

# hww kompakt

hermann wienberg wilhelm®

Thema | Restrukturierung



## Impressum

hww Unternehmensberater GmbH  
Düsseldorfer Straße 38  
10707 Berlin

Tel.: +49 (0)30 20 64 37-0  
Fax: +49 (0)30 20 64 37-50

E-Mail: [berlin@hww.eu](mailto:berlin@hww.eu)  
Internet: [www.hww.eu](http://www.hww.eu)

Handelsregister Berlin, Amtsgericht  
Charlottenburg HRB 80 280 B.  
Umsatzsteuer-Identnummer:  
DE 136617801

Verantwortlich für den Inhalt:  
Kathleen Dräger, Burkhard Jung, Dr. Stefan Weniger

Druck: trigger medien gmbh,  
Colditzstraße 34-36, 12099 Berlin

Abgebildete Fotos sind rein zufällig und stehen nicht im  
Zusammenhang mit realen Unternehmen.

© 2015 hww Unternehmensberater GmbH

## Liebe Geschäftsfreunde,

vor Ihnen liegt die neuste Ausgabe von hww kompakt. Darin bereiten wir unsere Erfahrungen für Sie, unsere Geschäftspartner, auf. Die heutige Ausgabe beschäftigt sich mit dem Thema Restrukturierung in der Ertragskrise. Die hww Unternehmensberater sind seit Jahren auf dieses Beratungsfeld spezialisiert. Wir kennen die Instrumente, um Unternehmen leistungs- und finanzwirtschaftlich wieder auf Kurs zu bringen.

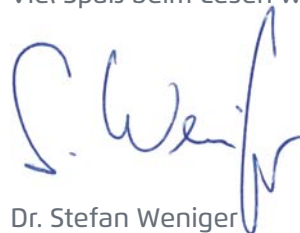
Dabei verfügen die hww Unternehmensberater nicht nur über das konzeptionelle Wissen, die Ertragskrise zu bewältigen. Vielmehr haben wir auch das leistungswirtschaftliche Knowhow, in komplexen Restrukturierungen. Dies zeigt eindrucksvoll eine Case Study von Axel Matthei, Geschäftsführer der hwwSY.CON Interimmanagement GmbH.

Unsere Kompetenz ist auch gefragt, wenn Unternehmen nach einer gerichtlichen Sanierung, z. B. im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens, betriebswirtschaftliche Abläufe neu ordnen. Wie das in der Praxis geht, berichtet Dr. Eduard Heyl, Geschäftsführer der Laborchemie Apolda GmbH,

in einem Interview. Dr. Jochen Brinkmann, Geschäftsführer der hww Unternehmensberater GmbH, nimmt in seinem Beitrag das Thema „Nachsorge“ in den Fokus. Erst wenn die Phase der Nachsorge abgeschlossen ist haben Unternehmen den Turnaround geschafft.

Interessante Einblicke in die Anforderungen an das Risikomanagement gibt Prof. Dr. Peter Fissenewert, Partner der hww Rechtsanwälte. Warum ein solches Risikomanagement wichtig ist und wie es aufgebaut sein kann, beschreibt er in seinem Artikel.

Viel Spaß beim Lesen wünscht



Dr. Stefan Weniger  
Geschäftsführer  
hww Unternehmensberater GmbH

# Wie nach der Planannahme die Restrukturierung los ging



Interview mit Dr. Eduard Heyl, Geschäftsführer der Laborchemie Apolda GmbH

Am 21. Januar 2014 hatte die Laborchemie Apolda GmbH (LCA) einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung nach § 270a InsO gestellt. Grund war der unvorhergesehene Wegfall eines wichtigen Großkunden in 2013 und der damit einhergehende Umsatzrückgang. Am 1. April 2014 wurde das Verfahren eröffnet und am 19. November 2014 wurde das Eigenverwaltungsverfahren nach einstimmigen Beschluss der Gläubigerversammlung durch das zuständige Amtsgericht aufgehoben. Während des Verfahrens wurde die Geschäftsführung durch den Sanierungsexperten Burkhard Jung als Sanierungsgeschäftsführer ergänzt. Auch bei der anschließenden Restrukturierung unterstützten Berater der hww Unternehmensberater GmbH die Geschäftsführung. hww kompakt sprach mit Geschäftsführer Dr. Eduard Heyl über die Zeit des Verfahrens, aber vor allem über die Arbeit, die danach vor ihm lag bzw. noch immer liegt.

