

**Die Unternehmensplanung bei
kleinen und mittleren Unternehmen
im Blickpunkt der aktuellen gesetzlichen
Anforderungen an die Unternehmensführung**

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften

an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät

der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Felix Todesco

Düsseldorf

August 2010

Erstgutachter: Prof. Dr. Hansrudi Lenz

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
1 Einleitung.....	1
<i>1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Gang der Untersuchungen.....</i>	<i>5</i>
2 Interne Unternehmensplanung.....	8
<i>2.1 Allgemeine Grundlagen der Unternehmensplanung</i>	<i>9</i>
2.1.1 Begriff und Wesen der internen Unternehmensplanung	9
2.1.2 Zweck der internen Unternehmensplanung	11
2.1.3 Grundsätze der Unternehmensplanung	12
2.1.3.1 Grundsatz der Vollständigkeit und Genauigkeit	12
2.1.3.2 Grundsatz der Elastizität	13
2.1.3.3 Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Klarheit.....	13
2.1.3.4 Grundsatz der Kontinuität	14
2.1.3.5 Grundsatz der laufenden Kontrolle	15
<i>2.2 Aufbau der internen Planung im Unternehmen.....</i>	<i>17</i>
2.2.1 Einführung	17
2.2.2 Unternehmenspolitik als Rahmen der internen Unternehmensplanung.....	19
2.2.3 Strategische Planungsebene.....	21
2.2.3.1 Analyse von Umwelt und Unternehmen	22
2.2.3.2 Formulierung strategischer Ziele	25
2.2.3.3 Entwicklung von Strategien	26
2.2.3.4 Durchführungsplanung.....	28
2.2.3.5 Strategische Kontrolle und Anpassung	29
2.2.4 Operative Planungsebene	31
2.2.4.1 Teilpläne der einzelnen Unternehmensbereiche	33
2.2.4.2 Finanzplanung	36
2.2.4.3 Kosten- und Leistungsplanung	41
2.2.4.4 Planbilanz und -GuV.....	43
2.2.4.5 Operative Kontrolle	45
2.2.5 Zusammenspiel zwischen strategischer und operativer Planung.....	46
<i>2.3 Zusammenfassung.....</i>	<i>50</i>

3 Unternehmensplanung und KMU	51
3.1 Begriff der KMU.....	51
3.1.1 Quantitative Merkmale.....	52
3.1.2 Qualitative Merkmale.....	53
3.1.3 Entwicklung von Typen verschiedener KMU	55
3.2 Unternehmensplanung in KMU.....	63
3.2.1 Aktuelle Situation der Unternehmensplanung in KMU.....	63
3.2.2 Funktionelle Durchführung der Unternehmensplanung in KMU.....	65
3.2.2.1 Strategische Planung in KMU	66
3.2.2.2 Operative Planung in KMU.....	68
3.2.3 Personelle Durchführung der Unternehmensplanung in KMU	72
3.2.3.1 Unternehmensführung.....	73
3.2.3.2 Controller.....	74
3.2.3.3 Leiter des Rechnungswesens.....	76
3.2.3.4 Externer Berater.....	77
3.3 Zusammenfassung.....	80
4 Unternehmensplanung bei KMU im Blickpunkt der Gesetzgebung zur Unternehmensführung	82
4.1 Auswirkungen der gesetzlichen Fortbestehensprognose auf die Unternehmensplanung	84
4.1.1 Risiken im Zusammenhang mit der Fortbestehensprognose.....	87
4.1.2 Entgegenstehende tatsächliche Gegebenheiten	88
4.1.3 Entgegenstehende rechtliche Gegebenheiten	90
4.1.3.1 Eröffnung des Insolvenzverfahrens	90
4.1.3.2 Probleme während des Insolvenzverfahrens	96
4.1.4 Unternehmensplanung im Rahmen der Fortbestehensprognose.....	99
4.1.4.1 Unternehmensplanung im Going-Concern.....	100
4.1.4.2 Unternehmensplanung in der InsO	104
4.1.5 Zwischenergebnis	108
4.2 Auswirkungen der aktienrechtlichen Anforderungen an die Unternehmens- führung auf die Unternehmensplanung bei KMU.....	109
4.2.1 Die Sorgfaltspflicht des § 93 AktG – Business Judgment Rule	110
4.2.1.1 Anforderungen an die Sorgfaltspflicht.....	112
4.2.1.2 Geltungsbereich der Rechtsnorm.....	115
4.2.1.3 Unternehmensplanung im Zusammenhang mit der Sorgfaltspflicht	118
4.2.2 Das Überwachungssystem des § 91 Abs. 2 AktG	122
4.2.2.1 Anforderungen an das Überwachungssystem	123
4.2.2.2 Geltungsbereich der Rechtsnorm.....	131

