risikomanagement	47
1.4.1	Überblick	47
1.4.2	Stand der Forschung im Risikomanagement	48
1.4.2.1	Entwicklungslinien in der Risikomanagementforschung	48
1.4.2.2	Sachlogisch-konzeptionelle Forschung zum Risiko- management	53
1.4.2.3	Empirische Forschung zum Risikomanagement	58
1.4.3	Risikomanagement aus Sicht der Konzernunternehmenslehre ..	63
1.4.4	Risikomanagement aus Sicht ökonomischer Metatheorien	66
1.4.4.1	Systemtheorie	66
1.4.4.2	Kontingenztheorie	68
1.4.4.3	Konsistenztheorie	69
1.4.4.4	Entscheidungstheorie	70
1.4.4.5	Neue Institutionenökonomie	72
1.4.5	Erklärungsbeitrag bisheriger Forschung zur Problemstellung der Arbeit	74
1.5	Entwicklung einer Forschungskonzeption	76
1.5.1	Bezugsrahmen der Untersuchung	76
1.5.2	Untersuchungsdesign	80
1.5.2.1	Vergleichende Feldstudie als globales Forschungsdesign	80
1.5.2.2	Bestimmung der Erhebungsmethode	81
1.5.2.3	Erstellung des Erhebungsinstruments	83
1.5.2.4	Auswahl der Erhebungs- und Untersuchungseinheiten	87
1.5.2.5	Durchführung der Datenerhebung	89
1.5.2.6	Auswertung der empirischen Daten	96
2	Gestaltung des Risikomanagementsystems im Konzern	101
2.1	Kontext des Risikomanagementsystems im Konzern	101
2.1.1	Interne Kontextfaktoren	102
2.1.2	Externe Kontextfaktoren	106
2.2	Ziele des Risikomanagements im Konzern	107
2.2.1	Ziele des Risikomanagements im Konzernzielsystem	108
2.2.2	Präzisierung der Zielinhalte des Risikomanagements	110
2.2.3	Bedeutung der Ziele in Abhängigkeit vom Kontext	113
2.3	Gestaltungsparameter des Risikomanagementsystems im Konzern	114
2.3.1	Bildung des Risikomanagementsystems im Konzern	115
2.3.1.1	Formulierung der Risikostrategie	115
2.3.1.1.1	Zum Begriff der Risikostrategie	115
2.3.1.1.2	Festlegung risikopolitischer Grundsätze	116
2.3.1.1.3	Ableitung der Risikostrategie	118
2.3.1.2	Organisation des Risikomanagements	120
2.3.1.2.1	Zur Organisationsbedürftigkeit des Risikomanagements	120
2.3.1.2.2	Spezialisierung	121
2.3.1.2.2.1	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	121
2.3.1.2.2.2	Spezialisierung der Mikrostruktur	122