**hww kompakt:** Insgesamt ist das Insolvenzverfahren schnell durchgeführt worden. Insofern kann man wohl in mehrerer Hinsicht von einem Erfolg sprechen.

Hat das auch bereits innerhalb des Verfahrens bei Ihnen entsprechend gewirkt? Wie haben Sie sich während des Verfahrens gefühlt?

Dr. Heyl: Naja, nicht wirklich gut. Man hat das Gefühl, alles überrollt einen, auch wenn die Insolvenz in Eigenverwaltung ein aktiv gewollter Vorgang ist. Wenn der Zug fährt, dann kann man ihn einfach nicht mehr anhalten. Und was dann wirklich alles zu tun ist und in welcher Abfolge, davon macht man sich im Vorfeld gar keine Vorstellung – und kann es wohl auch nicht. Da war es schon mehr als hilfreich, dass man jemanden an seiner Seite hat, der sich auskennt und dem man vertrauen kann.

**hww kompakt:** Umso größer war sicherlich die Erleichterung, als die Gläubiger den Insolvenzplan einstimmig angenommen und das Gericht das Verfahren aufgehoben hat. Wie waren die ersten Tage danach?

Dr. Heyl: Ich war zunächst erleichtert. In den ersten Wochen waren wir erst einmal nur mit uns selbst beschäftigt. Aber dann war es an der Zeit, wieder loszulegen. Auf dem Weg

nach unten war es eine gefühlte Rutschfahrt. Aber der Weg nach oben ist wie bei einer Leiter. Wir mussten Schritt für Schritt wieder hinaufklettern. Dabei benötigten wir aber weiterhin Hilfe.

**hww kompakt:** Warum Hilfe? Sie haben doch das Verfahren erfolgreich abgeschlossen?

Dr. Heyl: Wir waren wie ein Patient, der aus der Intensivstation entlassen wurde. Wir waren noch lange nicht gesund. Unsere Probleme waren noch immer nicht gelöst. Die Insolvenzphase war ja – glücklicherweise – auch nur kurz und auf jeden Fall zu kurz, um mittel- und langfristige Themen abschließend zu bearbeiten. Wir standen zum Teil vor einer Art Scherbenhaufen, denn wir waren 20 Mitarbeiter weniger. Erstaunlich war jedoch, dass die verbliebene Belegschaft nach wie vor zum Unternehmen stand und dass das Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung die entscheidende Grundlage für einen Neuanfang bildete. In dieser Phase war die externe Unterstützung sehr hilfreich. Der Berater kann mit einem fremden Blick von außen auf ein Unternehmen schauen.

Denn man selbst ist befangen durch den Druck der Insolvenz, der nicht so leicht abzuschüttern ist. Und es schleicht auch immer eine gewisse Angst mit – u. a. vor Haftungsthemen.

**hww kompakt:** Sie haben Sie sich wieder für das Beratungsunternehmen entschieden, dass Sie während des Verfahrens begleitet hat. Hatten Sie nicht genug vom Insolvenzbezug?

**Dr. Heyl:** Doch, das schon. Definitiv. Aber zum Glück ist ja das Kapitel abgeschlossen und wir haben dann auch darauf geachtet, dass das Beratungsteam entsprechend zusammengesetzt ist. Dann liegt der Vorteil klar auf der Hand: Der Berater, der uns in der Insolvenz begleitet hat, weiß ja bereits gut Bescheid. Er kennt das Unternehmen und die Branche. Man muss nicht noch einmal alles neu machen. Es ist zum Beispiel kein neues Kennenlernen notwendig. Vertrauen ist vorhanden. Unabhängig davon hatten wir gute Erfahrungen mit „unseren“ Beratern gemacht.

**hww kompakt:** Ganz konkret, was waren Ihre Probleme nach der Insolvenz? Wo brauchten Sie Unterstützung?

**Dr. Heyl:** An erster Stelle standen drei Themen. Zentrale Bedeutung hatten – und haben – die strategische Neuausrichtung, die Strukturierung des Vertriebs und der Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes. Darüber hinaus hatten wir aber auch beispielsweise ein Kapazitäts-, Glaubwürdigkeits- und Nachfolgeproblem bei LCA. Das konnten wir nicht allein lösen.