4.2.2.3	Unternehmensplanung im Überwachungssystem.....	135
4.2.3	Auswirkungen der Kontrollpflichten des Aufsichtsrats auf die Unternehmensplanung.....	140
4.2.3.1	Anforderungen an die Berichterstattung an den Aufsichtsrat	143
4.2.3.2	Geltungsbereich der Rechtsnorm – Der Beirat für KMU	146
4.2.3.3	Unternehmensplanung für den Aufsichtsrat.....	150
4.2.4	Auswirkung der aktienrechtlichen Regelungen auf KMU	155
4.2.5	Zwischenergebnis	160
4.3	<i>Auswirkungen der Lageberichterstattung gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB auf die Unternehmensplanung</i>	161
4.3.1	Anforderungen an die Berichterstattung gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB..	163
4.3.2	Geltungsbereich der Rechtsnorm.....	171
4.3.3	Unternehmensplanung in der Lageberichterstattung	174
4.3.4	Auswirkungen auf KMU – Empirische Analyse	178
4.3.4.1	Empirische Analyse zur zukunftsorientierten Lagebericht- erstattung bei KMU.....	179
4.3.4.2	Ergebnisse der empirischen Analyse zur zukunftsorientierten Lageberichterstattung bei KMU	185
4.3.5	Zwischenergebnis	196
4.4	<i>Abschließende Beurteilung</i>	198
4.5	<i>Zusammenfassung.....</i>	210
5	Die Unternehmensplanung bei KMU im Rahmen der Abschlussprüfung.....	211
5.1	<i>Prüfung der Unternehmensplanung.....</i>	213
5.1.1	Prüfung der Fortbestehensprognose.....	213
5.1.2	Prüfung des Lageberichts	216
5.1.3	Prüfung des Überwachungssystems.....	219
5.2	<i>Besonderheiten der Abschlussprüfung bei KMU.....</i>	222
5.2.1	Prüfung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit bei KMU	223
5.2.2	Prüfung der zukunftsorientierten Lageberichterstattung bei KMU	224
5.2.3	Prüfung des Risikofrüherkennungssystems bei KMU	225
5.3	<i>Abschließende Beurteilung</i>	227
5.4	<i>Zusammenfassung.....</i>	231

6 Auswirkungen der Unternehmensfinanzierung auf die Unternehmensplanung bei KMU.....	232
6.1 Die Baseler Eigenkapitalvereinbarungen	232
6.1.1 Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht.....	233
6.1.2 Historie und Auswirkungen der Baseler Eigenkapitalvereinbarungen	234
6.1.2.1 Basel I.....	234
6.1.2.2 Basel II	237
6.1.3 Ratingverfahren	239
6.1.3.1 IRB-Ansatz.....	241
6.1.3.2 Standardansatz.....	242
6.1.3.3 Vergleich zwischen internem und externem Rating	244
6.2 Basel II und die Unternehmensplanung bei KMU.....	246
6.2.1 Auswirkungen von Basel II auf KMU	246
6.2.2 Bedeutung der Unternehmensplanung für das Rating	248
6.2.3 Kommunikationsverhalten von KMU gegenüber der Bank	252
6.3 Abschließende Beurteilung	254
6.4 Zusammenfassung.....	256
7 Schlussbetrachtung.....	257
Literaturverzeichnis	261

Abkürzungsverzeichnis

A

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
a.F.	alte Fassung
AG	Aktiengesellschaft
AG	Die Aktiengesellschaft (Zeitschrift)
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel

B

BB	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
BBB	Berater-Brief Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
B.Bl.	Betriebswirtschaftliche Blätter (Zeitschrift)
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BiRiLiG	Bilanzrichtlinien-Gesetz
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BörsenG	Börsengesetz
BörsZulV	Börsenzulassungsverordnung
BR	Bundesrat
bspw.	beispielsweise
BT	Bundestag
Buchst.	Buchstabe
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung

bzgl. bezüglich
 bzw. beziehungsweise

C

ca. circa
 COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

D

DAX Deutscher Aktien Index
 DB Der Betrieb (Zeitschrift)
 DBW Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
 DCGK Deutscher Corporate Governance Kodex
 d.h. das heißt
 ÄndG-DMBilG Gesetz zur Änderung des D-Markbilanzgesetzes
 DRS Deutsche Rechnungslegungs Standards
 DRSC Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee
 DSR Deutscher Standardisierungsrat
 DStR Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)

E

EAD exposure at default
 E-DRS Entwurf Deutsche Rechnungslegungs Standards
 EG Europäische Gemeinschaft
 EGInsO Einführungsgesetz zur Insolvenzordnung
 EHUG Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister
 e.V. eingetragener Verein
 EU Europäische Union
 europ. Europäische
 EZB Europäische Zentralbank

F

FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung (Tageszeitung)
FB	Finanz Betrieb (Zeitschrift)
F&E	Forschung und Entwicklung
ff.	fort folgende
Fn.	Fußnote

G

GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
gem.	gemäß
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GmbHR	GmbHRundschau (Zeitschrift)
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
GoP	Grundsätze ordnungsgemäßer Planung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung

H

HGB	Handelsgesetzbuch
h.M.	herrschende Meinung
Hrsg.	Herausgeber
http	Hypertext Transfer Protocol

I

IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IDW PH	IDW Prüfungshinweis
IDW PS	IDW Prüfungsstandard
i.e.S.	im engeren Sinn
IFAC	International Federation of Accountants
IfM	Institut für Mittelstandsforschung

InsO	Insolvenzordnung
IRB	Internal Ratings Based Approach (IRB-Ansatz)
ISA	International Standard on Auditing
i.V.m.	in Verbindung mit
K	
k.A.	keine Angaben
Kap.	Kapitel
KapAEG	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz
KapCoRiLiG	Kapitalgesellschaften- und Co.- Richtlinien-Gesetz
KapGes	Kapitalgesellschaften
Kfw	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KO	Konkursordnung
KoR	Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (Zeitschrift)
krp	Kostenrechnungspraxis (Zeitschrift)
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
L	
LG	Landgericht
LGD	loss given default
lt.	laut
M	
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Millionen
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer
MoMiG	Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen

N

n.F.	neue Fassung
NJW	Neue Juristische Wochenschrift (Zeitschrift)
Nr.	Nummer
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (Zeitschrift)

O

OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (<i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i>)
oHG	offene Handelsgesellschaft
OLG	Oberlandesgericht
o.V.	ohne Verfasser

