

Workshop:
Neustrukturierung und Satzungsaktualisierung

31.08.2018, Kaiserslautern

- Begleitende Materialien -

Übersicht:

1. Beispiel zu den Gestaltungsspielräumen beim Verein
2. Beispiel zu den Gestaltungsspielräumen bei der gGmbH
3. Beispiel für eine Geschäftsordnung
4. Beispiel für eine Verfahrensgeschäftsordnung
5. Beispiel für einen Geschäftsführerdienstvertrag
6. Beispiel einer Vollmacht für den Vertretungsfall
7. Die Implementierung eines Risikomanagementsystems
8. Beispiel für einen Asset-Deal-Vertrag
9. Ablauf- und Maßnahmenplan Liquidation

Hinweise:

Bei den im Weiteren verwendeten Organisationsbezeichnungen „Hilfe in Kaiserslautern e.V.“ und „Hilfe in Kaiserslautern gGmbH“ handelt es sich um gewählte Kunstnamen. Dies soll zur besseren Lesbarkeit beitragen.

Die Vorlagen-Beispiele dienen lediglich der Didaktik und sollten nicht ohne fundierte Prüfung der rechtsträgerspezifischen Besonderheiten Verwendung finden. Weder der Veranstalter noch die Referenten übernehmen für den Schadensfall Gewähr.

Satzung des Vereins Hilfe in Kaiserslautern e.V.

§ 1 Name, Sitz und Geschäftsjahr

(1) Der Verein führt den Namen „Hilfe in Kaiserslautern e.V.“ Er hat seinen Sitz in Kaiserslautern und ist in das Vereinsregister des Amtsgericht Kaiserslautern eingetragen.

(2) Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

§ 2 Aufgaben und Zweck des Vereins

(1) Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige und mildtätige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung.

(2) Zweck des Vereins ist die Förderung der Jugendhilfe, der Volks- und Berufsbildung sowie des Wohlfahrtswesens, insbesondere der Zwecke der amtlich anerkannten Verbände der freien Wohlfahrtspflege (§ 23 der Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung), ihrer Unterverbände und ihrer angeschlossenen Einrichtungen und Anstalten. Daneben kann der Verein auch die ideelle und finanzielle Förderung anderer steuerbegünstigter Körperschaften, von Körperschaften des öffentlichen Rechts oder auch von ausländischen Körperschaften zur ideellen und materiellen Förderung der in Satz 1 bezeichneten Zwecke vornehmen.

(3) Der Satzungszweck wird verwirklicht insbesondere durch:

- a) ... [Maßnahmen mit Bezug zu Jugendhilfe],
- b) ... [Maßnahmen mit Bezug zu Bildung],
- c) ... [Maßnahmen Bezug zu Wohlfahrtswesen],
- d) die selbstlose Unterstützung von Personen im Sinne von § 53 AO, etwa mittels ...,
- e) Beschaffung und Weitergabe von Mitteln im Sinne von § 58 Nr. 1 AO zu dem Zwecken im Sinne von Abs. 2.

(4) Der Verein kann Gesellschaften und Unternehmen gründen und/oder sich an solchen beteiligen, soweit dies mit den gemeinnützigen Zwecken des Vereins vereinbar ist.

§ 3 Selbstlosigkeit

(1) Der Verein ist selbstlos tätig; er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

(2) Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus Mitteln des Vereins.

(3) Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck des Vereins fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

§ 3 Mitgliedschaft

(1) Ordentliches Mitglied des Vereins können natürliche Personen, juristische Personen und Personenvereinigungen werden; Mitarbeiter des Vereins und seiner Beteiligungsgesellschaften können nicht ordentliches Mitglied sein. Die Aufnahme erfolgt durch Beschluss des Vorstandes. Dieser entscheidet über die Aufnahme abschließend.

(2) Daneben hat der Verein Fördermitglieder. Ein Stimmrecht ist mit der Fördermitgliedschaft nicht verbunden.

(3) Die Mitgliedschaft endet durch...

(4) Die Streichung von der Mitgliederliste ist möglich unter folgenden Voraussetzungen: ...

(5) Über den Ausschluss aus dem Verein entscheidet der Vorstand nach vorheriger Anhörung des betroffenen Mitglieds. Ein Ausschluss ist möglich, wenn...

(6) Mitglieder sind zur Zahlung eines Mitgliedsbeitrags gemäß der von der Mitgliederversammlung beschlossenen Beitragsordnung verpflichtet. Eine Beitragsstaffelung ist zulässig, zudem soll die Beitragsordnung eine Regelung zur Fälligkeit des Beitrags enthalten.

§ 4 Organe des Vereins

(1) Organe des Vereins sind die Mitgliederversammlung, der Aufsichtsrat und der Vorstand sowie etwaig bestellte besondere Vertreter.

(2) Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer des Vereins, auch von Tochtergesellschaften, können nicht ordentliche Mitglieder des Vereins und/oder des Aufsichtsrates sein.

§ 5 Mitgliederversammlung

...

§ 6 Aufsichtsrat

(1) Der Aufsichtsrat besteht aus ...

(2) Der Aufsichtsrat kontrolliert und berät den Vorstand und begleitet die strategische Entwicklung des Vereins. Im Einzelnen fallen ihm folgende Aufgaben zu:

- a) Repräsentation des Vereins nach außen,
- b) Bestellung und Abberufung der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder einschließlich des Abschlusses von Anstellungsverträgen mit diesen,
- c) Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer des Vereins im Sinne von § 30 BGB einschließlich des Abschlusses von Anstellungsverträgen mit diesen,
- d) ...

(3) Maßnahmen der Geschäftsführung werden vom Aufsichtsrat nicht übernommen. Er kann jedoch in einer Geschäftsordnung festlegen, dass bestimmte Arten von Geschäften nur nach vorheriger Zustimmung vorgenommen werden dürfen.

(4) Bei Beteiligungen des Vereins an Unternehmen und/oder Gesellschaften vertritt der Aufsichtsrat den Verein innerhalb des Unternehmens bzw. in der Gesellschafterversammlung und nimmt alle rechtlichen Befugnisse des Vereins wahr.

(5) Die Haftung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sowie die Haftung des Vereins wegen Aufsichtsratsverschulden ist wie folgt ausgeschlossen:

- a) für Schäden aus der Verletzung des Lebens, des Körpers oder der Gesundheit, soweit diese Schäden nicht auf einer vorsätzlichen oder fahrlässigen Pflichtverletzung beruhen;
- b) für sonstige Schäden, soweit diese nicht auf einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Pflichtverletzung beruhen.

Zudem ist die Innenhaftung des Aufsichtsrats gegenüber dem Verein ausgeschlossen, es sei denn, es wurde vorsätzlich gehandelt.

(6) Die Regelungen des Aktienrechts finden auf den Aufsichtsrat nicht ergänzend Anwendung.

§ 7 Vorstand

(1) Der Vorstand besteht aus einer vom Aufsichtsrat bestimmten Anzahl an Personen.

(2) Der Vorstand leitet den Verein in eigener Verantwortung. Er führt die Geschäfte des Vereines nach Maßgabe der Gesetze und dieser Satzung sowie unter Beachtung der für seine Tätigkeit erlassenen Geschäftsordnung. Er vertritt den Verein im Sinne von § 26 BGB gerichtlich und außergerichtlich. Bei mehreren bestellten Vorstandsmitgliedern hat jedes Vorstandsmitglied Einzelvertretungsbefugnis. Im Innenverhältnis wird jedoch bestimmt, dass bei mehreren bestellten Vorstandsmitgliedern diese nur im Vertretungsfall einzeln handeln sollen.

(3) Vorstandsmitglieder erhalten eine angemessene Vergütung, die vom Aufsichtsrat festgelegt wird.

§ 8 Satzungsänderungen und Auflösung des Vereins

(1) Satzungsänderungen und Satzungszweckänderungen bedürfen einer Mehrheit von $\frac{3}{4}$ der abgegebenen Stimmen.

(2) Eine Auflösung des Vereins kann nur in einer zu diesem Zweck einzuberufenden Mitgliederversammlung beschlossen werden. Zur Annahme des gestellten Antrages ist eine $\frac{3}{4}$ -Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich, mindestens jedoch die Hälfte aller Mitgliederstimmen.

(3) Bei Auflösung oder Aufhebung des Vereins oder bei Wegfall steuerbegünstigter Zwecke fällt das Vermögen des Vereins an den Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband (DPWV) Landesverband Rheinland Pfalz / Saarland e.V. mit Sitz in Saarbrücken, welcher es unmittelbar und ausschließlich für gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke zu verwenden hat.

Gesellschaftsvertrag der Hilfe in Kaiserslautern gGmbH

§ 1 Firma und Sitz der Gesellschaft

- (1) Die Gesellschaft führt die Firma: „Hilfe in Kaiserslautern gGmbH“.
- (2) Sitz der Gesellschaft ist Kaiserslautern.
- (3) Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr, im ersten Jahr als Rumpfgeschäftsjahr.

§ 2 Zweck und Gegenstand der Gesellschaft

- (1) Die Gesellschaft verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige und mildtätige Zwecke im Sinne des Abschnitts "Steuerbegünstigte Zwecke" der Abgabenordnung.
- (2) Zweck der Gesellschaft ist die Förderung der Jugendhilfe, der Volks- und Berufsbildung sowie des Wohlfahrtswesens, insbesondere der Zwecke der amtlich anerkannten Verbände der freien Wohlfahrtspflege (§ 23 der Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung), ihrer Unterverbände und ihrer angeschlossenen Einrichtungen und Anstalten. Daneben kann die Gesellschaft auch die ideelle und finanzielle Förderung anderer steuerbegünstigter Körperschaften, von Körperschaften des öffentlichen Rechts oder auch von ausländischen Körperschaften zur ideellen und materiellen Förderung der in Satz 1 bezeichneten Zwecke vornehmen.
- (3) Der Satzungszweck wird verwirklicht insbesondere durch:
 - a) ... [Maßnahmen mit Bezug zu Jugendhilfe],
 - b) ... [Maßnahmen mit Bezug zu Bildung],
 - c) ... [Maßnahmen Bezug zu Wohlfahrtswesen],
 - d) die selbstlose Unterstützung von Personen im Sinne von § 53 AO, etwa mittels ...,
 - e) Beschaffung und Weitergabe von Mitteln im Sinne von § 58 Nr. 1 AO zu dem Zwecken im Sinne von Abs. 2.
- (4) Die Gesellschaft kann andere Gesellschaften und Einrichtungen gründen, erwerben, sich an solchen beteiligen und/oder Zweigniederlassungen errichten, soweit dies der steuerlichen Anerkennung als gemeinnützige Körperschaft nicht entgegensteht.

§ 3 Selbstlosigkeit

- (1) Die Körperschaft ist selbstlos tätig; sie verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.
- (2) Mittel der Gesellschaft dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Die Gesellschafter dürfen keine Gewinnanteile und auch keine sonstigen Zuwendungen aus Mitteln der Gesellschaft erhalten.
- (3) Die Gesellschafter erhalten bei ihrem Ausscheiden oder bei Auflösung der Gesellschaft oder bei Wegfall steuerbegünstigter Zwecke nicht mehr als ihre eingezahlten Kapitalanteile und den gemeinen Wert ihrer geleisteten Sacheinlagen zurück.
- (4) Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck der Gesellschaft fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.
- (5) Bei Auflösung der Gesellschaft oder bei Wegfall steuerbegünstigter Zwecke fällt das Vermögen der Gesellschaft, soweit es die eingezahlten Kapitalanteile der Gesellschafter und den gemeinen Wert der von den Gesellschaftern geleisteten Sacheinlagen übersteigt, an den Deutschen Paritätischer Wohlfahrtsverband (DPWV) Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e.V., der es unmittelbar und ausschließlich für gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke zu verwenden hat.

§ 4 Stammkapital, Geschäftsanteile

(1) Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 25.000,00 EUR (in Worten: fünfundzwanzigtausend Euro).

(2) Auf das Stammkapital übernehmen:

- a) ..., einen Geschäftsanteil zum Nennbetrag in Höhe von 12.500,00 EUR durch Bar-einlage (Geschäftsanteil Nr. 1),
- b) ..., einen Geschäftsanteil zum Nennbetrag in Höhe von 12.500,00 EUR durch Bar-einlage (Geschäftsanteil Nr. 2).

(3) Das Stammkapital ist von den Gesellschaftern sofort jeweils in voller Höhe zur Einzahlung fällig.