**hww kompakt:** Also ging die Arbeit nach der Insolvenzplanannahme und der Aufhebung des Verfahrens erst richtig los?

**Dr. Heyl:** Ja, genau. Jedenfalls bezogen auf unser ureigentliches Geschäft.

**hww kompakt:** Apropos Insolvenzplan. War dieser für Sie für die Zeit nach dem Verfahren hilfreich?

**Dr. Heyl:** Der Insolvenzplan bezog sich in erster Linie auf insolvenzspezifische Dinge. Nähere Einzelheiten zur tatsächlichen Krisenbewältigung gab es nicht. Wir wussten nur, dass wir die Kosten reduzieren und den Vertrieb stärken müssen. Der Plan zeigte uns zwar, wo wunde Punkte liegen. Aber mehr auch nicht.

**hww kompakt:** Lassen Sie uns zur Restrukturierung nach der Insolvenz kommen. Was haben Sie gemacht?

**Dr. Heyl:** Wir haben zusammen mit hww die strategische Ausrichtung von LCA erarbeitet und operative Maßnahmen benannt. Dazu gehörte vor allem, dass wir gemeinsam unseren Vertrieb sehr genau unter die Lupe genommen haben. Es wurde der Istzustand aufgenommen und ein Sollzustand entwickelt. Sprich, auf welches Produkt wir uns in Zukunft wie konzentrieren wollen. Zudem haben wir einen Business Plan für einen neuen Geschäftsbereich erstellt. Das sind Themen, die uns zum einen im bestehenden Geschäft wieder nach vorne bringen, zum anderen aber langfristig eine große Bedeutung für das Wachstum unseres Unternehmens haben.

**hww kompakt:** Das hört sich nach viel Arbeit an, die erledigt wurde bzw. die auch noch vor Ihnen liegt. Was sind die nächsten Schritte?

**Dr. Heyl:** Wir müssen das, was wir gemeinsam erarbeitet haben, nun zum Leben erwecken. Nehme ich die Insolvenzphase mit hinzu, kann man wohl mit Fug und Recht behaupten: geschrieben wurde in den vergangenen Monaten sehr viel. Aber jetzt müssen wir konkret an die

Umsetzung gehen. Denn was nützt das beste Konzept, wenn es nicht umgesetzt wird.

**hww kompakt:** Noch eine letzte Frage: Was würden Sie Unternehmern oder Geschäftsführern empfehlen, die in eine ähnliche Lage geraten und ebenfalls eine Insolvenz in Eigenverwaltung „durchmachen“?

**Dr. Heyl:** Drei Dinge: Zum einen nehmen sie einen CRO mit an Bord. Er hilft ihnen in dieser schwierigen Zeit, erhöht die Glaubwürdigkeit, stellt verlorengegangenes Vertrauen bei den Stakeholdern wieder her und hält ihnen als Geschäftsführer den Rücken frei. So konnte ich mich beispielsweise als Geschäftsführer weiter auf das operative Geschäft konzentrieren und wusste, dass die insolvenzspezifischen Themen bei „meinem“ CRO in guten Händen lagen. Selbstverständlich gab es eine enge Abstimmung zwischen uns beiden. Aber die Zusammenarbeit muss unbedingt vertrauensvoll sein. Mein zweiter Rat: Sie müssen an die Zeit danach denken. Wie sehr man auch im Verfahren gefangen ist und einen die Situation überrollt. Man muss frühzeitig intensiv darüber nachdenken, wie man die Restrukturierung nach der Insolvenz angeht. Denn nach der Insolvenz sind nicht alle Probleme gelöst. Im Gegenteil. Die Arbeit geht dann erst richtig los. Da ist es hilfreich, sich rechtzeitig schon einmal damit auseinanderzusetzen. Das war uns in der Insolvenzphase nicht intensiv genug möglich. Last, but not least: Holen sie sich auch für die Zeit danach die Unterstützung einer guten Beratungsgesellschaft.

**Vielen Dank für das angenehme Gespräch und weiterhin viel Erfolg!**

Dr. Jochen Brinkmann,  
Kathleen Dräger

## Case Study Automobilzulieferer



Ein niederrheinischer Dichtungshersteller, der führende deutsche Automobilhersteller beliefert, rutscht im Frühjahr 2012 in die Insolvenz. Ein Expertenteam einer Unternehmensberatung übernimmt die operative Geschäftsführung und kann die Weiterbelieferung der OEMs sicherstellen.