P

PersGes & Co.	Personengesellschaft ohne natürlichen Vollhafter
PD	probability of default

R

RegE	Regierungsentwurf
Rdnr.	Randnummer(n)
RK	Rahmenkonzept
ROI	Return on Investment

S

S.	Seite
SolvV	Solvabilitätsverordnung
Sp.	Spalte

T

TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
Tz.	Textziffer

U

u.a.	und andere
UMAG	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
usw.	und so weiter

V

VerglO	Vergleichsordnung
VFE-Lage	Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
vgl.	vergleiche
VMEBF	Vereinigung zur Mitwirkung an der Entwicklung des Bilanzrechts für Familiengesellschaften

W

WiSt	Wissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WISU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
WP	Wirtschaftsprüfer
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
www	World Wide Web

Z

z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre (Zeitschrift)
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Zeitschrift)
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (Zeitschrift)
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und Insolvenzpraxis (Zeitschrift)
ZP	Zeitschrift für Planung (Zeitschrift)
ZVG	Gesetz über die Zwangsversteigerung und die Zwangsverwaltung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Detaillierungsgrad der Unternehmensplanung	18
Abbildung 2: Stellung der Unternehmensplanung im Unternehmen	20
Abbildung 3: Externe und interne Analysefelder und ihre Zusammenhänge	24
Abbildung 4: Strategische Kontrolle	31
Abbildung 5: Operative Teilpläne	33
Abbildung 6: Finanzplan	39
Abbildung 7: Das kybernetische Regelkreismodell	46
Abbildung 8: Zusammenspiel der Planungsebenen	49
Abbildung 9: Verwertungsalternativen und ihre Folgen im Insolvenzverfahren	97
Abbildung 10: Zweistufiges Früherkennungs- und Überwachungssystem	128
Abbildung 11: Ausstrahlungswirkung der aktienrechtlichen Normen	155
Abbildung 12: Prüfung des Prognoseberichts	217
Abbildung 13: Eigenkapitalanforderungen gem. Basel I	235
Abbildung 14: Das Drei-Säulen-Konzept nach Basel II	237
Abbildung 15: Einfluss der Unternehmensplanung auf das Ratingergebnis	252

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Strategische Schlüsselfaktoren	23
Tabelle 2:	Unternehmensziele.....	25
Tabelle 3:	Größenkriterien des IfM Bonn für KMU	52
Tabelle 4:	Vor- und Nachteile bei personengeprägten KMU	54
Tabelle 5:	Anteil von Eigentümer-Unternehmern je Rechtsform.....	57
Tabelle 6:	Anzahl der Unternehmen nach Rechtsform und Größenklasse.....	57
Tabelle 7:	Einteilung von KMU-Typen	58
Tabelle 8:	Anteil der typischen und atypischen KMU	59
Tabelle 9:	Umsatzvolumen und Anteil am Gesamtumsatz der KMU-Typen.....	61
Tabelle 10:	Anforderungen an die Berichterstattung an den Aufsichtsrat	141
Tabelle 11:	Auswirkungen der aktienrechtlichen Regelungen auf KMU	160
Tabelle 12:	Grundsätze ordnungsgemäßer Lageberichterstattung.....	163
Tabelle 13:	Anforderungen an den zukunftsorientierten Teil des Lageberichts....	170
Tabelle 14:	Punktevergabe im Rahmen der empirischen Analyse	184
Tabelle 15:	Ergebnisse der empirischen Analyse für das Geschäftsjahr 2006	188
Tabelle 16:	Ergebnisse der empirischen Analyse für das Geschäftsjahr 2007	194
Tabelle 17:	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	210
Tabelle 18:	Abgrenzung von KMU durch das IDW	222
Tabelle 19:	Gegenüberstellung IDW PS mit dem IDW PH	227
Tabelle 20:	Bonitäts-Skala im externen Rating nach Standard & Poor's	243
Tabelle 21:	Eigenkapitalhinterlegung bei IRB- und Standardansatz	244

1 Einleitung

Dieses Kapitel stellt die Problemstellung und die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit dar (1.1). Im Anschluss daran wird der Gang der Untersuchungen aufgezeigt (1.2).

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die gesetzlichen Anforderungen an die Unternehmensführung haben sich in den letzten 15 Jahren durch eine scheinbar nicht endende Welle von Reformen stark verändert.

Nachdem besonders in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts die Anzahl der spektakulären Unternehmenskrisen sowohl weltweit als auch in Deutschland erheblich zugenommen hat, hat der Gesetzgeber verschiedene Gesetzesreformen des Unternehmensrechts verabschiedet, mit dem Ziel, die Transparenz und Publizität der Unternehmen, die Kontrolle der Unternehmensführung und die Qualität der Abschlussprüfung zu verbessern und so, diesem Trend entgegenzusteuern. Darüber hinaus soll dem stetig steigenden Wettbewerbsdruck auf den Kapitalmärkten Rechnung getragen werden.¹

Den Anfang machte 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), welchem noch im gleichen Jahr das Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz (KapAEG), im Jahr 2000 das Kapitalgesellschaften- und Co.-Richtlinien-Gesetz (KapCoRiLiG), im Jahr 2002 das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG), im Jahr 2004 das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG)² und im Jahre 2005 das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) folgten.³ Am 01.11.2008 ist das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts

¹ Vgl. *Hillebrand* (2005): Das Früherkennungs- und Überwachungssystem bei Kapitalgesellschaften, S. 1 ff.; *Hucke/ Ammann* (2002): Der Entwurf des Transparenz- und Publizitätsgesetzes – ein weiterer Schritt zur Modernisierung des Unternehmensrechts, in *DStR*, S. 689; *Preußner/ Becker* (2002): Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen durch die Geschäftsleitung, in *NZG*, S. 846.