§ 5 Organe der Gesellschaft

Organe der Gesellschaft sind

- a) die Geschäftsführung (§ 6),
- b) die Gesellschafterversammlung (§§ 7, 8) sowie
- c) gegebenenfalls der Beirat (§ 9).

§ 6 Geschäftsführung und Vertretung

(1) Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer. Ist nur ein Geschäftsführer bestellt, vertritt dieser die Gesellschaft allein. Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer gemeinschaftlich oder durch einen Geschäftsführer in Gemeinschaft mit einem Prokuristen vertreten.

(2) Durch Gesellschafterbeschluss kann einzelnen oder mehreren Geschäftsführern Einzelvertretungsbefugnis eingeräumt werden. Ein Gesellschafterbeschluss kann die Geschäftsführung für Rechtsgeschäfte mit anderen steuerbegünstigten Körperschaften von den Beschränkungen des § 181 BGB befreien. Auch kann die Geschäftsführung für einzelne Geschäfte jeweils durch Beschluss der Gesellschafterversammlung von den Beschränkungen des § 181 BGB befreit werden.

§ 7 Gesellschafterversammlung

(1) Gesellschafterversammlungen werden durch die Geschäftsführung bei Bedarf, jedoch mindestens einmal jährlich, einberufen. Sofern mehrere Geschäftsführer bestellt sind, ist jeder Geschäftsführer einberufungsberechtigt.

(2) Die Einberufung erfolgt in Textform an den Gesellschafter unter Angabe von Ort, Tag, Zeit und Tagesordnung mit einer Frist von mindestens drei Wochen bei ordentlichen Gesellschafterversammlungen und mindestens zwei Wochen bei außerordentlichen Gesellschafterversammlungen. Der Lauf der Fristen beginnt mit dem der Aufgabe zur Post folgenden Tag. Der Tag der Versammlung wird bei der Berechnung der Frist nicht mitgezählt.

(3) Gesellschafterversammlungen finden am Sitz der Gesellschaft oder im Einvernehmen des Gesellschafters an einem anderen in der Einladung genannten Tagungsort statt.

§ 8 Gesellschafterbeschlüsse

(1) Beschlüsse der Gesellschaft werden in der Gesellschafterversammlung mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst, soweit nicht das Gesetz oder der Gesellschaftsvertrag eine andere Mehrheit vorsieht.

2. Beispiel zu den Gestaltungsspielräumen bei der gGmbH

(2) Jeder Euro eines Geschäftsanteils gewährt eine Stimme. Die Stimmabgabe kann nur einheitlich erfolgen.

(3) Der Zuständigkeit der Gesellschafterversammlung unterliegt insbesondere die Beschlussfassung über

- a) den Lagebericht / Geschäftsbericht,
- b) die Feststellung des Jahresabschlusses,
- c) die Verwendung des Jahresergebnisses im Rahmen der gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorschriften,
- d) die Entlastung der Geschäftsführer,
- e) die Wahl des Abschlussprüfers,
- f) die Geltendmachung von Ersatzansprüchen gegen die Geschäftsführung,
- g) die Zustimmung zur Veräußerung, Abtretung, Verpfändung und Belastung von Geschäftsanteilen und zum Beitritt neuer Gesellschafter,
- h) die Änderung des Gesellschaftsvertrages,
- i) die Auflösung der Gesellschaft.

§ 9 Beirat

(1) Durch Beschluss der Gesellschafterversammlung kann für die Gesellschaft ein Beirat berufen werden. Der Beirat besteht aus der im Beschluss zu bestimmenden Anzahl an Beiratsmitgliedern. Die Einzelheiten der strukturellen Organisation des Beirates sind von der Gesellschafterversammlung in einer Beiratsordnung festzulegen.

(2) Aufgabe des Beirats ist die Beratung der Geschäftsführung sowie die Repräsentation der Gesellschaft nach außen. Der genaue Inhalt und Umfang der Aufgaben des Beirates ergibt sich aus der von der Gesellschafterversammlung zu erlassenden Beiratsordnung.

(3) § 52 GmbHG und die Regelungen des Aktienrechts findet keine Anwendung.

§ 10 Abfindung beim Ausscheiden

Der ausscheidende Gesellschafter erhält eine Abfindung. Diese entspricht grundsätzlich dem jeweiligen Anteil am Unternehmenswert. Sie ist jedoch begrenzt auf die Höhe der eingezahlten Kapitalanteile bzw. den gemeinen Wert der geleisteten Sacheinlagen (vgl. § 3 Abs. 3).

§ 11 Dauer der Gesellschaft

Die Gesellschaft wird für unbestimmte Zeit geschlossen.

§ 12 Bekanntmachungen

Bekanntmachungen der Gesellschaft erfolgen nur im Bundesanzeiger oder dem an seine Stelle tretenden amtlichen Veröffentlichungsmedium.

§ 13 Schlussbestimmungen

(1) Auf das Gesellschaftsvertragsverhältnis im Übrigen finden die Bestimmungen und Vorschriften des Gesetzes über die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ergänzend Anwendung.

(2) Sollten einzelne Bestimmungen dieses Vertrages ganz oder teilweise unwirksam, nichtig oder anfechtbar sein oder werden, so wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen dadurch nicht berührt. Vielmehr ist die unwirksame, nichtige oder anfechtbare Bestimmung so zu ergänzen, dass der mit ihr verfolgte Zweck unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen soweit wie möglich erreicht wird.

2. Beispiel zu den Gestaltungsspielräumen bei der gGmbH

(3) Die mit der Gründung der Gesellschaft notwendig verbundenen Notar- und Gerichtskosten (inklusive Veröffentlichungskosten) sowie die Kosten der Gründungsberatung trägt die Gesellschaft bis zu einem Betrag von 2.500,00 €.

Geschäftsordnung für den Vorstand des Vereins Hilfe in Kaiserslautern e. V.

In seiner Funktion als zuständiges Organ hat der Aufsichtsrat des Vereins Hilfe in Kaiserslautern e.V. für den Vorstand die nachfolgende Geschäftsordnung beschlossen:

I. Zuständigkeiten und Zusammenarbeit

Der Vorstand führt die Geschäfte des Vereins, vertritt diesen nach außen und setzt alle ihm kraft Gesetzes und Satzung zufallenden Aufgaben um. Mit dem Aufsichtsrat arbeitet er kooperativ zusammen.

[Ggf. Ausführungen zu unterschiedlichen Geschäftsbereichen bei mehreren Vorstandsmitgliedern]

Die nachfolgenden Geschäfte bedürfen stets der Mitwirkung bzw. vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats:

- die Wirtschafts- und Finanzplanung des Vereins für das jeweils nächste Kalenderjahr,
- der Tätigkeitsbericht des Vorstandes, vor Vorlage an die Mitgliederversammlung,
- Genehmigung des Jahresabschlusses, vor Vorlage an die Mitgliederversammlung,
- die Vornahme von beurkundungspflichtigen Rechtsgeschäften wie etwa Erwerb, Veräußerung und Belastung von Geschäftsanteilen, Grundstücken oder grundstücksgleichen Rechten,
- Rechtsgeschäfte unter Befreiung von den Einschränkungen des § 181 BGB,
- Rechtsgeschäfte außerhalb der Wirtschafts- und Finanzplanung mit einem Umfang in Höhe von mehr als 20.000 € einmalig oder bezogen auf das Geschäftsjahr
- ...

II. Vertretung des Vereins und Grundsatz des 4-Augen-Prinzips

Der Vorstand vertritt den Verein nach außen. Jedes Vorstandsmitglied ist einzelvertretungsberechtigt.

Sind mehrere Vorstandsmitglieder bestellt, erfolgt eine Vertretung nur nach vorheriger Abstimmung der Vorstandsmitglieder. Einer solchen Abstimmung bedarf es nicht:

- in Fällen vorheriger Gestattung durch das andere Vorstandsmitglied,
- bei Nichterreichbarkeit des anderen Vorstandsmitglieds trotz bestehenden Handlungsbedarfs,
- zur Abwendung eines Schadens vom Verein bei Gefahr im Verzug.

III. Internes Verfahren

Die Regelung des internen Verfahrens, insbesondere der internen Abstimmung, obliegt dem Vorstand selbst.

Kaiserslautern, den ...

für den Aufsichtsrat

Verfahrensgeschäftsordnung des Aufsichtsrates und des Vorstandes des Vereins Hilfe in Kaiserslautern e.V.

In Ausübung seiner Ordnungskompetenz ist die hiesige Geschäftsordnung vom Aufsichtsrat mit dem Ziel erlassen, die für seine Tätigkeit und die des Vorstands relevanten, satzungsmäßigen Bestimmungen effektiv zusammen zu fassen und für den internen Gebrauch zu präzisieren.

§ 1 Allgemeine Bestimmungen

Soweit nicht im Einzelfall abweichend bestimmt oder kraft Gesetzes zwingend anders vorgeschrieben, orientiert sich das Handeln des Aufsichtsrats, des Vorstands und deren jeweiliger Mitglieder an folgenden Rechtsgrundlagen in bezeichneter Reihenfolge:

- an den auf Grundlage der Satzung gefassten Beschlüssen der jeweils zuständigen Gremien,
- an dieser Geschäftsordnung,
- an der Satzung des Vereins,
- am allgemeinen Gesetzesrecht.

§ 2 Sitzungen

(1) Sitzungen des Aufsichtsrates finden so oft statt, wie das Interessen des Vereins es erfordert, mindestens jedoch einmal pro Jahr.

(2) Sitzungen des Vorstandes finden in der Regel wöchentlich statt. Der Vorstand legt die Termine der turnusmäßigen Sitzungen jeweils zum Ende eines Geschäftsjahres für das Folgejahr fest.

(3) Die Mitglieder des jeweiligen Gremiums sind zur Teilnahme an den Sitzungen angehalten. Bei Nichtteilnahme sind die jeweiligen Vorsitzenden frühestmöglich über die Abwesenheit und deren Gründe in Kenntnis zu setzen.

§ 3 Tagesordnungen

(1) Die Tagesordnungen der Sitzungen des Aufsichtsrats- und Vorstandsgremiums werden von den jeweiligen Vorsitzenden aufgestellt.

(2) Die Tagesordnungen müssen alle Anträge der Aufsichtsrats- bzw. Vorstandsmitglieder enthalten.

(3) Über den Gegenstand von zu fassenden Beschlüssen des Aufsichtsrates und des Vorstandes sind jeweils deren Mitglieder spätestens ... Tage im Vorwege der Sitzung zu unterrichten.

(4) Die vollständigen Tagesordnungen sind den Aufsichtsrats- bzw. Vorstandsmitgliedern rechtzeitig vor dem jeweiligen Sitzungstermin per E-Mail mitzuteilen.

§ 4 Öffentlichkeit / Teilnahme und Stimmrecht

(1) Die Sitzungen des Aufsichtsrates und Vorstandes sind nicht öffentlich.

(2) Über die Zulassung weiterer Personen zu den Sitzungen entscheiden die Teilnehmer durch Mehrheitsbeschluss.

§ 5 Sitzungsleitung

Die Sitzungen des Aufsichtsrates bzw. des Vorstandes werden jeweils von deren Vorsitzenden geleitet.

4. Beispiel für eine Verfahrensgeschäftsordnung

§ 6 Beratungs- und Beschlussgegenstand

(1) Gegenstand der Beratungen sollen die in der Tagesordnung festgelegten Punkte sein. Eine Beschlussfassung über nicht angekündigte Gegenstände ist, vorbehaltlich Abs. 2, unzulässig.

(2) Angelegenheiten, die nicht in der Tagesordnung enthalten sind, werden zur Beschlussfassung nur zugelassen, wenn alle anwesenden Mitglieder zustimmen. Davon abweichend können dringende Angelegenheiten zur Beratung und Abstimmung zugelassen werden, wenn die einfache Mehrheit der anwesenden Mitglieder dem zustimmt.

§ 7 Beschlussfassung und Stimmrechtsübertragung

(1) Die Gremien fassen ihre Beschlüsse mit einfacher Mehrheit der Anwesenden.

(2) Sie sind beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte ihrer Mitglieder anwesend sind.

(3) Eine Übertragung des Stimmrechts einzelner Mitglieder auf andere Personen ist nicht möglich.

§ 8 Niederschriften

(1) Zu Beginn der Versammlung ist von den Anwesenden per Beschluss ein Protokollführer aus den eigenen Reihen zu bestimmen.