Im März 2012 wird über das Vermögen des niederrheinischen Dichtungsherstellers das vorläufige Insolvenzverfahren eröffnet. Zum vorläufigen Insolvenzverwalter bestellt das zuständige Gericht einen insolvenzverfahrensrechtlichen Rechtsanwalt aus Essen. Dieser führt den Geschäftsbetrieb unter erschwer-

ten Bedingungen im vorläufigen und später im eröffneten Verfahren fort, denn zu diesem Zeitpunkt haben Führungskräfte und Schlüsselpersonal das Unternehmen bereits verlassen. Zudem herrscht bei allen Stakeholdern des Unternehmens große Verunsicherung, da sich das Unternehmen bereits zum

zweiten Mal innerhalb von drei Jahren in der Insolvenz befindet. Dennoch scheint zumindest die aktuelle Serienbelieferung der Automobilhersteller gesichert.

Den zugezogenen Unternehmensberatern wird die gesamte operative Geschäftsführung übertragen. Sie wird damit be-

auftragt, den Dichtungshersteller einer ganzheitlichen Analyse zu unterziehen, um die Leistungsfähigkeit in der aktuellen Situation beurteilen zu können. Insbesondere sollen Schwachstellen analysiert und darauf abzielende Lösungsansätze aufgezeigt werden. Im Hinblick auf geplante Projektneuanläufe soll die Leistungsfähigkeit des Unternehmens untersucht und eventuelle Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

Das Ziel des Projektes ist es, den (vorläufigen) Insolvenzverwalter bei seinen Entscheidungen in der Betriebsfortführung zu unterstützen und Datenmaterial zu Entscheidungsgrundlagen aufzubereiten und bereitzustellen. Des Weiteren soll (zunächst kurzfristig) die Versorgung der Kunden mit ihren bestellten Waren sichergestellt werden. Langfristig wird darauf abgezielt, das Unternehmen zu einem überlebendigen und vor allem erfolgreichen Unternehmen zu machen. Nicht zuletzt gilt es, dies unter dem Aspekt der sozialen Verantwortung umzusetzen.

### VORGEHEN

Das Vorgehen orientiert sich an bewährten Eckpunkten:

- Abstimmung des Angebotes und Beratungsinhaltes mit dem vorläufigen Insolvenzverwalter
- Kick-off Meeting im Unternehmen, Abstimmung von Projekt und Zeitplan
- Datenerhebung und -auswertung
- Plausibilisierung und Überprüfung der erhaltenen Informationen
- Feststellung des Ist-/Soll-Zustandes sowie der aktuellen Probleme
- Identifizierung der Stellhebel für die Lösung der Problemstellung sowie Formulierung Maßnahmenkatalog, u. a. in Workshops innerhalb des Unternehmens, begleitet von den

Beratern

- Unterstützung und Dokumentation der Umsetzung der zuvor ausgearbeiteten Maßnahmen
- Auch nach Abgabe des Berichtes weiterhin Unterstützungsleistungen bei der Implementierung und Umsetzung von Maßnahmen und Handlungsempfehlungen, etwa bei der Optimierung des Prozesses der Endfertigung und der Montage oder durch Erstellung von Notfallkonzepten bei Scheitern der geplanten übertragenden Sanierung

### HERAUSFORDERUNGEN

Das Team der Unternehmensberatung steht mit der Tätigkeit bei dem Dichtungshersteller vor einer besonderen Herausforderung. Zum Zeitpunkt der Beauftragung ist das Unternehmen bereits operativ führungslos, was die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens deutlich einschränkt. Durch den Weggang von Schlüsselpersonal findet kein Vertrieb statt und es wird kein Kontakt zu Kunden gepflegt. Zudem sind Re-Zertifizierungen erforderlich, um qualitätssichernde Zertifizierungen aufrechtzuerhalten. Hierzu zählt insbesondere die ISO/TS 16949, die technisch spezifizierte Qualitätssicherungsnorm DIN EN ISO 9001, welcher in der Automobilbranche für Kunden eine große Bedeutung beigemessen wird.