² Vgl. *Pfitzer/ Oser/ Orth* (2004): Offene Fragen und Systemwidrigkeiten des Bilanzrechtsreformgesetzes (BilReG), in *DB*, S. 2593; *Oser/ Wirth/ Bischof* (2003): Auswirkungen des TransPuG auf Rechnungslegung und Abschlussprüfung, in *Dörner/ Menold/ Pfitzer/ Orth (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung*, S. 593.

³ Vgl. *Fleischer* (2005): Das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts, in *NJW*, S. 3527.

und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) in Kraft getreten⁴ und kurz darauf – am 29.05.2009 – das Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG).⁵

Des Weiteren wurde im Jahr 2001 die „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ ins Leben gerufen, welche im Februar 2002 den durch sie entwickelten Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) an das Bundesjustizministerium übergab. Ziel des DCGK ist es, die in Deutschland gültigen Regeln für Unternehmensleitung und -überwachung für Kapitalgeber aus dem In- und Ausland transparent zu machen und somit das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Unternehmen zu festigen.⁶

Während sich der Corporate-Governance-Kodex primär an die Unternehmensführung und Kontrolle der großen am deutschen Aktienmarkt notierten Unternehmen richtet, wirken sich die übrigen Reformen – wenn auch nicht zwingend auf den ersten Blick erkennbar – auch auf die gerade in Deutschland stark vertretenen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus. Zum einen gelten Änderungen im AktG für alle AG's und KGaA's, also auch für diejenigen, die in das Segment der KMU fallen, zum anderen gelten bestimmte Gesetzesänderungen für alle Kapitalgesellschaften sowie für Personengesellschaften ohne persönlichen Vollhafter, so dass mit der GmbH und der GmbH & Co. KG zwei im Segment der KMU typische Rechtsformen betroffen sind. Darüber hinaus wird die Ausstrahlungswirkung bestimmter Regelungen auf weitere Rechtsformen immer wieder kontrovers diskutiert.

Des Weiteren haben sich in jüngster Vergangenheit starke Veränderungen im Bankensektor – zusammenzufassen unter dem Stichwort Basel II – deutlich auf die Unternehmen ausgewirkt. Die Unternehmensführung ist gezwungen, ihre Informationspolitik gegenüber den Banken zuvor nicht gekannten Anforderungen anzupassen.⁷

⁴ Vgl. *Wedemann* (2008): Die Übergangsbestimmungen des MoMiG, in *GmbHR*, S. 1131.

⁵ Vgl. *Melcher/Schäfer* (2009): Zur Umsetzung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG: Einführung und Überblick, in *DB Beilage Nr. 5/2009*, S. 4.

⁶ Vgl. *Lutter* (2003): Deutscher Corporate Governance Kodex, in *Dörner/Menold/Pfitzer/Orth* (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung, S.70-71.

⁷ Vgl. *Müller/Brackschulze/u.a.* (2006): Finanzierung mittelständischer Unternehmen, S. 10; *Segbers/Siemes* (2005): Mittelständische Unternehmen und ihr Kommunikationsverhalten gegenüber der Bank, in *FB*, S. 232.

Im Blickpunkt dieser Entwicklungen stehen sowohl für die Unternehmensführung als auch für externe Adressaten Informationen über die künftige Entwicklung der Unternehmen. Grundlage dieser zukunftsorientierten Informationen ist die interne Unternehmensplanung.

Aufgrund ihrer großen Bedeutung für die Unternehmensführung sowie für die Informationsvermittlung an Externe, fordern einige Autoren, eine Pflicht zur Unternehmensplanung für alle Unternehmen einhergehend mit einer Festlegung bestimmter Mindestanforderungen an eine solche Planung im Gesetz zu verankern.⁸ Die Kommentierung verweist bzgl. der Definition von Mindestanforderungen teilweise auf die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)⁹, verweigert solchen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen jedoch die gesetzliche Verbindlichkeit.¹⁰

Große Unternehmen sollten den betriebswirtschaftlichen Background und die nötigen Ressourcen vorweisen, um eine interne Unternehmensplanung ordnungsgemäß zu erstellen und laufend zu unterhalten. Für KMU sieht die Situation grundlegend anders aus. Die Unternehmensführung ist geprägt durch die bei deutschen KMU weit verbreitete Einheit zwischen Eigentum und Geschäftsführung. Die Steuerung des Unternehmens basiert auf dem „Bauchgefühl“ des Eigentümer-Unternehmers. Eine Planung ist regelmäßig nicht vorhanden.¹¹

Über 99 Prozent der deutschen Unternehmen fallen in das Segment der KMU. Diese Unternehmen erwirtschaften ca. 38 Prozent des gesamten in Deutschland erwirtschaftete-

⁸ Vgl. *Groß/ Amen* (2003): Rechtspflicht zur Unternehmensplanung? – Ein Diskussionsvorschlag zur Konkretisierung der Planungspflicht und von Mindestanforderungen an eine ordnungsgemäße Unternehmensplanung –, in WPg, S. 1169; *Fuhr* (2003): Die Prüfung der Unternehmensplanung, S. 338; *Rückle* (1984): Externe Prognose und Prognoseprüfung, in DB, S. 65-66.

⁹ Der Bundesverband deutscher Unternehmensberater (BDU) hat im März des Jahres 2008 bereits die zweite Auflage seiner Grundsätze ordnungsgemäßer Planung veröffentlicht; vgl. *BDU e.V.* (2008): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung, online: <http://www.bdu.de/GoP.html>.