(2) Das Protokoll muss umfassen: das Datum und die Uhrzeit der Versammlung, die Namen der Teilnehmer, Feststellungen zur Beschlussfähigkeit, die Tagesordnung, Anträge zur Tagesordnung sowie die gefassten Beschlüsse unter Angabe des Abstimmungsergebnisses. Auf entsprechendes Verlangen von Aufsichtsrats- bzw. Vorstandsmitgliedern sind zudem abgegebene Erklärungen in das Protokoll aufzunehmen.

(2) Das Sitzungsprotokoll des Aufsichtsrates ist vom Vorsitzenden des Aufsichtsrates sowie mindestens einem weiteren Aufsichtsratsmitglied zu unterzeichnen. Niederschriften des Vorstandes sind sowohl vom Vorsitzenden wie auch sämtlichen beteiligten Vorstandsmitgliedern zu unterzeichnen.

(3) Von den Sitzungen ist jedem Aufsichtsrats- bzw. Vorstandsmitglied (auch den abwesenden) eine Abschrift des Sitzungsprotokolls schriftlich oder per E-Mail zu übermitteln.

Diese Geschäftsordnung tritt aufgrund Mehrheitsbeschlusses des Aufsichtsrats mit sofortiger Wirkung in Kraft.

Kaiserslautern, den....

Geschäftsführer-Dienstvertrag

zwischen

der **Hilfe in Kaiserslautern gGmbH**, ..., vertreten durch die Gesellschafterversammlung, diese wiederum vertreten durch den Aufsichtsrat des Hilfe in Kaiserslautern e.V.

- nachfolgend „Gesellschaft“ genannt -

und

Herrn/Frau ...

- nachfolgend „Geschäftsführer“ genannt -

gemeinsam handelnd auch als „Vertragsparteien“ bezeichnet.

Vorbemerkungen

Kraft Beschlusses der Gesellschafterversammlung vom, ist Herr/Frau ... zum Geschäftsführer der Gesellschaft bestellt. Zur Regelung der anstellungsvertraglichen Position vereinbaren die Vertragsparteien mit Wirkung ab dem ... was folgt:

§ 1 Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis

- (1) Der Geschäftsführer führt die Geschäfte und vertritt die Gesellschaft.
- (2) Dabei hat er die ihm aufgrund von Gesetz, Gesellschaftsvertrag, Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung, Geschäftsordnung sowie diesem Vertrag obliegenden Pflichten zu beachten und mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Kaufmanns zu erfüllen.
- (3) Von den Beschränkungen des § 181 BGB kann der Geschäftsführer nur kraft eines im Einzelfall einzuholenden Vorstandsbeschlusses befreit werden.

§ 2 Vergütung

- (1) Der Geschäftsführer erhält für seine Tätigkeit eine monatliche Vergütung in Höhe von EUR
- (2) Über das in Abs. 1 vereinbarte Gehalt und die in die nachfolgend vereinbarten Nebenleistungen hinaus werden sonstige Bezüge nicht gewährt. Die Parteien sind sich darüber einig, dass eine Vergütung für Überstunden sowie Sonn- und Feiertagsarbeit mit dem im Abs. 1 genannten Gehalt abgegolten ist.

§ 3 Urlaub

...

§ 4 Arbeitszeit und Dienort

- (1) Die regelmäßige Arbeitszeit des Geschäftsführers beträgt 30/h pro Woche.
- (2) Der Geschäftsführer entscheidet darüber, an welchem Ort er seine Leistungen erbringt.

§ 5 Eigengeschäfte und Nebentätigkeiten

- (1) Dem Geschäftsführer sind Nebentätigkeiten und Nebengeschäfte, auch soweit sie nicht den Gegenstand und Zweck der Gesellschaft betreffen nicht gestattet, es sei denn, es han-

5. Beispiel für einen Geschäftsführer-Dienstvertrag

delt sich um Geschäfte der privaten Vermögensverwaltung im üblichen Rahmen von Kleinstbeteiligungen an anderen Unternehmen in Höhe von maximal 5 % Beteiligungsanteilen.

(2) Das Nebentätigkeitsverbot und seine Einschränkungen gelten nicht, soweit es um Tätigkeiten des Geschäftsführers für die nachfolgenden Organisationen handelt: Hilfe in Kaiserslautern e.V.

§ 6 Krankheit und Dienstverhinderung

...

§ 7 Haftung des Geschäftsführers

Die Gesellschaft wird eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung für handelnde Personen (D&O-Versicherung) für den Geschäftsführer mit üblichem Deckungsschutz abschließen, durch welche insbesondere die Haftung für durch die Geschäftsführungstätigkeit fahrlässig verursachte Datenschutzverstöße sowie Vermögensschäden auch im Verhältnis zur Gesellschaft abgedeckt ist. Die Versicherung, deren Prämien den der Gesellschaft getragen werden, ist während der Dauer des Anstellungsvertrages abgeschlossen zu halten. Die Gesellschaft ist gehalten, vor Inanspruchnahme des Geschäftsführers zu versuchen, die Versicherung in Anspruch zu nehmen.

§ 8 Erstattung von Aufwendungen

Der Geschäftsführer hat Anspruch auf Erstattung der Aufwendungen, die ihm im Rahmen der Ausübung seiner vertragsgemäßen Tätigkeit entstehen, insbesondere der Reise-, Bewirtungs- und Telefon-/Faxkosten. Übersteigen die aufgewendeten Spesen den nach den steuerlichen Vorschriften zulässigen Pauschalbetrag, so sind Spesen im Einzelnen zu belegen. Die Höhe der Aufwendungen hat sich im Rahmen der gemeinnützigkeitsrechtlichen Grenzen zu bewegen. Eine darüberhinausgehende Erstattung findet von Seiten der Gesellschaft nicht statt.

§ 9 Vertragsdauer

Dieser Vertrag tritt mit Unterzeichnung in Kraft. Er ist für die Dauer von fünf Jahren abgeschlossen.

§ 10 Geheimhaltung

Der Geschäftsführer ist verpflichtet, über alle Angelegenheiten, die nicht Gegenstand öffentlicher Kenntnis sind, strengstes Stillschweigen zu bewahren. Diese Verpflichtung besteht auch nach einem etwaigen Ausscheiden des Geschäftsführers aus den Diensten fort. Der Geschäftsführer ist jedoch zur Offenbarung berechtigt, soweit hierzu eine ihn treffende, gesetzliche Pflicht besteht.

§ 11 Schlussbestimmungen

...

Kaiserslautern, den _____

für die Gesellschaft

der Geschäftsführer

6. Beispiel einer Vollmacht für den Vertretungsfall

Vollmacht

Der **Hilfe in Kaiserlautern e.V.**, ..., vertreten durch den einzelvertretungsberechtigten Vorstand ...,

erteilen hiermit

Herrn/Frau...

entsprechend § 54 HGB Vollmacht zur Vornahme von Rechtsgeschäften und rechtsgeschäftsähnlichen Handlungen, welche der laufende Geschäftsbetrieb des Vereins für gewöhnlich mit sich bringt.

Vom Umfang der Vollmacht sind nicht umfasst:

- Rechtsgeschäfte nach § 54 Abs. 2 HGB (Veräußerung oder Belastung von Grundstücken, Eingehung von Wechselverbindlichkeiten, Aufnahme von Darlehen sowie Maßnahmen der Prozessführung),
- Abschluss, Änderung und Beendigung von Arbeitsverträgen sowie der Ausspruch von Abmahnungen,
- Gewährung von Sicherheiten, Garantien sowie Abgabe von Schuldanerkenntnissen,
- Rechtsgeschäfte, die der notariellen Beurkundung bedürfen,
- das Recht zur Erteilung von Untervollmachten,
- Rechtsgeschäfte mit einem Wert von mehr als ... EUR pro Einzelfall oder in Summe bezogen auf das Jahr.

Die Vollmacht gewährt Gesamtvertretungsmacht und ist gemeinschaftlich auszuüben mit Herrn/Frau ...

Im Innenverhältnis ist der Umfang der Vollmacht beschränkt. Die Geltendmachung setzt voraus, dass der Vorstand trotz bestehenden Handlungsbedarfs abwesend bzw. nicht erreichbar ist.

Kaiserlautern, den

.....
für den Vorstand

Die Implementierung eines Risikomanagementsystems

Organisationsleitlinien und Ablaufschritte

Prof. Dr. Mathias Graumann*

Ergün/Lange/Müller, Darstellung des konzernweiten Risikomanagementsystems nach DRS 20, StuB 23/2013 S. 909 [EAAAE-50494]; *Graumann*, Controlling – Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen, 4. Aufl., Herne 2014; *Klett*, Risiko- und Krisenmanagement in KMU, NWB-BB 6/2010 S. 174 [DAAAD-43592]; *Kühne*, Risikomanagement in KMU, NWB-BB 7/2013 S. 206 [PAAAE-38842]; *Langenbeck*, Checklisten zur Risikoidentifikation in KMU, NWB-BB 1/2009 S. 12 [DAAAD-34387]; *Münsterer*, Risikomanagement am Praxisbeispiel eines Kfz-Betriebs, NWB-BB 8/2013 S. 243 [UAAAE-40491]; *Wachtel*, Risiken in KMU steuern und überwachen, NWB-BB 4/2014 S. 116 [IAAAE-58750].

§ 91 Abs. 2 AktG fordert formaljuristisch ein Risikomanagementsystem nur für Unternehmen in der Rechtsform der AG. Obwohl eine entsprechende Verpflichtung etwa im GmbHG fehlt, hat sich mittlerweile die Meinung durchgesetzt, ein solches System für jegliche mittelständischen Unternehmen als unabdingbares Geschäftsführungsinstrument zu betrachten. Im Folgenden werden Leitlinien zur Implementierung eines Risikomanagementsystems skizziert. Der Fokus liegt dabei im Besonderen auf Aspekten der Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit.

Graumann, Controlling – Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen, 4. Aufl., Herne 2014

Eine Kurzfassung des Beitrags finden Sie hier.

I. Rechtliche Grundlagen

Das Risikomanagementsystem bildet „die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung“¹. Hierzu gehört auch ein Überwachungssystem, das die Einhaltung der getroffenen Maßnahmen sicherstellt. Zweck des Systems als elementares Geschäftsführungsinstrument ist die Erfassung, Analyse und Beeinflussung der Gesamtrisikolage des Unternehmens². Das Unternehmen ist derart zu führen, dass alle wesentlichen Risiken erkannt, bewertet und durch Einsatz risikopolitischer Instrumente beherrscht werden und der Fortbestand der Unternehmung jederzeit gewährleistet bleibt.

infoCenter, Risikomanagement [EAAAE-15907]

Die Bedeutung des Risikomanagementsystems resultiert aus der Einführung des § 91 Abs. 2 AktG im Rahmen des KonTraG im Jahre 1998. Demnach hat „der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Bestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Zentrale gesetzliche und betriebswirtschaftliche Aufgabe des Risikomanagementsystems ist mithin die Frühwarnung.

Gesetzliche Grundlage

* Der Autor lehrt Rechnungswesen, insbesondere Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Steuer- und Wirtschaftsprüfung an der Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus Remagen.

1 IDW PS 340, Tz. 4.

2 So IDW PS 720, Tz. 20, Fragenkreis 4.

S. 967

Die Vorschrift hat deklaratorischen Charakter und konkretisiert nur die gemäß § 76 AktG ohnehin bestehende Verpflichtung des Vorstands einer AG zur Einrichtung eines angemessenen Risikomanagementsystems und einer angemessenen Internen Revision im Rahmen seiner allgemeinen Leitungsaufgabe. Die Verletzung dieser Organisationspflicht kann eine Schadensersatzpflicht nach § 93 Abs. 2 AktG begründen. Ausdrücklich beschränkt der Gesetzgeber in der amtlichen Gesetzesbegründung die Regelung nicht auf die AG, sondern geht davon aus, dass für andere Rechtsformen je nach ihrer Größe, Komplexität usw. Gleichlautendes gilt und sich insoweit eine Ausstrahlungswirkung ergibt.

Schadensersatzpflicht
des Vorstands

Gemäß der Generalnorm des § 93 Abs. 1 Satz 1 AktG haben die Vorstandsmitglieder bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden (entsprechend auch § 43 Abs. 1 GmbHG). Verletzen sie die Sorgfalt schuldhaft, haften sie der Gesellschaft gegenüber auf Schadensersatz. Ein im Krisenfall häufig anzutreffender Missetand besteht darin, dass die Geschäftsführung es unterlassen hat, angemessene und funktionsfähige Geschäftsführungsinstrumente zu schaffen, um ihren Aufgaben nachkommen zu können.