### KUNDENNUTZEN

Eine pünktliche Bereitstellung von Waren ist insbesondere dann wichtig, wenn der Warenabnehmer seine eigenen Waren in einer just-in-time-Produktion herstellt. Just-in-time bedeutet, dass die Rohstoffe bzw. die Waren, die zur Herstellung der eigenen Güter benötigt werden, erst in dem Moment geliefert oder geholt werden, in dem sie für die Produktion der Güter erforderlich sind. Auf diese Weise lassen sich Lagerbestände und Lagerkosten reduzieren. In der

Automobilbranche wird dieses Konzept regelmäßig verwendet. Umso wichtiger ist es, die Kunden fristgerecht zu beliefern. Für leicht zu verlagernde Produkte entwickelt die Unternehmensberatung Verlagerungskonzepte, damit eine ununterbrochene und rechtzeitige Belieferung der Kunden gewährleistet werden kann.

### ERGEBNISSE

Mit ihren guten und langjährigen Kontakten zur Automobilbranche unterstützen die Unternehmensberater den (vorläufigen) Insolvenzverwalter beim Aufbau eines Dialoges zwischen Kunde und Unternehmen sowie bei der Wiedergewinnung von Vertrauen. So gelingt es nicht nur, den Geschäftsbetrieb mithilfe von Fortführungsvereinbarungen aufrechtzuerhalten und die Belieferung der OEMs vollumfänglich zu gewährleisten, sondern zusätzlich mehr als 40 Produkt-Neuanläufe erfolgreich durchzuführen. Innerhalb von zweieinhalb Jahren können zwei Drittel der alten Produkte durch neue ersetzt werden. Mit Unterstützung des Expertenteams werden auch die Re-Zertifizierungen durchgeführt und bestanden. Nach der Umsetzung einiger Sanierungsmaßnahmen wird der Dichtungshersteller an einen polnischen Investor verkauft. Der Standort bleibt erhalten. Die Mitarbeiter werden weiter beschäftigt.

### AKTUELL

Die Sanierungsbemühungen der Beteiligten zeigen Wirkung. Das gesamte Auftragsvolumen ist abgewickelt, jedes Teil wird an den Kunden geliefert und es wird ein positiver Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Der niederheinische Dichtungshersteller ist zu diesem Zeitpunkt erfolgreich saniert.

Maria Boddenberg,  
Axel Matthei

# Das BDU-Konzept der „Nachsorge“ – empirisch und praktisch belegte Relevanz



Sobald ein Unternehmen in eine Krisensituation kommt, sind Gegenmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Ob dies intern oder mithilfe unabhängiger Dritter erfolgt, hängt oftmals weitgehend von der Finanzierungsstruktur ab. Sobald Fremdfinanzierer mit an Bord sind, die der Bafin-Aufsicht unterliegen, ist die Einschaltung Externer zur Beurteilung der Restrukturierungs- und Fortführungsfähigkeit geboten. Und da die weitaus überwiegende Anzahl Unternehmen in Deutschland eine entsprechende Fremdfinanzierung eingegangen sind, kommt es notwendigerweise ab einem bestimmten Krisenstadium zu der Einschaltung von Restrukturierungsberatern.

Entsprechend der jeweiligen Interessen- und Motivationsla-

ge der am Sanierungsprozess Beteiligten werden Gutachten oder Konzepte nach einschlägig erprobten Standards, entsprechend der höchstrichterlichen Rechtsprechung und/oder individuell vereinbarten „Scope of Work“ erstellt. Zielsetzung ist es, das Unternehmen vor einer Insolvenzanmeldung zu bewahren und nachhaltig zu sanieren. Das gelingt nicht immer. Entweder, weil die vorgelegten Sanierungskonzepte in der aktuellen Krisensituation nicht angemessen waren, diese vielleicht auch nicht hinreichend eine gewisse Krisendynamik antizipiert haben – oder auch einfach deswegen, weil das Unternehmen „ohne Umweg“ über eine Intensivbetreuung der Kreditinstitute direkt in die Insolvenz rutscht.