¹⁰ Vgl. Ausführungen in Kap. 4.2.1.3 und 4.4.

¹¹ Vgl. *Peemöller* (2005): Bewertung von Klein- und Mittelbetrieben, in BB, S. 31; *IDW PH 9.100.1*: Besonderheiten der Abschlussprüfung kleiner und mittelgroßer Unternehmen, Tz. 3; *Kunesch* (1996): Besonderheiten des Controllings in Klein- und Mittelbetrieben, S. 631; *Kirsch* (1983): Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand, S. 399.

ten Umsatzes.¹² Die Bedeutung einer gesetzlichen Regelung der Unternehmensplanung auch für KMU hätte somit enorme Auswirkungen auf die deutsche Unternehmenskultur. Auch die Veränderungen im Bereich des Bankensektors wirken sich besonders auf KMU aus, da diese in Deutschland hochgradig Fremdkapitalabhängig sind.¹³ Zwar hat sich die Eigenkapitalquote gem. einer Umfrage der KfW Bankengruppe von 2002 bis 2005 stetig verbessert und liegt im Segment der KMU im Jahr 2005 zwischen 20,1 und 25,3 Prozent.¹⁴ Dieser Wert ist allerdings immer noch als niedrig anzusehen.

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht zum einem in der Untersuchung der Fragestellung, ob aufgrund der vorherrschenden gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht bereits eine rechtliche Pflicht zur betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung bei KMU besteht und zum anderen, für den Fall, dass sich eine solche Pflicht nicht ableiten lässt, ob diese gesetzlich verankert werden sollte. Dafür ist die aktuelle Gesetzgebung auf ihre Anforderungen an eine Unternehmensplanung bei KMU zu überprüfen. Diese Überprüfung muss der Tatsache Rechnung tragen, dass es in Deutschland weder einheitlich formulierte Anforderungen an eine Unternehmensplanung noch eine einheitliche Definition für den Begriff KMU gibt.

¹² Siehe *Statistisches Bundesamt Deutschland* (2006): Rechtsformen und Größenklassen, online: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1021643>.

¹³ Vgl. *Müller* (2006): Anforderungen von Sparkassen und Volksbanken an die Kosten- und Erlösrechnung ihrer mittelständischen Kreditkunden, in *DStR*, S. 1148; *Meeh/ Sattler* (2005/I): Basel II: Entwarnung für Kreditnehmer, gleichzeitig neue Herausforderungen! (Teil I), in *DStR*, S. 1504; *Barth/ Stehr/ Allmendinger* (2002): Auswirkungen von Basel II auf die Finanzierung mittelständischer Unternehmen, in *WISU*, S. 1258; *Gromer/ Everling* (2001): Rating als Herausforderung für Mittelstand und Banken, S. 175.

¹⁴ Vgl. *KfW Bankengruppe* (2008): Die Entwicklung der Eigenkapitalausstattung kleiner und mittlerer Unternehmen 2002 bis 2005, online: http://www.kfw.de/DE_Home/Service/Download_Center/Allgemeine_Publikationen/Research/PDF-Dokumente_WirtschaftsObserver_online/2008/WOB_Juni_2008.pdf.

1.2 Gang der Untersuchungen

Das folgende *Kapitel 2* stellt die interne Unternehmensplanung aus betriebswirtschaftlicher Sicht dar. Die Zielsetzung des Kapitels besteht darin, die Komplexität und die Zusammenhänge der Unternehmensplanung zu verdeutlichen, ohne dabei auf einzelne Planungshandlungen einzugehen. Die Ausführungen beschränken sich auf eine Erläuterung der allgemeinen Grundlagen der Unternehmensplanung sowie auf eine Darstellung des Aufbaus der Planung im Unternehmen. Dabei werden die einzelnen Planungsebenen und ihr Zusammenspiel beschrieben. Auf dem in Kapitel 2 vermittelten Verständnis der Unternehmensplanung basieren die späteren Ausführungen.

Kapitel 3 beleuchtet die Durchführung der Unternehmensplanung in KMU vor dem Hintergrund der für diese Unternehmen charakteristischen Merkmale.

Dafür ist eine Abgrenzung von KMU gegenüber großen Unternehmen erforderlich.

Diese Abgrenzung kann anhand quantitativer oder qualitativer Merkmale durchgeführt werden. Da für die weiteren Ausführungen eine Kombination beider Merkmale erforderlich ist, werden Typen von KMU herausgearbeitet, die unter Berücksichtigung der einzelnen Rechtsformen sowohl die qualitativen als auch die quantitativen Merkmale berücksichtigen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wird anschließend die Durchführung der Unternehmensplanung bei KMU aus funktioneller und personeller Hinsicht erörtert.

Kapitel 4 ist das Hauptkapitel der vorliegenden Arbeit. Es untersucht die Auswirkungen der aktuellen Gesetzgebung zur Unternehmensführung auf die Unternehmensplanung bei KMU. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei die Normen des HGB, der InsO, des AktG und des GmbHG, die von der Geschäftsleitung erfordern, sich mit der zukünftigen Entwicklung der Gesellschaft auseinander zu setzen. Die Untersuchung gliedert sich in drei wesentliche Teile:

Der erste Teil betrachtet die jedes Jahr aufs Neue im Rahmen der Jahresabschlusserstellung von der Geschäftsführung zu formulierende Fortbestehensprognose gem. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB. Im Rahmen dieser Ausführungen fließt eine Untersuchung der Fortbestehensprognose im Rahmen der InsO mit in die Betrachtung ein, da die Insolvenz eine der Fortführung des Unternehmens entgegenstehende Tatsache darstellt.