Der Vorstand muss ein Risikomanagementsystem nicht nur einrichten, sondern auch umfassend dokumentieren. Eine unterbliebene Dokumentation führt regelmäßig zur Besorgnis einer Pflichtverletzung und kann die Nichtigkeit einer Entlastung des Vorstands bedingen³. Eine Pflichtverletzung liegt aber nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln⁴.

Dokumentationspflicht

Für die Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit des Managementhandelns kann nicht allein die Ausprägung von Ziel- und Ergebnisgrößen (also z. B. die Höhe oder Wachstumsrate des Umsatzes oder Gewinns) herangezogen werden. Aufgrund des unvermeidlichen allgemeinen Unternehmerrisikos bietet auch das Vorhandensein eines angemessenen und funktionsfähigen Risikomanagementsystems keine absolute Sicherheit vor dem Eintritt wesentlicher Risiken. Somit kommt der ex post-Dokumentation, „im Vorfeld alles Menschenmögliche getan zu haben“, für die Entlastung der Leitungspersonen eine zentrale Funktion zu.

Rest-Unternehmerrisiko

II. Organisation des Risikomanagementsystems

1. Grundsätze der Ordnungsmäßigkeit

Da es sich beim Risikomanagementsystem um ein (organisatorisches) System handelt, sind für eine ordnungsmäßige Implementierung und Abwicklung die Grundsätze der Systemprüfung wie folgt anzuwenden:

Grundsätze der Systemprüfung:

► **Sicherstellung der Angemessenheit:** Das Risikomanagementsystem muss mit seinen auf dem Papier vorgesehenen Regelungen und Maßnahmen grundsätzlich in der Lage sein, wesentliche Risiken aufzudecken und rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen implementieren zu lassen. Das Regelwerk des Systems muss vollständig und in betriebswirtschaftlicher Hinsicht methodisch einwandfrei sein, d. h. dem „Soll“ guter Unternehmensführung entsprechen. Die Prüfung stellt somit weitgehend eine Dokumentenprüfung dar. Falls das Urteil schon an dieser Stelle negativ ausfällt, gehen alle weiteren Prüfungsfeststellungen ins Leere.

Angemessenheit

► **Sicherstellung der Wirksamkeit (Funktionsfähigkeit):** Die Maßnahmen des Risikomanagementsystems müssen in der Unternehmenspraxis von allen Funktionsträgern kontinuierlich und re-

Funktionsfähigkeit

³ So LG München I, Urteil vom 5. 4. 2007 - 5 HK O 15964/06, ZIP 2007 S. 1951.

⁴ Sog. „Business Judgement Rule“, § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG.

gelkonform angewandt werden. Es werden der Grad der tatsächlichen Umsetzung sowie die durchgängige Funktionsfähigkeit eines „auf dem Papier“ als sachgemäß erachteten Systems überprüft. Dies erfolgt mittels Beobachtungen von Abläufen, Nachvollzug von Kontrollen oder Durchführung von Testläufen.

S. 968

2. Elemente eines Risikomanagementsystems

Elemente eines Organisationssystems sind analog zu IDW PS 330 für das IT-System und IDW PS 980 für das Compliance-Management-System folgende miteinander in Wechselwirkung stehenden Grundelemente, die in die Geschäftsabläufe eingebunden sind:

Grundelement	Inhalt
Risikokultur	Die Risikokultur stellt die Grundlage für die Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagementsystems dar. Sie wird geprägt durch die Grundeinstellungen und Verhaltensweisen des Managements in Bezug auf das Auftreten und Eingehen von Risiken („tone at the top“). Die Risikokultur beeinflusst die Bedeutung, die die Mitarbeiter des Unternehmens der Beachtung von Regeln beimessen, und die Bereitschaft zu regelkonformem Verhalten.
Systemziele	Das Management legt auf der Grundlage der allgemeinen Unternehmensziele und einer Analyse und Gewichtung der für das Unternehmen bedeutsamen Regeln die Ziele fest, die mit dem Risikomanagementsystem erreicht werden sollen. Dies umfasst insbesondere die Ermittlung der relevanten Risiken und der risikobehafteten Funktionsbereiche. Die Systemziele stellen die Grundlage für die Beurteilung von Risiken dar.
Risikobeurteilung	Unter Berücksichtigung der Systemziele werden die geschäftsprozessrelevanten Risiken festgestellt. Hierzu wird ein Verfahren zur systematischen Risikoerkennung und -berichterstattung eingeführt. Die festgestellten Risiken werden im Hinblick auf Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Folgen (z. B. Schadenshöhe) analysiert.
Grundsätze und Maßnahmen	Auf der Grundlage der Risikobeurteilung werden Grundsätze und Maßnahmen eingeführt, die auf die Erkennung, Bewertung und Bewältigung der Risiken ausgerichtet sind.
Organisation	Das Management regelt die Rollen und Verantwortlichkeiten (Aufgaben) sowie Aufbau- und Ablauforganisation im Risikomanagementsystem als integralen Bestandteil der Unternehmensorganisation und stellt die für ein wirksames Risikomanagementsystem notwendigen Ressourcen bereit.
Information und Kommunikation	Die betroffenen Mitarbeiter werden über die Grundsätze und Maßnahmen sowie die festgelegten Rollen und Verantwortlichkeiten informiert, damit sie ihre Aufgaben im Risikomanagementsystem ausreichend verstehen und sachgerecht erfüllen können. Im Unternehmen wird festgelegt, wie Risiken an die zuständigen Stellen im Unternehmen berichtet werden.
Überwachung und Verbesserung	Die Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagementsystems sind in geeigneter Weise zu überwachen. Voraussetzung für die Überwachung ist eine ausreichende Dokumentation des Risikomanagementsystems. Werden im Rahmen der Überwachung Schwachstellen im Risikomanagementsystem fest-

	<p>gestellt, werden diese an das Management bzw. die hierfür bestimmte Stelle im Unternehmen berichtet.</p> <p>Das Management sorgt für die Durchsetzung des Risikomanagementsystems, die Beseitigung der Mängel und die Verbesserung des Systems.</p>
--	--

Abb. 1: Elemente eines Risikomanagementsystems ⁵

2.1 Risikokultur

Die Risikokultur bildet das Systemumfeld und ist geprägt durch das Risikobewusstsein der Unternehmensleitung. Eine ungünstige Risikokultur kann dazu führen, dass systemrelevante Regelungen nur der Form halber angewandt und nicht „verinnerlicht“ werden.

Angemessenes Risikobewusstsein

S. 969

Elemente der Risikokultur	Indizien für ein angemessenes Risikobewusstsein
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedeutung von Integrität und ethischen Werten im Unternehmen ▶ Bedeutung der fachlichen Kompetenz im Unternehmen ▶ Leitbild und Unternehmenskultur sowie ihre Vermittlung an die Mitarbeiter ▶ Führungsstil der Unternehmensleitung ▶ Zuordnung von Weisungsrechten und Verantwortung ▶ Art und Umfang der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats ▶ Grundsätze der Personalpolitik (Einstellungs-, Personalentwicklungspolitik) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eindeutige Regelung der Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten für Vorstand, Geschäftsbereiche/ Sparten, Abteilungen ▶ Schriftliche Festlegung von Unterschriftsberechtigungen und Befugnissen ▶ Regelmäßige Erstellung von Berichten an die Unternehmensleitung, die hinreichend detaillierte Darstellungen enthalten sowie zeitgerecht vorgelegt werden ▶ Existenz ausreichender und sachgerechter Organisationshilfsmittel wie z. B. Organisationspläne, Stellenbeschreibungen, schriftliche Anweisungen und Richtlinien ▶ Vornahme einer ausreichenden Funktionstrennung bei der Bearbeitung der Geschäftsvorfälle sowie für den Fall der Abwesenheit von Mitarbeitern ▶ Ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter in Verbindung mit einem sinnvollen und abgestimmten Weiterbildungssystem sowie einem effizienten System der Mitarbeiterbeurteilung ▶ Vorhandensein einer wirksamen Internen Revision

Abb. 2: Risikokultur und Risikobewusstsein als Systemgrundlage

2.2 Systemziele

Die Festlegung der Systemziele erfolgt in Übereinstimmung mit den allgemeinen Unternehmenszielen und beinhaltet zugleich die Festlegung eines Sicherheitsgrads, mit dem das Risikomanage-

Festlegung der Risikotoleranz

⁵ Analog zu IDW PS 980, Tz. 23 ff.

mentensystem Regelverstöße aufdecken soll. Das Management muss somit im Dialog mit den relevanten Stakeholdern den gewünschten Grad der Risikotoleranz definieren. Hierbei sind u. a. die folgenden Anforderungen zu beachten:

- ▶ Konsistenz, Verständlichkeit und Praktikabilität der Ziele,
- ▶ Messbarkeit des Grades der Zielerreichung und
- ▶ Sicherstellung der Übereinstimmung der Ziele mit den bereitgestellten Ressourcen.

2.3 Risikobeurteilungen

Die Risikobeurteilungen umfassen jegliche Maßnahmen zur Erkennung und Analyse der Risiken, die die unternehmerische Geschäftsstrategie gefährden können. Sie bilden das Kernelement des Risikomanagementsystems und werden nachstehend gesondert dargestellt. In der Praxis lässt sich bei Auftreten einer oder mehrerer der nachstehend aufgeführten Indizien eine erhöhte Risikohaftung vermuten ⁶:

Indizien für ein erhöhtes Risiko

- ▶ Veränderungen im wirtschaftlichen oder rechtlichen Umfeld des Unternehmens,
- ▶ Regulierungsgrad der Geschäftstätigkeit, neue oder geänderte rechtliche Vorschriften,
- ▶ überdurchschnittliches Unternehmenswachstum, übermäßige Expansion,
- ▶ unternehmensinterne Umstrukturierungen oder neue organisatorische Regelungen,
- ▶ bedeutende Veränderungen in der Geschäftstätigkeit, z. B. neue Technologien, Veränderungen der IT-Systeme, neue Geschäftsfelder, zunehmende Auslandsaktivität, übermäßige Personalfluktuations auf Schlüsselstellen.

S. 970

2.4 Grundsätze und Maßnahmen

Bei den Grundsätzen und Maßnahmen handelt es sich um jegliche Regelungen, mit denen die Mitarbeiter zu risikobewusstem und systemkonformem Verhalten angehalten werden. Sie enthalten klare Festlegungen zur Zulässigkeit bzw. Unzulässigkeit bestimmter Aktivitäten sowie zu Informations- und Kommunikationspflichten. Weiter zählen hierzu die in das System integrierten Kontrollen, mit denen die Einhaltung der Grundsätze und die Durchführung der Maßnahmen sichergestellt werden, so z. B.

Mitarbeiterregeln

- ▶ Berechtigungskonzepte, Genehmigungsverfahren und Eskalationsregeln,
- ▶ Funktionstrennungen,
- ▶ unabhängige Gegenkontrollen (Vier-Augen-Prinzip).

2.5 Organisation

Der zentrale Erfolgsfaktor des Risikomanagements ist die organisatorische Verankerung im Unternehmen. Die Verantwortlichkeiten müssen eindeutig und nach Hierarchieebenen abgestuft sein ⁷. In der Praxis hat es sich zudem bewährt, zur Sicherung einer ganzheitlichen Risikoanalyse eine Zentralstelle (Risiko-Beauftragter bzw. Risiko-Ausschuss) mit der Koordination des Gesamtsystems zu betrauen.

Bestimmung eines Risiko-Beauftragten

Wie schon bei der Implementierung des allgemeinen Planungs- und Controlling-Systems empfiehlt sich in der Praxis das sog. Gegenstromverfahren. Die grundlegenden Standards und Richtlinien werden top-down installiert, während die Risikoerfassung und -verdichtung bottom-up erfolgt,

Gegenstromverfahren

6 Analog zu IDW PS 261 n. F., Tz. 47.

7 IDW PS 340, Tz. 13 f.

d. h. die operativ Verantwortlichen identifizieren die aus „ihrem Geschäft“ resultierenden Risiken und verdichten diese nach „oben“.