Aufgrund des Scheiterns – oder Wegfalls – einer außergerichtli-

chen Sanierung wird dann innerhalb der Insolvenz saniert. Ziel ist hier, unter Berücksichtigung des Primats der Gläubigerbefriedigung das Unternehmen bzw. den Geschäftsbetrieb nachhaltig wettbewerbsfähig zu machen. Gelingt dies? Werden Unternehmen „durchsaniert“ aus der Insolvenz „entlassen“? Befragt man ehemals insolvente Unternehmen ist das Votum eindeutig in den meisten Fällen „nein“. Neun von zehn Unternehmen gaben an, dass sie nach der Insolvenzphase Restrukturierungsmaßnahmen strategischer, operativer sowie finanzieller Art ergriffen. Danach werden leistungswirtschaftliche Fortschritte überwiegend erst nach der Insolvenz erzielt. Ein Fünftel der befragten Unternehmen gab sogar an, dass der Grundstein für die leistungswirtschaftliche Sa-



nierung erst nach der Insolvenz gelegt wurde.<sup>1</sup> Insofern hat die Phase nach der Insolvenz für die nachhaltige Gesundung einen hohen Stellenwert.

Diese Untersuchungsergebnisse untermauern die Sinnhaftigkeit des Vorgehens vom BDU (Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V.) in seinen Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS), die derzeit in der Finalisierung stehen.<sup>2</sup> Hier wird dem Aspekt der „Nachsorge“ ein prominenter Platz eingeräumt, indem diese Phase – zum ersten Mal – expressis verbis und gleichberechtigt zu anderen Phasen in den Gesamtkontext des Turnarounds eingebunden wird.

Man mag einwenden, dass dieses Thema bereits in anderen Ansätzen enthalten ist. So ist beispielsweise im IDW S6 eine

implizite Definition der Nachsorgephase über die Betonung der Umsetzung und der Definition des Sanierungszeitraumes versucht worden. Dieses durchaus sinnhafte Vorgehen erfährt hier nun aber eine Ergänzung dergestalt, dass zum einen über die Definition eines Sanierungszeitraumes bewusst hinausgegangen wird und damit eine Betonung der individuellen Unternehmensbedürfnisse erfolgt. Zum anderen ist es so, dass die Nachsorge möglicherweise auch außerhalb eines eigentlichen Sanierungsprozesses, der dann nämlich bereits abgeschlossen ist, erfolgt. Diesem Gesichtspunkt wird hier nun entsprechend Rechnung getragen. Wie so etwas in der Unternehmenswirklichkeit aussehen kann, wird exemplarisch an dem in der vorliegenden Ausgabe vorgestellten Praxisbeispiel deutlich. Einzelne, aber für die Zukunft des Unternehmens durchaus vitale

Bereiche des Geschäftsmodells erfahren in diesem Sinne eine weitergehende Optimierung.

Das gesamte Konzept der GoRS ist dabei nicht als Konkurrenz zu bestehenden, durchaus mit Recht etablierten Standards zu sehen. Sie sind vielmehr als Richtschnur dessen zu sehen, was eine idealtypische Restrukturierung und Sanierung ausmacht und wann diese abgeschlossen ist. Insofern erfolgt hier auch kein Postulat bestimmter Zeiträume oder Schwellenwerte.

Dr. Jochen Brinkmann

<sup>1</sup> Vgl. hww ESUG-Radar 2015, Befragung ehemals insolventer Unternehmen in Zusammenarbeit mit dem Institut für Restrukturierung und Insolvenzmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt vom 30.06.2015  
<sup>2</sup> Die Ausarbeitung der GoRS begann im November 2014 und die Verabschiedung ist für November 2015 geplant





nes Überwachungs- und Früherkennungssystems vorgeschrieben. Allerdings wird in der Gesetzesbegründung ausdrücklich darauf verwiesen, dass „für Gesellschaften mit beschränkter Haftung je nach ihrer Größe, Komplexität, ihrer Struktur usw. nichts anderes gilt“. Es gibt also eine gesetzliche und richterliche Erwartung, dass die Geschäftsführungen dem im Rahmen ihrer allgemeinen gesetzlichen Sorgfaltspflichten nachkommen: Die Geschäftsführer einer GmbH sind nach § 43 Abs. 1 GmbHG angehalten, in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden. Überwachungssysteme gehören eben zur ordentlichen Geschäftsführung. Dies sieht auch der Gesetzgeber so, denn der § 91 Abs. 2 AktG dient ja lediglich der „Klarstellung“. Letztlich riskieren GmbH-Geschäftsführer, die auf Risiko-Management-Systeme verzichten, der Gesellschaft hieraus entstehende Schäden ersetzen zu müssen (§ 43 Abs. 2 GmbHG). Für die Gesellschafter wie für die Aufsichtsräte in der GmbH besteht die Verpflichtung, die Geschäftsführung zur Einführung eines Überwachungssystems anzuhalten und die Angemessenheit des Systems zu überprüfen.