Im zweiten Teil werden die aktienrechtlichen Anforderungen an die Unternehmensführung bzgl. ihrer Auswirkungen auf die Unternehmensplanung bei KMU analysiert. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei die folgenden Normen:

- § 93 Abs. 1 Satz 1 und 2 AktG beinhaltet die Sorgfaltspflicht der Geschäftsführung sowie die im deutschen Recht noch junge „Business Judgment Rule“. Im Rahmen des Geltungsbereichs dieser Norm findet eine analoge Darstellung der Sorgfaltspflicht gem. § 43 GmbHG statt.
- § 91 Abs. 2 AktG verpflichtet den Geschäftsleiter ein Überwachungssystem einzurichten, das Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden, frühzeitig erkennt.
- § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG definiert die Vorstandspflicht, dem Aufsichtsrat im Rahmen seiner Kontrollpflichten gem. § 111 Abs. 1 AktG über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung zu berichten.

Der dritte Teil betrachtet die gesetzlichen Anforderungen an die zukunftsorientierte Lageberichterstattung gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB und die Auswirkungen für KMU. In diesem Rahmen wird eine empirische Analyse durchgeführt, die untersucht, inwieweit sich KMU im Prognose- und Chancen- und Risikobericht auf die Ergebnisse ihrer Unternehmensplanung stützen bzw. diese Ergebnisse veröffentlichen.

Abschließend werden die Ergebnisse der drei Teile vor dem Hintergrund der Forderung nach einer gesetzlich zu fixierenden Planungspflicht diskutiert.

Kapitel 5 untersucht die Bedeutung der Unternehmensplanung bei KMU für die Abschlussprüfung. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die folgenden Prüfungsstandards des IDW:

- Der Standard zur Prüfung der Fortbestehensprognose (IDW PS 270) – welcher in seinen Grundzügen dem „*International Standard on Auditing 570: Going Concern*“ (ISA 570) entspricht,
- der Standard zur Prüfung des Lageberichts (IDW PS 350) und
- der Standard zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems (IDW PS 340).

Diese Standards werden bzgl. ihrer Anforderungen an eine Unternehmensplanung analysiert und dann vor dem Hintergrund des Prüfungshinweises des IDW zu den Besonderheiten der Abschlussprüfung von KMU (IDW PH 9.100.1) kritisch gewürdigt.

Kapitel 6 erläutert und diskutiert die Auswirkungen und Anforderungen der – im Rahmen des „Gesetz zur Umsetzung der neu gefassten Bankenrichtlinie und der neu gefassten Kapitaladäquanzrichtlinie“ – am 01.09.2006 beschlossenen Basler Eigenkapitalanforderungen auf bzw. an die Unternehmensplanung bei KMU.

Kapitel 7 beschließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung und Schlussbetrachtung der Untersuchungsergebnisse.

2 Interne Unternehmensplanung

Das folgende Kapitel stellt die interne Unternehmensplanung aus betriebswirtschaftlicher Sicht dar. Mit dieser Thematik hat sich bis zum heutigen Zeitpunkt eine Vielzahl von Autoren beschäftigt. Dies hat zur Folge, dass es in der Literatur diverse verschiedene Definitionen der internen Unternehmensplanung gibt. Eine einheitliche Auffassung des Begriffs und des Wesens der internen Unternehmensplanung hat sich dabei nicht herausgebildet.¹⁵

Zielsetzung des folgenden Kapitels ist nicht, den bisher zahlreich erschienenen Werken ein weiteres hinzuzufügen, sondern ein Verständnis zu schaffen, das die Komplexität und die Zusammenhänge der internen Unternehmensplanung verdeutlicht. Dabei gehen die folgenden Ausführungen nicht in die Tiefe einzelner Planungshandlungen, sondern beschränken sich im ersten Teil auf eine Skizzierung der allgemeinen Grundlagen (2.1). Der zweite Teil liefert eine Darstellung der verschiedenen Planungsebenen der internen Unternehmensplanung. Im Rahmen der Betrachtung der einzelnen Planungsebenen werden die jeweiligen Planungsprozesse bzw. die verschiedenen Teilpläne und ihre Zusammenhänge erarbeitet. Hervorgehoben wird die Bedeutung der Unternehmensplanung als Gesamtsystem aller verschiedenen Planungsebenen und Teilpläne (2.2). Abschließend werden die Ausführungen zusammengefasst (2.3).

¹⁵ Vgl. *Kretschmer* (1976): Unternehmensplanung, S. 20; *Berens/ Delfmann* (1995): Quantitative Planung, S. 9; *Fandel* (1983): Begriff, Ausgestaltung und Instrumentarium der Unternehmensplanung, in *ZfB*, S. 480; *Gälweiler* (1986): Unternehmensplanung – Grundlage und Praxis, S. 27; *Hammer* (1991): Unternehmensplanung, S. 12; *Schwinn* (1998): Aufgaben der Unternehmensplanung und des Controlling, S. 25; *Koch* (1982): Integrierte Unternehmensplanung, S. 3 ff.

2.1 Allgemeine Grundlagen der Unternehmensplanung

Die allgemeinen Grundlagen der Unternehmensplanung umfassen eine kurze Beschreibung des Begriffs und des Wesens der internen Unternehmensplanung, eine Darstellung des Zwecks der Unternehmensplanung sowie die Aufführung der wichtigsten Planungsgrundsätze.