2.6 Information und Kommunikation

Maßnahmen der Information und Kommunikation dienen dazu, dass die Unternehmensleitung die erforderlichen Entscheidungsgrundlagen in geeigneter und zeitgerechter Form einholen, aufbereiten und an die zuständigen Stellen im Unternehmen weiterleiten kann ⁸. Im Einzelnen müssen transparent, plausibel und durchgängig geregelt sein:

Kommunikationsregeln

- ▶ Festlegung der Berichtspflichten (Anlässe) und der Berichtswege für die Kommunikation von Risiken an die zuständigen Stellen im Unternehmen,
- ▶ Umfang und Frequenz der Berichterstattung, bei schriftlicher Berichterstattung Existenz und Verwendung geeigneter Formblätter,
- ▶ Behandlung in Gremien (Tagesordnungen, Anlagen, Beschlüsse, Protokolle),
- ▶ Limits zur Eigenbehandlung für jede risikorelevante operative Funktionseinheit,
- ▶ Durchleitungspflichten (turnusmäßig und „ad hoc“ bei Eilbedürftigkeit),
- ▶ Eskalationsregeln (z. B. Behandlung im Gesamtvorstand, Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats),
- ▶ Festlegung entsprechender Wesentlichkeitsschwellen,
- ▶ Regelungen zur Bekanntmachung, Einsichtnahme und Dokumentierung.

S. 971

Organisation	Information und Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Risikomanagementsystem, z. B. die Bestimmung eines Risiko-Beauftragten bzw. eines Risiko-Ausschusses ▶ Festlegung der Aufgaben und der hierarchischen Stellung, der organisatorischen Einordnung der Verantwortlichen sowie der Berichtslinien ▶ Bereitstellung von im Hinblick auf die Systemziele (insbesondere den gewünschten Sicherheitsgrad) ausreichenden Ressourcen zur Konzeption, Einführung, Durchsetzung, Überwachung sowie kontinuierlichen Verbesserung des Risikomanagementsystems ▶ Integration des Risikomanagementsystems in andere bestehende Systeme der Unternehmensorganisation, z. B. das IT-System und das Qualitätsmanagementsystem ▶ Entwicklung organisatorischer Hilfsmittel zu den einzelnen Bestandteilen des Risikomanagementsystems, z. B. Handbücher, manuelle Checklisten oder IT-Tools 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Festlegung der Kommunikationskanäle, z. B. Mitarbeiterbriefe, Risiko-Handbücher oder Schulungsveranstaltungen ▶ Kommunikation der in den Teilbereichen zu beachtenden Regeln und Maßnahmen an die betroffenen Personen ▶ Schulungsmaßnahmen zur Sicherstellung ausreichender Kenntnisse über die Berichtspflichten und Schaffung eines Bewusstseins der Mitarbeiter für die Bedeutung einer zeitnahen und vollständigen Kommunikation ▶ Festlegung der Berichtspflichten (Anlässe) und der Berichtswege für die Risikokommunikation und festgestellte bzw. vermutete Regelverstöße ▶ Kommunikation der Ergebnisse von Überwachungsmaßnahmen zur Ursachenanalyse und Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen

⁸ Analog zu IDW PS 261 n. F., Tz. 33.

Abb. 3: Elemente der Organisation, Information und Kommunikation ⁹

2.7 Überwachung und Verbesserung

Die Überwachungsaktivitäten umfassen jegliche Maßnahmen zur Beurteilung der Wirksamkeit und Angemessenheit des Risikomanagementsystems ¹⁰. Sie werden in systemintegrierte und systemunabhängige Maßnahmen differenziert, wobei erstere bereits Teil der systemrelevanten Grundsätze sind. Somit verbleiben die systemunabhängigen Überwachungsmaßnahmen, z. B. durch die Interne Revision. Hierzu zählen:

- ▶ Festlegung der Zuständigkeiten für die Systemüberwachung,
- ▶ Entwicklung eines Überwachungsplans sowie Bereitstellung ausreichend qualifizierter und erfahrener Ressourcen zur Durchführung der Überwachungsmaßnahmen,
- ▶ Erstellung von Berichten über die Ergebnisse der Überwachungsmaßnahmen, Bestimmung der Berichtswege und Auswertung der Berichte durch die vorgesehenen zuständigen Stellen.

Überwachungsmaßnahmen

2.8 Leitlinien zur Organisation

Aus den insbesondere im IDW PS 340 kodifizierten Anforderungen an die Organisation eines Risikomanagementsystems lassen sich im Ergebnis nachstehende good practice-Regelungen ableiten:

Ergün/Lange/Müller, Darstellung des konzernweiten Risikomanagementsystems nach DRS 20, StuB 23/2013 S. 909 [EAAAE-50494]

S. 972

Tatbestand	Regelung
Regelung der Zuständigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zentralsteuerung und Überwachung des Risikomanagements durch die Holding ▶ Ansiedlung der Verantwortung für die operativen Risiken bei den Linienmanagern und Konzerngesellschaften ▶ Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene durch Gegenstromverfahren
Risikoerschfassung und -bewertung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nach kick-off-Sitzung in der Regel Ansiedlung bei den operativen Einheiten ▶ Gewährleistung einer vollständigen Abdeckung des Konzerns (Geschäftsbereiche) durch Zentralstelle ▶ Durchführung regelmäßiger konzernweiter Risikoinventuren, deren Erfassung auf „Offenheit“ zu prüfen ist
Koordination und Weiterleitung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bildung einer Zentralstelle (Risiko-Beauftragter oder -Ausschuss) zwecks <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sicherstellung der konzernweiten Erfassung und systematischen Bewertung aller wesentlichen Risiken nach einheitlichen Maßstäben ▶ Sicherstellung von Widerspruchsfreiheit und Konsistenz des Verfahrens ▶ Erfassung von Risikoaggregationen (Klumpenrisiken) ▶ Unverzögliche Mitteilung (ad hoc-Regelung) plötzlich auftretender wesentlicher Risiken an die zuständigen Entscheidungsgremien (Eilmeldesystem), Limitsysteme, Notfallplanung
Behandlung nicht bewältigter Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eindeutige Definition nicht einzugehender Risiken (insbesondere jene, die sich nicht auf Kernprozesse beziehen) sowie der Risikolimits

⁹ Vgl. IDW PS 980, Tz. A18 f.

¹⁰ Analog zu IDW PS 261 n. F., Tz. 34.

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Regelungen zur Sicherstellung einer zeitnahen Kontrolle (Intensivbeobachtung) mithilfe festgelegter Indikatoren, Durchführung monatlicher Hochrechnungen ▶ Vorgabe diesbezüglicher Toleranzgrenzen und Gefährdungsbereiche durch das Leitungsorgan im Einvernehmen mit Zentralstelle
Dokumentation und Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erstellung von Risikoberichten auf Basis der Risikoinventuren (sog. Risikokataster) ▶ Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Risikoportfolio, das eine Gesamtbetrachtung der Risiko- und Chancensituation ermöglicht ▶ Zusammenstellung aller relevanten Fakten in Regelwerken, z. B. in den Satzungen und Geschäftsordnungen, konzerninternen Richtlinien oder im Risikohandbuch ▶ Sicherstellung einer vollständigen, nachvollziehbaren und beweiskräftigen Dokumentation einschließlich deren laufender Aktualisierung

Abb. 4: Leitlinien zur Organisation des Risikomanagementsystems

III. Ablaufschritte des Risikomanagementsystems

1. Risikoidentifikation

1.1 Aufstellung des Risikoinventars

Die Risikoidentifikation oder Risikoinventur umfasst die vollständige, systematische und kontinuierliche Erfassung aller geschäftsprozessrelevanten Risiken und Risikopotenziale ¹¹. In diese sind unternehmensweit alle Risiken einzubeziehen, die bis zum Zeitpunkt des Risikoinventars bekannt geworden sind. Außerdem müssen Vorkehrungen zur Identifizierung solcher Risiken getroffen werden, die keinem vorab bestimmten Entscheidungsbild entsprechen.

Langenbeck, Checklisten zur Risikoidentifikation in KMU, NWB-BB 1/2009 S. 12 [DAAAD-34387]

Die Risikoidentifikation kann nur auf Basis einer unternehmensindividuellen, fundierten Geschäftsprozessanalyse erfolgen. Differenziert wird zwischen externen (umweltbezogenen) und internen (unternehmensbezogenen) Risiken. Dies entspricht der Abfolge der Methoden des strategischen Controllings in PEST- und SWOT-Analyse und stellt in der Praxis den Regelfall dar. Eine typische Klassifikation weist folgende Grundstruktur auf:

Externe und interne Risiken

- ▶ umweltbezogene Bereiche (politische, gesamtwirtschaftliche, soziale, technologische Einflussfaktoren),
- ▶ markt- und wettbewerbsbezogene Bereiche (beschaffungsmarkt-, absatzmarkt-, arbeitsmarkt- und konkurrenzbezogene Einflussfaktoren),
- ▶ interne Bereiche (unternehmens-, ressourcen-, funktionsbezogene Einflussfaktoren).

Aus Gründen der Übersichtlichkeit empfiehlt es sich, die inventarisierten Risiken zu Risikoklassen zu verdichten und graphisch als sog. Risikobaum zu visualisieren. Insoweit lassen sich die Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit des Risikoinventars überprüfen.

Risikoklassifikation

S. 973

11 IDW PS 340, Tz. 7 ff.

Abb. 5: Beispiel eines Risikobaums

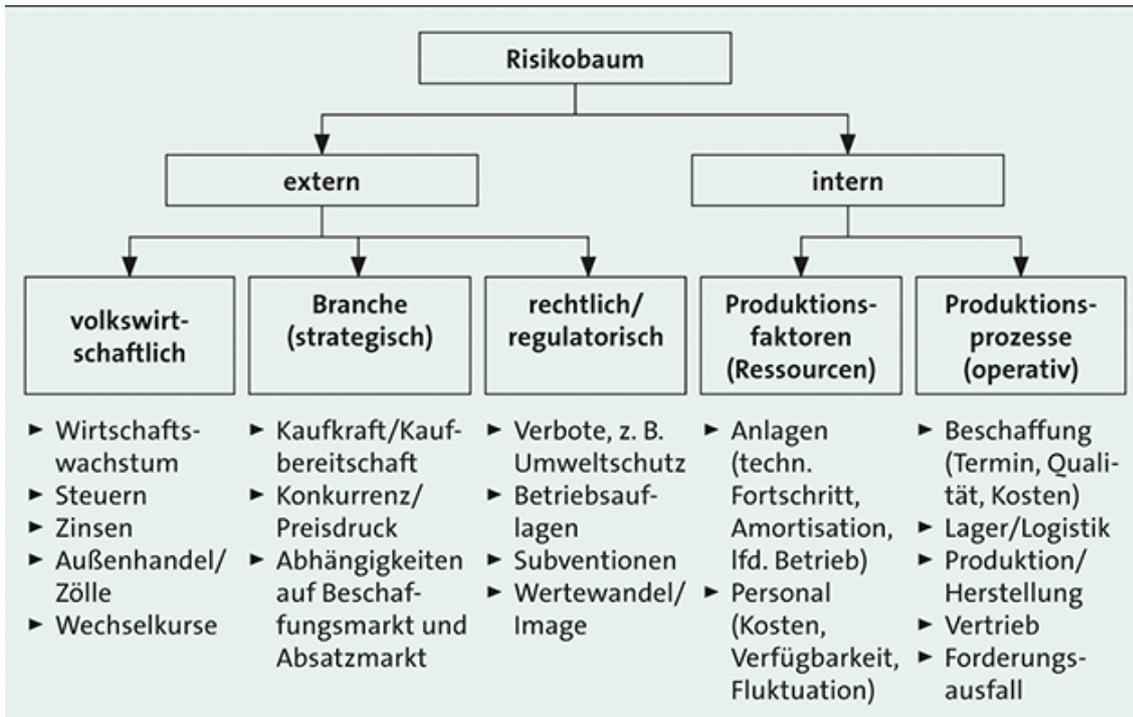


Abb. 5: Beispiel eines Risikobaums

Das Inventar muss vollständig sein, d. h. eine Saldierung der Risiken mit Chancen unterbleibt. Hin- gegen ist bei Risiken, denen bereits durch Anpassungsmaßnahmen (z. B. Versicherungsabschluss) begegnet wurde, nur das verbleibende Restrisiko zu inventarisieren.

Saldierungsverbot

1.2 Entwicklung eines Risikoanalysebogens

Aufgrund der Komplexität des Risikomanagementsystems empfiehlt sich eine größtmögliche Standardisierung des Verfahrens. Insbesondere sollte ein unternehmensweit eingesetzter Risikoanalysebogen entwickelt werden. Die Verantwortlichen der operativen Einheiten erfassen in diesem Bogen lückenlos die Einzelrisiken. Hierzu sind die identifizierten Risiken zunächst im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zu beschreiben, um Missverständnisse auszuschließen. So kann sich der Begriff „Lagerisiko“ sowohl auf Schwund oder Verderb von gelagerten Waren als auch auf das Risiko der Nichtbelieferung beziehen. „Anlagenrisiko“ kann sowohl die Gefahr von Leerstand als auch von ungeplanten Aggregatsausfällen bedeuten.