2.3.1.2.2.3	Spezialisierung der Makrostruktur	126
2.3.1.2.3	Koordination	130
2.3.1.2.3.1	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	130
2.3.1.2.3.2	Koordinationsmechanismen für das Risiko- management	132
2.3.1.3	Festlegung des Risikokonsolidierungskreises	136
2.3.1.3.1	Einzubeziehende Konzerngesellschaften	136
2.3.1.3.2	Rechtliche versus wirtschaftliche Einheiten	140
2.3.1.4	Integration in das Controllingssystem	142
2.3.1.5	Bestimmung von Wesentlichkeitsgrenzen	143
2.3.1.6	Objekte des Risikomanagements	146
2.3.1.7	Methodische Unterstützung des Risikomanagements	148
2.3.1.7.1	Risikomanagement-Instrumente	148
2.3.1.7.2	IT-Unterstützung des Risikomanagements	152
2.3.1.8	Dokumentation des Risikomanagementsystems	153
2.3.2	Risikofrüherkennung im Konzern	155
2.3.2.1	Risikoidentifikation	155
2.3.2.1.1	Begriff und Formen	155
2.3.2.1.2	Stichtagsbezogene Risikoidentifikation	157
2.3.2.1.3	Permanente Risikoidentifikation	159
2.3.2.1.4	Analyse und Systematisierung von Risiken	163
2.3.2.2	Risikobewertung	164
2.3.2.2.1	Begriff und Formen	164
2.3.2.2.2	Bewertung von Einzelrisiken	165
2.3.2.2.3	Bewertung des Gesamtrisikos	169
2.3.2.2.3.1	Formen der Risikoaggregation	170
2.3.2.2.3.2	Analyse von Risikointerdependenzen	174
2.3.2.2.3.3	Berücksichtigung von Beteiligungsquoten	176
2.3.2.3	Risikokommunikation	178
2.3.2.3.1	Begriff und Formen	178
2.3.2.3.2	Risikoberichterstattung zwischen Konzerneinheiten	180
2.3.2.3.3	Risikoberichterstattung an den Vorstand	184
2.3.2.3.4	Risikoberichterstattung an den Aufsichtsrat	185
2.3.3	Risikobewältigung im Konzern	187
2.3.3.1	Risikosteuerung	187
2.3.3.1.1	Begriff und Formen	187
2.3.3.1.2	Optimierung des Geschäftsportfolios unter Risiko- aspekten	189
2.3.3.1.3	Auslagerung von Risiken in rechtlich selbstständige Einheiten	191
2.3.3.1.4	Gründung konzernerneigener Versicherungsgesellschaften	194
2.3.3.2	Risikokontrolle	196
2.3.4	Interne Überwachung des Risikomanagements im Konzern	198
2.3.4.1	Prozessintegrierte Überwachung des Risikomanagements	200
2.3.4.2	Prozessunabhängige Überwachung des Risikomanagements	202
2.3.4.2.1	Überwachung durch die Konzernrevision	202

2.3.4.2.1.1	Zur Rolle der Konzernrevision im Risikomanagement	202
2.3.4.2.1.2	Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Konzernrevision	205
2.3.4.2.2	Überwachung durch Aufsichtsorgane im Konzern	211
2.3.4.2.2.1	Zur Rolle des Aufsichtsrats im Risikomanagement	211
2.3.4.2.2.2	Personelle Verflechtungen	214
2.3.4.2.2.3	Zustimmungsvorbehalte	216
2.3.5	Zwischenfazit: Möglichkeiten und Grenzen des Risiko- managements im Konzern	217
2.4	Effizienz des Risikomanagementsystems im Konzern	221
2.4.1	Entwicklung eines Effizienzkonstrukts	221
2.4.2	Operationalisierung der Risikomanagement-Effizienz	223
2.4.3	Abhängigkeit der Risikomanagement-Effizienz vom Kontext und System des Risikomanagements	225
3	Empirische Analyse des Risikomanagements im Konzern	229
3.1	Befunde zum Kontext der Risikomanagementsysteme	229
3.1.1	Interne Kontextfaktoren	229
3.1.2	Externe Kontextfaktoren	238
3.2	Befunde zu den Zielen des Risikomanagements	240
3.2.1	Bedeutung der Risikomanagement-Ziele	240
3.2.2	Kontextuelle Analyse der Risikomanagement-Ziele	241
3.3	Befunde zu den Gestaltungsparametern des Risikomanagements	244
3.3.1	Bildung des Risikomanagementsystems im Konzern	245
3.3.1.1	Formulierung der Risikostrategie	245
3.3.1.2	Organisation des Risikomanagements	248
3.3.1.2.1	Spezialisierung	248
3.3.1.2.1.1	Spezialisierung der Mikrostruktur	248
3.3.1.2.1.2	Spezialisierung der Makrostruktur	252
3.3.1.2.2	Koordination	260
3.3.1.3	Festlegung des Risikokonsolidierungskreises	264
3.3.1.3.1	Integrierte Konzerngesellschaften	264
3.3.1.3.2	Rechtliche versus wirtschaftliche Einheiten	268
3.3.1.4	Integration in das Controllingssystem	269
3.3.1.5	Bestimmung von Wesentlichkeitsgrenzen	272
3.3.1.6	Objekte des Risikomanagements	275
3.3.1.7	Methodische Unterstützung des Risikomanagements	278
3.3.1.7.1	Risikomanagement-Instrumente	278
3.3.1.7.2	IT-Unterstützung des Risikomanagements	283
3.3.1.8	Dokumentation des Risikomanagementsystems	285
3.3.2	Risikofrüherkennung im Konzern	288
3.3.2.1	Risikoidentifikation	288
3.3.2.1.1	Stichtagsbezogene Risikoidentifikation	288
3.3.2.1.2	Permanente Risikoidentifikation	292
3.3.2.1.3	Analyse und Systematisierung von Risiken	296