### Merkmale des Risikomanagements

Das Risikomanagement ist längst standardisiert und zertifizierbar, mithin auch überprüfbar.

Alle Aktivitäten eines Unternehmens sind mit Risiken verbunden. Unternehmen behandeln diese Risiken, indem sie sie identifizieren und analysieren und dann beurteilen, ob das Risiko durch Maßnahmen der Risikobewältigung so verändert werden kann bzw. soll, dass es den jeweiligen Risikokriterien entspricht. Während des gesamten Prozesses kommunizieren sie mit Stakeholdern, konsultieren diese und überwachen und überprüfen die Risiken sowie die Kontrollen zur Veränderung des Risikos, um sicherzustellen, dass keine weiteren Maßnahmen zur Risikobewältigung erforderlich sind.

Es ist nicht erforderlich, eine eigene Methode zu erfinden. ISO 31000 bietet die Möglichkeit bzw. das Angebot aus der Norm selbst heraus eine eigene methodische Vorgehensweise zu entwickeln, ohne eine Einheitsmethode vorzugeben.

### Risikomanagement als umfassende Führungsaufgabe mit einem gegebenen Regelkreis

Die Führungsaufgabe ist ein Regelkreis. Ein einfaches und weit verbreitetes Modell dafür ist auch bei der ISO 31000 der sogenannte Deming-Kreis, der die aufeinander folgenden Tätigkeiten der Planung, Umsetzung, Bewertung und Verbesserung umfasst, was den bekannten Begriffen des „Plan-Do-Check-Act“ entspricht. Risikomanage-

ment als Führungsaufgabe ist also nicht spontan und intuitiv gedacht. Vielmehr verlangt ISO 31000 einen systematischen Ansatz, der als Regelkreis mit einer vorgegebenen Abfolge von Führungstätigkeiten die angestrebte Wirkung zu erzielen versucht. Gegenstand des Risikomanagements sind alle Teilaspekte der Führung, die mit Unsicherheit verbunden sind. Dabei stehen integrative, vernetzte, bereichs- und funktionsübergreifende Sichtweisen im Vordergrund.

Eine Checkliste für die Bewertung des Risikomanagementsystems nach ISO 31000 anhand einer Selbstbewertung sieht etwa wie folgt aus:

- Existiert im Unternehmen eine für das Risikomanagement verantwortliche Person?
- Betreibt das Unternehmen eine regelmäßige, auf Vollständigkeit zielende Risikoidentifikation (plan-do-check-act)?
- Werden die identifizierten Risiken bewertet?
- Existiert eine Dokumentation über den systematischen Risikomanagementprozess?
- Wurde begründet, warum eine bestimmte Risikobehandlung gewählt wurde?
- Wird das Risikomanagement in regelmäßigen Abständen wiederholt?

### Risikomanagement auch in der Sanierung

Sanierung und Risikomanagement sind nur vordergründig zwei Seiten einer Medaille. Risikomanagement handelt zwar vorausschauend, während eine Sanierung erfolgt, wenn es eigentlich fast zu spät ist. Beide Instrumente haben aber einen ähnlichen Blick auf die Risiken und Umstände, die Unternehmen in eine Schieflage bringen können.

So ist die Zielsetzung der Sanierung die Schaffung der Voraussetzungen zur Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit des Unternehmens. Und genau hier setzt das Risikomanagement an. Durch die Implementierung eines Risikomanagements infolge einer Sanierung kann fast sicher ausgeschlossen werden, dass sich die Ursachen, die zu der Krise geführt haben, sich wiederholen.

Prof. Dr. Peter Fissenewert



unabhängig. kompetent. engagiert.

Düsseldorfer Straße 38  
10707 Berlin

Tel.: +49 (0)30 206437-0  
Fax: +49 (0)30 206437-50

E-mail [berlin@hww.eu](mailto:berlin@hww.eu)