2.1.1 Begriff und Wesen der internen Unternehmensplanung

Gerade im Mittelstand wird die Unternehmensplanung immer noch skeptisch betrachtet, so dass in vielen Unternehmen nach wie vor die Bereitschaft fehlt, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Während die eine Seite die Planung durchaus als geeignetes und notwendiges Mittel zur Unternehmensführung akzeptiert hat, sieht die andere Seite in ihr eine lästige und viel zu aufwendige Tätigkeit, ohne die man in der Vergangenheit auch immer gut gelebt hat.

Auch im lateinischen Ursprung des Wortes „Planung“ stößt man auf völlig unterschiedliche Übersetzungsmöglichkeiten. So wird das Adjektiv „planum“ mit „flach“, „überschaubar“ oder „reibungslos“ übersetzt. Das Substantiv „planus“ hingegen kann auch mit „Tagedieb“ oder „Landstreicher“ übersetzt werden und hat somit eher eine abstoßende Bedeutung.¹⁶

Richtet man sich nach den modernen Definitionen der Unternehmensplanung wird deutlich, dass durch die Planung die Möglichkeit geschaffen wird, eine Entscheidungsfindung zu betreiben, die nicht auf Improvisation beruht. Dies wird möglich durch die gedankliche Vorwegnahme künftiger Handlungen und das Erörtern der günstigsten Alternativen, um den effektivsten Weg zu im Vorfeld realistisch gesetzten Zielen einzuschlagen.¹⁷

Dafür muss die Planung verschiedene Wesensmerkmale aufweisen:

¹⁶ Vgl. *Gälweiler* (1986): a.a.O., S. 27; *Berens/Delfmann* (1995): a.a.O., S. 9.

¹⁷ Vgl. *Plagens/Brunow* (2004/I): Integrierte Unternehmensplanung – Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil I), in *DStR*, S. 102; *Keiner* (2001): Rating für den Mittelstand, S. 252; *Kosiol* (1968): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 228.

- (1) Der Zukunftsbezug der Planung:** Die Zukunft ist unsicher und muss durch das Aufstellen bestimmter Prognosen, die Formulierung rationaler Ziele und das Definieren möglicher Probleme so gut und exakt wie möglich greifbar gemacht werden.¹⁸ Daraus resultiert die begriffliche Differenzierung zwischen „Planung“ und „Prognose“, da deutlich wird, dass diese beiden Begriffe keinesfalls gleichgesetzt werden können. Bei der Planung steht die aktive Bestimmung zukünftiger Sollzustände im Vordergrund, während die Prognose lediglich die aktuelle Situation fortschreibt. Prognose ist also ein erheblicher Bestandteil der Planung.¹⁹
- (2) Der Gestaltungscharakter der Planung:** Die Zukunft soll nicht vorhergesagt werden, sondern aktiv gestaltet werden.²⁰
- (3) Der Informationscharakter der Planung:** Die permanente Aufnahme und Verarbeitung aller verfügbaren Informationen muss sichergestellt sein, um den Erfolg der Planung zu gewährleisten.²¹
- (4) Die rationale Zielorientiertheit der Planung:** Die Zielorientiertheit ist ein zentrales Wesensmerkmal der Planung. Durch sie wird das systematische Vorgehen der Planungsträger sichergestellt.²² Nur durch die Vorgabe bestimmter Planungsziele besteht die Möglichkeit, relevante Informationen und Probleme zu erkennen, Lösungsalternativen zu suchen bzw. zu finden und diese zu beurteilen.²³ Das Definieren von Planungszielen ist somit für die Entscheidungsfindung zwingend notwendig, frei nach dem Motto: „Nur wer weiß wo es hingehen soll, kann den richtigen Kurs einschlagen.“

¹⁸ Vgl. Gegenüberstellung der Merkmale des Planungsbegriffs in *Kretschmer* (1976): a.a.O., S. 21.

¹⁹ Vgl. *Fiedler* (1998): Einführung in das Controlling, S. 24; *Hopfenbeck* (1992): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, S. 474; *Kretschmer* (1976): a.a.O., S. 124; *Ehrmann* (1999): Unternehmensplanung, S. 31; *Gälweiler* (1986): a.a.O., S. 220-221.

²⁰ Vgl. *Pfohl/ Stölzle* (1997): Planung und Kontrolle, S. 6; *Berens/ Delfmann* (1995): a.a.O., S. 11; *Mag* (1995): Unternehmensplanung, S. 4; *Ihde* (1995): Planung, S. 231.

²¹ Vgl. *Pfohl/ Stölzle* (1997): a.a.O., S. 5; *Berens/ Delfmann* (1995): a.a.O., S. 11; *Ihde* (1995): a.a.O., S. 231.

²² Vgl. *Fandel* (1983): a.a.O., S. 481; *Pfohl/ Stölzle* (1997): a.a.O., S. 6; *Berens/ Delfmann* (1995): a.a.O., S. 11; *Mag* (1995): a.a.O., S. 4; *Ihde* (1995): a.a.O., S. 231; *Kretschmer* (1976): a.a.O., S. 48.

²³ Vgl. *Hammer* (1991): a.a.O., S. 43; *Szyperski* (1971): Das Setzen von Zielen – Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in *ZfB*, S. 650-651.