Kühne, Risikomanagement in KMU, NWB-BB 7/2013 S. 206 [PAAAE-38842]

Die Risiken sind sodann mit einem operablen Indikator nebst zugehörigem Soll- und Toleranzwert zur späteren Messung der Risikointensität und des Gefährdungsgrads zu versehen. Aus Gründen der Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit sollte auch stets die zugrunde liegende Datenquelle eindeutig angegeben werden. Ein für fünf typische Unternehmensrisiken aufgestellter Analysebogen kann folgende Struktur aufweisen:

S. 974

Nr.	Risiko	Beschreibung	Risikoklasse	Indikator	Toleranzwert	Datenquelle
1	Nachfrage- rückgang	Infolge politisch-wirtschaftlicher Instabilitäten sowie mangelnder Kauf-	Markt/Absatz	Wachstumsrate des Umsatzes in % p. a., Entwicklung der Auftrags-	Umsatzrückgang von ≤ 10 %	Außenhandels- statistik, Län- derberichte

		kraft besteht das Risiko von Leerkosten bzw. nicht veräußerlicher Vorratsbestände		eingänge, Investitionsklimaindex		
2	Wechselkurs (Einkauf)	Steigerungen des Wechselkurses „Fremdwährungseinheit zu €“ führen zu Nachteilen beim Einkauf außerhalb der €-Zone	Außenhandel	Relevante Wechselkurse, jeweils monatl. Durchschnittskurs sowie Wachstumsrate in %, Preisvergleiche	Wechselkursanstieg von $\leq 20\%$	Kapitalmarktstatistik, Wettbewerbsstatistik
3	Zinssteigerung	Aufgrund des Fremdfinanzierungsanteils führen kapitalmarkt- oder bonitätsbedingte Zinssteigerungen zu erhöhten Aufwendungen	Finanzen	Leitzinsen, Kreditzinsen bei der Hausbank, erwartete Bonitätsentwicklung	Zinsanstieg von $\leq 1,5$ Prozentpunkte	Kapitalmarktstatistik, Preisvergleiche bei Kreditinstituten
4	Lieferausfall	Unzuverlässige Lieferanten führen zu entgangenen Gewinnen, Kundenabwanderungen und Schadensersatzforderungen	Beschaffung	Termineinhaltungsquote, Ausfallzeiten in % der Produktivzeit, Stornoquote, Regressquote	Ausfall von $\leq 10\%$ der Lieferungen	Lieferantenliste, Warenwirtschaftssystem
5	Forderungsausfall	Cash-Ausfall infolge Uneinbringlichkeit von Forderungen bzw. Opportunitätskosten infolge erzwungener Verlängerung von Kundenzielen	Fakturierung	Durchschnittl. Kundenziel, Wertberichtigungsquote in % des Forderungsbestands	Anstieg der Ausfallquote um ≤ 2 Prozentpunkte	Buchhaltung, Mahnwesen

Abb. 6: Formular zur Risikoidentifikation

1.3 Leitlinien zur Risikoidentifikation

Zur Sicherstellung einer wirksamen Risikoidentifikation sind folgende Leitlinien hilfreich:

- Es sind alle risikorelevanten externen sowie internen Beobachtungsbereiche (betriebliche Prozesse und Funktionsbereiche) in die Inventarisierung einzubeziehen.

Klett, Risiko- und Krisenmanagement in KMU, NWB-BB 6/2010 S. 174 [DAAAD-43592]

- ▶ Die Risikoerfassung muss mit zweckmäßigen Methoden (z. B. Interviews, Workshops) sowie Hilfsmitteln (z. B. Prüf- und Checklisten, Fragebögen, Protokolle) erfolgen.
- ▶ Außerdem ist unternehmensweit in angemessenen Zeitabständen eine umfassende Risikoinventur durchzuführen. Hierbei muss die zeitnahe Erfassung auch neu auftretender Risiken im Sinne einer „Offenheit“ des Systems gewährleistet sein.
- ▶ Auch ist turnusmäßig zu vermerken, wenn verschiedene Einzelrisiken die gleiche Ursache haben (sog. „Klumpenrisiken“).
- ▶ Auf Basis der vorstehenden Erkenntnisse sind die identifizierten Risiken vollständig und systematisch in Risikokategorien einzuteilen.
- ▶ Es sind geeignete Messgrößen und Indikatoren zur Operationalisierung der Beobachtungsbereiche festzulegen, die Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen lassen.

S. 975

2. Risikobewertung

2.1 Risikomessung

Im Rahmen der Risikobewertung erfolgt die Quantifizierung der Auswirkung von Risikoereignissen auf die Zielgrößen der Unternehmung (Risikomessung). Diese wird in Bezug auf die Schadenshöhe bei Eintritt und die Eintrittswahrscheinlichkeit vorgenommen ¹². Der Produktwert ergibt den Erwartungsschaden.

Erwartungsschaden

Die Schadenshöhe bei Eintritt wird aus Erfahrungswerten abgeleitet, die sich z. B. aus Schadensstatistiken, Rückstellungsspiegeln oder Prozessakten ergeben. Gemäß dem „Gesetz der großen Zahl“ können zuverlässige Wahrscheinlichkeitsverteilungen nur bei häufig auftretenden „Routineschäden“ wie Ausschuss in der Fertigung, Schwund im Lager oder Forderungsausfällen ermittelt werden. Als problematisch stellt sich die Quantifizierung bislang nicht aufgetretener Risiken dar, z. B. bei potenziellen Elementarschäden.

Ableitung aus Erfahrungswerten

Die Eintrittswahrscheinlichkeit basiert auf dem Planungshorizont von Prognosen oder ebenfalls auf Erfahrungswerten. Hierbei sind Zufallsschwankungen zu glätten. Es bietet sich eine Normalisierung etwa auf 5-Jahres-Basis an, wobei eine ggf. auftretende Trendentwicklung zu beachten ist.

Sind verlässliche statistische Methoden nicht anwendbar, muss mit qualitativen Wahrscheinlichkeitskategorien oder -klassen für Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit gearbeitet werden.

Wahrscheinlichkeitskategorien

Abb. 7: Qualitative Kategorien der Risikomessung

Schadenshöhe bei Eintritt	Eintrittswahrscheinlichkeit
5 = Sehr hoch 4 = Hoch 3 = Mittel 2 = Niedrig 1 = Sehr niedrig	5 = Sehr häufig 4 = Häufig 3 = Mittel 2 = Selten 1 = Sehr selten

Schadenshöhe in % des Jahres-Cashflows, Jahresüberschusses, Eigenkapitals

Anzahl Schadensfälle pro Monat, Quartal, Jahr

Abb. 7: Qualitative Kategorien der Risikomessung

12 IDW PS 340, Tz. 10.

2.2 Wesentlichkeitsbeurteilung

Durch Vorgabe von Wesentlichkeitsgrenzen sind mindestens bestandsgefährdende und wesentliche Risiken gesondert zu kennzeichnen. Zudem sind die Einzelrisiken auf Unternehmensebene zu aggregieren. Hierbei wird bei einer reinen Addition der Einzelrisiken unterstellt, dass diese unabhängig voneinander sind. Jedoch treten in der Praxis auch zu erfassende und zu quantifizierende Wechselwirkungen (Korrelationen) auf:

- ▶ Risikokonzentrationen, d. h. Kumulationen von Einzelrisiken, die etwa aus Abhängigkeiten gegenüber Marktpartnern (Lieferanten oder Kunden) resultieren,
- ▶ Risikokompensationen, d. h. Dämpfungen zwischen Einzelrisiken.

Berücksichtigung von Wechselwirkungen

Eine wesentliche Grundlage der Risikobewertung und Wesentlichkeitsbeurteilung stellt der Jahresabschluss dar. Nachstehendes Fallbeispiel legt die typischen Jahresabschlussrelationen im verarbeitenden Gewerbe zugrunde:

Jahresabschluss als Ausgangspunkt

S. 976

Bilanz (T€)				GuV (T€)	
Aktiva		Passiva			
Imm. AV	800	Gez. Kapital	400	Umsatzerlöse	16.000
SAV	3.200	Rücklagen	2.600	Materialaufwand	6.000
FAV	500	Rückstellungen	800	Personalaufwand	4.800
Vorräte	1.600	Verbindl. ggü. Kreditinstituten	3.500	Abschreibungen*	920
Forderungen LuL	2.000	Verbindl. LuL	1.500	Sonst. betriebl. Aufwand	2.810
Sonst. Forderungen	1.400	Sonst. Verbindl.	1.200	Zinsaufwand**	210
Liquide Mittel	500			Ergebnis vor Steuern	1.260
Summe	10.000	Summe	10.000	Ertragsteuern (33 %)	420
				Jahresergebnis	840
* Abschreibungen:					
Imm. AV: AHK = 1.600 durchschnittliche ND = 4 Jahre (AfA = 400 p. a.)					
SAV: AHK = 7.600, hiervon					
Grundstücke und Gebäude: 3.600, durchschnittliche ND = 30 Jahre (AfA = 120 p. a.)					
Anlagen und BGA: 4.000, durchschnittliche ND = 10 Jahre (AfA = 400 p. a.)					
** Zinsaufwand: 6 % von 3.500 = 210.					

Abb. 8: Jahresabschluss als Ausgangspunkt

Die Ablaufschritte der Risikobewertung werden in der Folge an diesem Beispiel simuliert.

2.3 Risikorelevante Parameter

Die für die Bewertung der Einzelrisiken relevanten Parameter können beispielhaft wie folgt bestimmt werden:

Münsterer, Risikomanagement am Praxisbeispiel eines Kfz-Betriebs, NWB-BB 8/2013 S. 243 [UAAAE-40491]

Nr.	Risiko	Schadenshöhe bei Eintritt	Eintrittswahrscheinlichkeit
1	Nachfrage- rückgang	Als Risikoschwelle wird ein Umsatzrückgang von 10 %, bedingt durch Preis- oder/und Mengeneffekte, definiert. Der Schadensfall besteht in dem entgangenen DBU-Faktor, dieser beträgt $(16.000 - 6.000 - 2.810) / 16.000 = 0,45$; Material- und sonstiger betrieblicher Aufwand werden dabei als variabel betrachtet. Somit beläuft sich der Schaden auf $0,45 \cdot 0,1 \cdot 16.000 = 720$ T€.	Als Zeithorizont für den Schadenseintritt werden aufgrund von branchenspezifischen Szenarioanalysen und der Restlaufzeit langfristiger Abnahmeverträge 2 Jahre angenommen.
2	Wechselkurs (Einkauf)	40 % des Materialaufwands werden in US-\$ fakturiert. Als Risikoschwelle wird eine Wechselkurssteigerung von 20 % angenommen, mithin ergibt sich $0,4 \cdot 0,2 \cdot 6.000 = 480$ T€.	Auf Basis von Kapitalmarktprognosen und bestehender langfristiger Bezugsverträge wird ein Zeithorizont von 3 Jahren angenommen.
3	Zinssteigerung	Der derzeitige Fremdkapitalzinssatz liegt bei $210 / 3.500 \cdot 100 = 6$ %. Als Risikoschwelle wird ein Anstieg auf 7,5 % definiert. Der entstehende Schaden beläuft sich auf $0,015 \cdot 3.500 = 52,5$ T€.	Auf Basis von Festzinsvereinbarungen, Bonitätsabschätzungen und Finanzmarktanalysen wird ein Zeithorizont von einem Jahr angenommen.
S. 977			
4	Lieferausfall	Der Materialverbrauch pro Tag beträgt $6.000 / 360 = 16,67$ T€. Die Betriebsergebnisquote bezogen auf den Materialaufwand beläuft sich auf $1.470 / 6.000 \cdot 100 = 24,5$ %. Bei Annahme, dass 10 % der Lieferungen nicht termingerecht erfolgen und zu einem Ausfall des Geschäfts führen, erhält man z. B. für den Monat (operative Monatsplanung) als Schadenssumme $10 \% \cdot 30 \text{ Tage} \cdot 16,67 \cdot 24,5$ % entgangener Gewinn = 12,25 T€. Würden zusätzliche Kosten durch die kurzfristige Ersatzbeschaffung von bezogenem Material und evtl. Regressansprüche in Höhe von 150 % des entgangenen Gewinns entstehen, sind Schäden von rd. 30,625 T€ pro Monat zu kalkulieren.	Der hierzu korrespondierende Zeithorizont beträgt einen Monat.
5	Forderungsausfall	Angenommen, das Risiko besteht in einem Absinken der generellen Kundenbonität durch Insolvenz, das zu einer Heraufsetzung des pauschalen Wertberichtigungssatzes von 2 Prozentpunkten führt. Die Planung im Cash Management erfolgt auf Quartalsbasis. Der Anteil des nicht durch Bürgschaften etc. abgesicherten Umsatzes soll 75 % betragen. Der entsprechende Schaden beläuft sich auf $16.000 / 4 \text{ Quartale} \cdot 0,02 \cdot 0,75 = 60$ T€.	Der hierzu korrespondierende Zeithorizont beträgt ein Quartal.