3.3.2.1.4	Risikobewertung	300
3.3.2.1.1	Bewertung von Einzelrisiken	301
3.3.2.1.2	Bewertung des Gesamtrisikos	303
3.3.2.2.1	Risikoaggregation	304
3.3.2.2.2	Analyse von Risikointerdependenzen	307
3.3.2.2.3	Berücksichtigung von Beteiligungsquoten	309
3.3.2.2	Risikokommunikation	309
3.3.2.2.1	Risikoberichterstattung zwischen Konzerneinheiten	309
3.3.2.2.2	Risikoberichterstattung an den Vorstand	316
3.3.2.2.3	Risikoberichterstattung an den Aufsichtsrat	317
3.3.3	Risikobewältigung im Konzern	318
3.3.3.1	Risikosteuerung	318
3.3.3.1.1	Optimierung des Geschäftsportfolios unter Risikoaspekten	318
3.3.3.1.2	Auslagerung von Risiken in rechtlich selbstständige Einheiten	320
3.3.3.1.3	Gründung konzerneigener Versicherungsgesellschaften	323
3.3.3.2	Risikokontrolle	324
3.3.4	Interne Überwachung des Risikomanagements im Konzern	326
3.3.4.1	Prozessintegrierte Überwachung des Risikomanagements	326
3.3.4.2	Prozessunabhängige Überwachung des Risikomanagements	329
3.3.4.2.1	Überwachung durch die Konzernrevision	330
3.3.4.2.1.1	Interne Prüfung des Risikomanagementsystems	330
3.3.4.2.1.2	Zur Rolle der Konzernrevision im Risikomanagement	332
3.3.4.2.1.3	Einzelaspekte der Prüfung des Risikomanagementsystems	335
3.3.4.2.2	Überwachung durch konzerninterne Aufsichtsräte	344
3.3.4.2.2.1	Personelle Verflechtungen	344
3.3.4.2.2.2	Zustimmungsvorbehalte	347
3.3.5	Grenzen des Risikomanagements im Konzern	348
3.4	Befunde zur Effizienz der Risikomanagementsysteme	349
3.4.1	Effizienz des Risikomanagements	349
3.4.2	Einflussfaktoren der Risikomanagement-Effizienz	353
4	Realtypologie für Risikomanagementsysteme in Konzernen	361
4.1	Theoretische Grundlagen der Typologie	361
4.1.1	Zum Begriff der Typologie	361
4.1.2	Bedeutung von Typologien in der Betriebswirtschaftslehre	362
4.1.3	Bildung von Typologien	364
4.2	Entwicklung einer Realtypologie für Risikomanagementsysteme	365
4.2.1	Methodische Grundlagen	365
4.2.2	Darstellung der Risikomanagementsystemtypen	370
4.3	Kontextanalyse der Risikomanagementsystemtypen	376
4.4	Effizienzanalyse der Risikomanagementsystemtypen	381



5 Zusammenfassung und Ausblick	387
5.1 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	387
5.2 Ausblick auf zukünftige Forschungsprogramme	393
Anhang A: Fragebogen A (Risikomanagement-Koordinatoren)	395
Anhang B: Fragebogen B (Interne Revision)	405
Anhang C: Statistische Auswertungen zur Typenbildung	411
Literaturverzeichnis	415
Stichwortverzeichnis	451

beck-shop.de