Abb. 9: Quantifizierung der risikorelevanten Parameter

Im weiteren Verlauf der Risikobewertung werden

- ▶ die zuvor für die Einzelrisiken ermittelten Schadenserwartungswerte in Bezug zum Schadensdeckungspotenzial relativiert,
- ▶ das Gesamt-Unternehmensrisiko beziffert (was an dieser Stelle angesichts der komplexen Wechselwirkungen zwischen den Einzelrisiken unterbleiben soll),
- ▶ die Einzelrisiken nach den beiden Schadenskomponenten in ein Portfolio eingeordnet.

2.4 Ermittlung des Risikodeckungspotenzials

Als Deckungspotenzial soll das Standard-Jahresergebnis vor Steuern fungieren; in der Praxis denkbar sind auch der operative Cashflow (hierbei ist aber zu berücksichtigen, dass noch betriebsnotwendige Investitionen unter Fortführungsgesichtspunkten finanziert werden müssen) oder der Free Cashflow. In der Regel wird ein Vorsteuer-Ergebnis verwendet. Die (Ertrag-)Steuer nimmt am Unternehmerrisiko teil, d. h. tritt ein Risiko aufwandswirksam ein, vermindert sich auch die Steuerlast.

Ermittlung des Risikodeckungspotenzials

Im Beispiel soll von einer Standard-Rendite vor Steuern von 10 % der Bilanzsumme p. a. ausgegangen werden, bezogen auf die Bilanzsumme von 10.000 T€ sind dies 1.000 T€. Somit lassen sich die Risiken nach den Erwartungsschäden klassifizieren:

Beispielfall

Klasse	Bezeichnung	% vom Standard-Jahresüberschuss	Wertintervall Erwartungsschaden
A	bestandsgefährdend	mehr als 30 %	über 300 T€ p. a.
B	wesentlich	20 bis 30 %	200 bis 300 T€ p. a.
C	erhöht	10 bis 20 %	100 bis 200 T€ p. a.
D	nachrangig	unter 10 %	unter 100 T€ p. a.

Abb. 10: Risikoklassifizierung

s. 978 Hieraus folgt das Ergebnis der Risikobewertung auf Basis der vorstehenden Abbildungen:

Nr.	Risikoart	Schadenshöhe bei Eintritt (T€)	Eintrittswahrscheinlichkeit (p. a.)	Erwarteter Schaden (T€ p. a.)	Risikoklasse
1	Nachfragerückgang	720,0 T€	0,5	360,0 T€	A
2	Wechselkurs	480,0 T€	0,33	160,0 T€	C
3	Zinssteigerung	52,5 T€	1	52,5 T€	D
4	Lieferausfall	30,625 T€	12	367,5 T€	A
5	Forderungsausfall	60,0 T€	4	240,0 T€	B

Abb. 11: Ergebnis der Risikobewertung

Das im Unternehmen verfügbare Risikodeckungspotenzial lässt sich über das wirtschaftliche Eigenkapital zuzüglich der Identifikation von Bilanzpositionen mit risikorelevanten stillen Reserven auf Basis des Jahresabschlusses beispielhaft wie folgt beziffern:

Bilanzposition	Annahme bzgl. stiller Reserve	Risikodeckungspotenzial (T€)
Eigenkapital	lt. Bilanz	3.000
Grundstücke, Gebäude	rd. 20 % über den histor. AHK durch AHK-Prinzip	$0,2 \cdot 3.600 = 720$
Finanzanlagevermögen	rd. 20 % über den histor. AHK durch AHK-Prinzip	$0,2 \cdot 500 = 100$
Forderungen	rd. 1 % vom Bilanzansatz infolge konservativen Prozentsatzes für die Pauschalwertberichtigung	$0,01 \cdot 2.000 = 20$
Rückstellungen	rd. 20 % überhöhter Ansatz durch Ausübung von Ermessensspielräumen	$0,2 \cdot 800 = 160$
Risikodeckungspotenzial gesamt		4.000

Abb. 12: Ermittlung des Risikodeckungspotenzials

Somit stehen 40 % der Bilanzsumme als einmaliges Risikodeckungspotenzial zur Verfügung. Hinzu kommen

- ▶ zur Veräußerung verfügbares, nicht betriebsnotwendiges Vermögen,
- ▶ eigenkapitalersetzende Kredite und/oder Nachschusspflichten der Gesellschafter,
- ▶ offene Kreditlinien.

Eine Dynamisierung des Risikodeckungspotenzials, d. h. die Berechnung der jährlichen Zuflüsse zum Risikodeckungspotenzial, kann auf Basis von Standard-Jahresüberschüssen oder Standard-Cashflows erfolgen. Auf Basis der Perspektive der Unternehmensfortführung darf der Gesamt-Erwartungsschaden p. a. die Zuführung zum Risikodeckungspotenzial nicht überschreiten. Das oben bezifferte Gesamt-Risikodeckungspotenzial stellt demgegenüber lediglich die insgesamt verfügbare Substanz für den Maximalbelastungsfall dar, die aber nicht periodisch regenerierbar ist.

2.5 Abbildung der Ergebnisse im Risiko-Portfolio

Das Ergebnis der Risikobewertung wird in einem Risiko-Portfolio visualisiert. Je nach Ausprägung von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit werden unterschieden:

- ▶ Elementarereignisse (hoher Schaden bei Eintritt, niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit),
- ▶ existenzbedrohende Risiken (hoher Schaden bei Eintritt, hohe Eintrittswahrscheinlichkeit),
- ▶ Serienschäden (niedriger Schaden bei Eintritt, hohe Eintrittswahrscheinlichkeit) und
- ▶ Kleinschäden (niedriger Schaden bei Eintritt, niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit).

S. 979

Das Risiko-Portfolio im Beispiel weist damit folgende Grundstruktur auf:

Grundstruktur des Risiko-Portfolios

Abb. 13: Beispiel eines Risiko-Portfolios

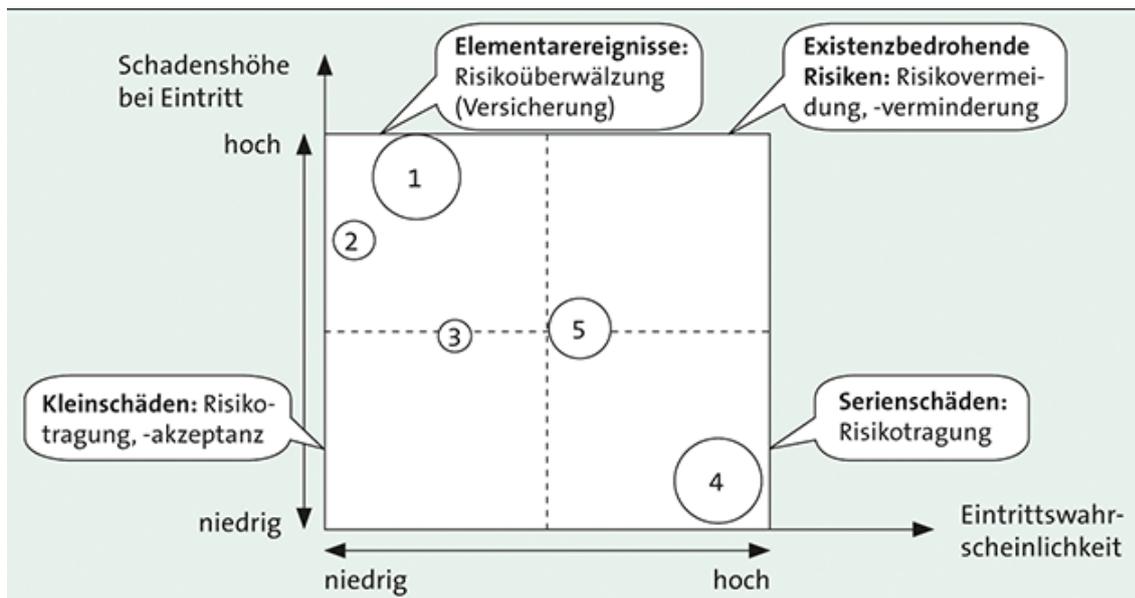


Abb. 13: Beispiel eines Risiko-Portfolios

2.6 Leitlinien zur Risikobewertung

Im Rahmen der Risikobewertung sollten u. a. folgende Leitlinien beachtet werden:

Bewertungsleitlinien

- ▶ Auf Basis der Risikokategorien muss mindestens eine Überleitung auf die bestandsgefährdenden sowie wesentlichen Risiken vorgenommen werden (vgl. auch die Berichtspflicht nach § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB).
- ▶ Weiter muss eine sachgerechte und nachvollziehbare Verdichtung der Einzelrisiken zum Gesamtunternehmensrisiko unter Einschluss von Wechselwirkungen erfolgen.
- ▶ Die Bewertungsverfahren sind zeitlich stetig und unternehmenseinheitlich anzuwenden. Die Systemparameter (Messgrößen, Indikatoren, Soll- und Toleranzwerte) sind in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und ggf. anzupassen oder zu erweitern.

3. Risikosteuerung

Die Risikosteuerung umfasst die Suche nach Handlungsalternativen, ihre Beurteilung sowie die Auswahl, Realisation und Kontrolle risikopolitischer Maßnahmen („Strategien-Mix“). Einer typischen Klassifikation zufolge sind dies:

Risikopolitische Handlungsalternativen

Maßnahme	Beschreibung
Risikovermeidung	Vollständiger Verzicht auf die Durchführung bestimmter risikobehafteter Projekte oder Handlungen, insbesondere auf die Herstellung risikobehafteter Produkte (z. B. gentechnisch veränderte Lebensmittel) oder die Durchführung risikobehafteter Prozesse (z. B. Zahlung in inländischer Währung). Risikovermeidung bedeutet dabei zugleich auch Chancenverzicht.
Risikoverminderung/-begrenzung	Vertragliche Begrenzungen der Risikoübernahme nach außen (Haftungsausschluss, Garantien), daneben innerorganisatorische Limitierungen bei bestimmten Rechtsgeschäften (z. B. Investitionen, Kapitalaufnahmen) sowie technische oder bauliche Sicherungsmaßnahmen.

Risikostreuung/-kompensation	Bewusste Inkaufnahme von Einzelrisiken bei gleichzeitiger Verminderung des Gesamtrisikos durch Ausnutzung kompensatorischer Wechselwirkungen gegenläufiger Geschäfte. Auf der Güterebene geschieht dies mittels Diversifikationsstrategien derart, dass sich Einzelrisiken über Korrelationseffekte im Gesamtrisiko dämpfen. Auf der Finanzebene können Absicherungen über derivative Finanzinstrumente (Termin-, Optionsgeschäfte) erfolgen.
Risiküberwälzung	Maßnahmen des Risikotransfers auf externe Risikoträger, insbesondere Versicherungen oder Banken. Bei Abschluss einer Versicherung geht das Risiko gegen Zahlung einer Prämie auf diese über. Denkbar ist auch die Abwälzung von Transport-, Liefer- oder Beschaffungsrisiken auf Vertragspartner wie Kunden bzw. Lieferanten („Non-Insurance Risk Transfer“) oder/und mittels Gründung von Joint Ventures oder Outsourcing-Strategien.
Risikotragung	Bewusste Übernahme von Risiken, wobei gleichzeitig Maßnahmen zur Verlustvorsorge ergriffen werden (Bereitstellung finanzieller Mittel zum Ausgleich möglicher Schadenswirkungen etwa über eine entsprechend risikobewusste Reserven- und Rückstellungsbildung oder die Verrechnung im kalkulatorischen Gewinn).

S. 980

Abb. 14: Risikoklassifizierung¹³

Die Maßnahmen der Risikosteuerung folgen aus der Kombination von Schadenshöhe bei Eintritt und Eintrittswahrscheinlichkeit entsprechend der Positionierung im Risiko-Portfolio. So werden

- ▶ Elementarereignisse auf Versicherungen überwältigt oder – falls dies nicht möglich ist – durch Nichteingehen risikobehafteter Geschäftsvorfälle vermieden,
- ▶ häufig auftretende „Serienschäden“ mittels kalkulatorischer Gewinne vom Unternehmen selbst getragen bzw. durch Maßnahmen der Qualitätssicherung vermindert.

In Bezug auf die vorstehend aufgeführten Einzelrisiken lässt sich entwickeln:

Maßnahmen der Risikosteuerung

Nr.	Risiko	Maßnahmen der Risikosteuerung			
		Vermeidung	Verminderung/Streuung	Überwälzung	Tragung
1	Nachfrage-rückgang	In der Regel nicht möglich (Geschäftsfeld- bzw. Standortaufgabe)	Marktforschung, Erschließung neuer Märkte, Diversifikation	Langfristige Abnahmeverträge, Joint Ventures, Beteiligungen	Standortanalysen, kontinuierliche Produktinnovation
2	Wechselkurs (Einkauf)	Ausschließliche Fakturierung in €	Begrenzung der Geschäfte in Fremdwährung, Geschäfte in weiteren Währungen	Devisentermingeschäfte, vertragliche Vereinbarung von Fixkursen	Einrechnung in Gewinnspanne

¹³ Vgl. Graumann, Controlling, 4. Aufl., Herne 2014, S. 777 f.

3	Zinssteigerung	Keine Fremdfinanzierung	Begrenzung der Verschuldung, Abschluss langfristiger Festzinsverträge, Streuung der Fristigkeiten	Zinsswaps, Termin-geschäfte, Aufnahme stiller Gesellschafter, Gesellschafterkredite	Je nach Höhe der Zinsen lang- oder kurzfristige Verträge abschließen
4	Lieferausfall	Aufkauf der Lieferanten (Insourcing)	Lieferantenstreuung, Zertifizierung der Lieferanten	Versicherungen, vertragliche Vereinbarungen, Sanktionsmechanismen in AGBs	Auswahl nach Bonität des Lieferanten, enge Lieferantenbeziehungen
5	Forderungsausfall	Barzahlung, Sicherheitenstellung	Zahlungszielreduktion, Anreize zur Sofortzahlung (Skonti), Kundenbonitätsanalyse	Echtes Factoring, Zwischenschaltung von Finanzdienstleistern	Effizientes Mahnwesen, Einrechnung in Gewinnspanne

S. 981 Abb. 15: Maßnahmen der Risikosteuerung

Am Endpunkt des Managementprozesses sind Risikobewältigungsmaßnahmen und deren Prioritäten zu beschließen und zu implementieren. Diesbezügliche Verantwortlichkeiten und Überwachungstermine sind zu dokumentieren. Auch ist zu überprüfen, ob die erwarteten positiven Entwicklungen auf die Erwartungsschäden eingetreten sind.

AUTOR



Prof. Dr. Mathias Graumann

ist Professor für Rechnungswesen, insbesondere Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Steuer- und Wirtschaftsprüfung am RheinAhrCampus Remagen der Hochschule Koblenz. Seine Hauptarbeitsgebiete sind die Entwicklung und Optimierung von Instrumentarien der Geschäftsführung, insbesondere Risikomanagementsystemen, Compliance- und Überwachungssystemen sowie kennzahlgestützten Analysesystemen.

Fundstelle(n):

BBK 2014 Seite 966 - 981
[GAAAE-74994]

Asset-Deal-Vertrag betreffend einen Betriebsteilübergang

zwischen

dem **Hilfe in Kaiserslautern e.V.**, ..., vertreten durch den Vorstand

- nachfolgend Verein -

und

der **Hilfe in Kaiserslautern gGmbH**, ..., vertreten durch den Geschäftsführer

- nachfolgend Gesellschaft-

Präambel

Beim Verein handelt es sich um einen Verein, welcher ... Der Verein ist alleiniger Gesellschafter der Gesellschaft, welche ...

[Die Parteien konkretisieren und Einklang der Satzungszwecke betonen. Dazu ggf. auf die Satzungen und/oder Freistellungsbescheide beziehen bzw. diese zu Anlagen machen]

Aufgrund strategischer Überlegungen und kraft legitimierenden Beschlusses der Mitgliederversammlung vom ... beabsichtigt der Verein, Teile seines operativen Geschäftsbetriebs gemäß hiesiger Vereinbarung auf seine Tochtergesellschaft zu übertragen.

§ 1 Allgemeine Pflichten der Vertragsparteien

Zur Erreichung des von den Vertragsparteien nach diesem Vertrag Gewollten versprechen sie sich gegenseitige Unterstützung und Hilfeleistung in allen Belangen. Sie verpflichten sich schon heute rechtsverbindlich zur Abgabe von allen Willenserklärungen und zur Vornahme aller Handlungen, die erforderlich sind, um diesen Vertrag auszuführen...

§ 2 Vermögensübergang

(1) Der Verein überträgt der dies annehmenden Gesellschaft den Betrieb des Kinderhauses Mini ...

(2) Von der Übertragung sind folgende Gegenstände und Rechte der Betriebseinheiten mit umfasst:

- Bewegliches Vermögen gemäß Anlage zur Bilanz ...
- alle Geschäftsunterlagen ...
- tatsächliche Kunden- und Lieferbeziehungen sowie sonstige immateriellen Vermögenswerte ...
- die zu den Betriebseinheiten gehörenden Telefon-, Telefax- und E-Mail-Adressen ...
- ...

(3) Die Vertragsparteien werden den Übergang der Betriebseinheiten den maßgeblichen Vertragspartnern und Förderern vor Vollzug in geeigneter und zulässiger Form zur Kenntnis bringen.

(4) Sonstige, nicht ausdrücklich in Abs. 2 genannte Vermögensgegenstände und Rechte werden nicht mit übertragen.

§ 3 Arbeitsverhältnisse

Die Gesellschaft übernimmt sämtliche fuhr die in § 2 Abs. 1 bezeichnete Betriebseinheit tätigen Arbeitnehmer (Anlage 3), sofern diese nicht dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses widersprechen.

§ 4 Übernahme von Verträgen

(1) Bei Vertragsvollzug wird die Gesellschaft im Wege der Vertragsübernahme alle Rechte und Pflichten des Vereins aus den zum Geschäftsbetrieb der Betriebseinheit Kinderhaus Mini gehörenden Verträgen übernehmen ...

(2) Der Verein und die Gesellschaft werden sich unverzüglich nach Vertragsunterzeichnung nach besten Kräften darum bemühen, dass die jeweiligen Vertragspartner der Übernahme zustimmen ...

§ 5 Vertragsdatenschutz und Umgang mit elektronischen Dokumenten

...

§ 6 Übernahme von Verbindlichkeiten und sonstigen Passiva

Die Gesellschaft übernimmt mit Vertragsvollzug nur jene Verbindlichkeiten des Vereines, soweit dies an anderer Stelle des hiesigen Vertrages vereinbart worden ist. Weitere Verbindlichkeiten werden nicht übernommen.

§ 7 Kaufpreis

Ein Kaufpreis ist für die Betriebsteilübertragung nicht geschuldet. Die Vertragsparteien gehen außerdem davon aus, dass es sich um eine Geschäftsübertragung im Ganzen handelt, weshalb Umsatzsteuer gemäß § 1 Abs. 1a UStG nicht anfällt. Sollte sich diese Vorstellung als falsch erweise, trägt die Gesellschaft diese Steuer.

§ 8 Haftung für Mängel

Eine Haftung wegen etwaiger Sachmängel ist ausgeschlossen, wenn der Verein diese nicht arglistig verschwiegen oder eine Garantie fuhr die Beschaffenheit der Sachen übernommen hat. Die Haftung fuhr eine bestimmte Beschaffenheit der Kaufgegenstände übernimmt der Verein nicht.

§ 9 Garantien

Der Verein garantiert, dass

- keine Steuerrückstände betrieblicher Art bestehen,
- die Gesellschaft berechtigt ist, über die ihr nach diesem Vertrag zu übertragenden Gegenstände und Forderungen nach Vollzug zu verfügen,
- ...

§ 9 Übergang, Zeitpunkt

Besitz, Nutzen, Lasten und Gefahr gehen auf die Gesellschaft über per 01.01.2019, 0:01 Uhr.

§ 10 Anlagen

Die nachfolgenden Anlagen sind Bestandteil dieses Vertrags:

Anlage 1: Vereinssatzung des Vereins

Anlage 2: Gesellschaftsvertrag der Gesellschaft

Anlage 3: Auflistung der übernommenen Arbeitnehmer

§ 11 Schlussbestimmungen

...

Kaiserslautern, den ...

für den Verein

für die Gesellschaft

LIQUIDATION EINES VEREINS

Maßnahmenkatalog und Ablaufplan

- | | Handelnde Person | Bestimmungen |
|---|---|-----------------------------|
| 1. Beschluss über die Auflösung des Vereins | MV
(3/4-Mehrheit oder vorgehende Satzungsregelung) | § 41 BGB |
| 2. Liquidator ist automatisch der Vorstand. Durch Beschluss der MV können auch andere Personen als Liquidatoren bestellt werden, ebenfalls durch Beschluss kann den Liquidatoren auch Einzelvertretungsbefugnis und Befreiung von den Beschränkungen des § 181 BGB (Selbstkontrahierungsverbot) erteilt werden | Ggf. MV | § 48 BGB |
| 3. Anmeldung der Auflösung sowie der Liquidatoren und ihrer Vertretungsbefugnis zum Vereinsregister (öffentliche Beglaubigung erforderlich) | Vorstand nach § 26 BGB | §§ 74, 77 BGB |
| 4. Eintragung der Auflösung und Bekanntmachung der Eintragung | Registerrichter/Rechtspfleger
(von Amts wegen) | § 74 BGB |
| 5. Einmalige Bekanntmachung der Auflösung im nach der Satzung bestimmten Blatt, soweit in der Satzung nicht benannt in dem für die Bekanntmachungen des zuständigen AGs bestimmten Blatt und zugleich öffentliche Aufforderung an Gläubiger zur Meldung | Liquidatoren | §§ 50, 50a BGB |
| 6. Abwicklung der laufenden Geschäfte; Erfüllung der Verpflichtungen, insbesondere der Verbindlichkeiten, Einziehung der Forderungen, Veräußerung der Vermögensgegenstände, Eingehen neuer Verbindlichkeiten nur, soweit zur Abwicklung erforderlich | Liquidatoren | § 49 BGB |
| 7. Übertragung des Vereinsvermögens an den Anfallberechtigten, wenn alle Verbindlichkeiten des Vereins erfüllt sind und ein Jahr nach der öffentlichen Bekanntmachung der Auflösung vergangen ist | Liquidatoren | § 51 BGB |
| 8. Abgabe der Steuererklärungen | Liquidatoren | § 34 Abs. 1 AO |
| 9. Schlussrechnung nach Beendigung der Liquidation | Liquidatoren | Nicht ausdrücklich geregelt |

- | | | |
|--|-------------------------------|--|
| 10. Beschluss über die Entlastung der Liquidatoren, nachdem die Liquidatoren die Schlussrechnung gelegt haben | MV | § 48 Abs.2 BGB, sofern die Satzung die Entlastung vorsieht |
| 11. Anmeldung des Abschlusses der Liquidation und der Beendigung des Vereins zum Vereinsregister (öffentliche Beglaubigung erforderlich) | Liquidatoren | § 74 Abs. 1 GmbHG analog
§ 76 Abs. 1 BGB |
| 12. Zur Verwahrung von Büchern und Schriften des Vereins für 10 Jahre wird ein Dritter bestimmt | MV | § 147 AO, § 257 HGB analog |
| 13. Gehen nach Abschluss der Liquidation und Auskehrung an den Anfallberechtigten Forderungen ein, muss u.U. eine „ Nachtragsliquidation “ stattfinden. | | |
| Bei Verstoß gegen §§ 50, 51 BGB Fortsetzung der Liquidation; ergibt sich nach dem formellen Ende der Liquidation neues Vermögen des Liquidationsvereins Wiederaufnahme der Liquidation | Gläubiger, Anfallberechtigter | §§ 49, 51 BGB |

Zu beachten: Bei der Liquidation eines gemeinnützigen Vereins ist der Ablauf unbedingt im Vorwege mit dem Finanzamt abzustimmen!