2.1.2 Zweck der internen Unternehmensplanung

Die Hauptzwecke der Unternehmensplanung sind die Sicherung der Unternehmenszukunft sowie die Sicherstellung der Erreichung der Unternehmensziele und die Optimierung der Wirtschaftlichkeit.²⁴ Das geschieht durch Aufstellen eines Unternehmensplans, der in verschiedene Teilpläne untergliedert wird, die wiederum alle Teilbereiche und alle betrieblichen Funktionen des Unternehmens mit einbeziehen und repräsentieren.²⁵

Die folgenden Planungsfunktionen gehen damit einher:²⁶

- (1) **Führungsfunktion:** Die Unternehmensplanung macht eine Kontrolle des betrieblichen Geschehens möglich. Durch den Soll-Ist-Vergleich²⁷ werden Abweichungen deutlich und durch Untersuchung der Abweichungen deren Ursachen. Aus diesen Ursachen ergeben sich wiederum notwendige Maßnahmen, die der Unternehmensführung wichtige Steuerungsimpulse liefern.
- (2) **Koordinationsfunktion:** Durch Abstimmung der verschiedenen Teilpläne sowie durch Ordnen der Ziele und Tätigkeiten in den einzelnen Unternehmensbereichen koordiniert die Unternehmensplanung das Betriebsgeschehen. Durch die Koordination können gleichzeitig Synergieeffekte und Effizienzsteigerungen erzielt werden.
- (3) **Optimierungsfunktion:** Durch die planerische Evaluierung verschiedener Lösungsmöglichkeiten können die effizientesten Zielerreichungswege antizipiert, die optimalen Handlungsalternativen erarbeitet sowie weitere Handlungsspielräume geschaffen werden.
- (4) **Kreativitätsfunktion:** Bei der Ermittlung der Maßnahmen für die Erreichung der gesetzten Ziele ist die Innovation und Kreativität aller Beteiligten von großer Bedeutung. Eine fehlende Weiterentwicklung der Unternehmensplanung und ein Verharren bei den traditionellen Vorgehensweisen, ist ein Rückschritt für jedes Unternehmen.

²⁴ Vgl. *Hammer* (1995): a.a.O., S. 16; *Hopfenbeck* (1992): a.a.O., S. 475.

²⁵ Vgl. *Witte* (2000): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 184.

²⁶ Vgl. *Schwinn* (1998): a.a.O., S. 27; *Hammer* (1991): a.a.O., S. 16-17; *Ihde* (1995): a.a.O., S. 232; *Kretschmer* (1976): a.a.O., S. 29-30; *Hopfenbeck* (1992): a.a.O., S. 475.

²⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 2.1.3.6.

(5) Motivationsfunktion: Durch Einbeziehung der Mitarbeiter in den Planungsprozess kann eine Identifikation und Akzeptanz der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens erreicht werden. Beides bewirkt eine Steigerung der Motivation.

2.1.3 Grundsätze der Unternehmensplanung

Jede Unternehmensplanung sollte bestimmten Grundsätzen gehorchen, um ihren Wesensmerkmalen gerecht zu werden und ihren Zweck zu erfüllen.

2.1.3.1 Grundsatz der Vollständigkeit und Genauigkeit

Eine Unternehmensplanung kann nur effektiv funktionieren, wenn alle Daten, Ereignisse und Tatbestände, welche für die Entscheidungsfindung und somit für die Steuerung des Unternehmens relevant sind, verarbeitet werden. Nur so kann man dem Ziel, immer die beste Alternative zu wählen, am nächsten kommen. Eine Unternehmensplanung, die relevante Informationen nicht beachtet, ist als mangelhaft zu beurteilen. Mit der Vollständigkeit der Informationen und Daten ist auch die Vollständigkeit der verschiedenen Teilpläne gemeint. Die Teilpläne der Unternehmensplanung stehen im laufenden Planungsprozess in gegenseitiger Abhängigkeit, so dass eine vollständige Erfassung aller Unternehmensbereiche erforderlich ist.²⁸ Der Grundsatz der Vollständigkeit bezieht sich auf die Breite und nicht auf die Tiefe der Planung.²⁹

Der Grundsatz der Genauigkeit bezieht sich auf eine relative Genauigkeit der Unternehmensplanung, was bedeutet, dass die Genauigkeit der Planung so ausreichend sein muss, dass die Erfüllung des jeweils angestrebten Planungsziels gewährleistet ist. Eine Grobplanung ist z.B. naturgemäß weniger genau als eine detaillierte Planung.³⁰

²⁸ Siehe Kap. 2.2.3.

²⁹ Vgl. *Korndörfer* (1995): Unternehmensführungslehre, S. 107; *Witte* (2000): a.a.O., S. 179; *Ehrmann* (1999): a.a.O., S. 29; *Jung* (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 173.

³⁰ Vgl. *Korndörfer* (1995): a.a.O., S. 107; *Witte* (2000): a.a.O., S. 179; *Jung* (2001): a.a.O., S. 173.

2.1.3.2 Grundsatz der Elastizität

Der Grundsatz der Elastizität sollte als zentraler Grundsatz der Unternehmensplanung verstanden werden. Beinahe permanent verändern sich während eines Planungsprozesses die ursprünglich gültigen Bedingungen, neue Bestimmungsgrößen werden bekannt oder es tritt die Erkenntnis ein, dass bestimmte Sachverhalte falsch interpretiert oder bewertet wurden. Ein Unternehmensplan muss zwingend in der Lage sein, sich wechselnden Situationen anzupassen. Möglichkeiten, die Elastizität der Planung zu erhöhen, sind die Berücksichtigung von Planungsreserven, wie z.B. Kapazitätsreserven für wichtige Aufträge, Lagerbestandsreserven für plötzlichen Mehrbedarf oder auch Liquiditätsreserven für unvorhergesehene Mehrausgaben. Planungsreserven erhöhen einerseits die Elastizität der Planung, andererseits beeinträchtigen sie die Rentabilität und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, so dass auch an dieser Stelle die Verhältnismäßigkeit der Planungsreserven stets berücksichtigt werden sollte. Die Erstellung von Eventualplänen bei verschiedenen Erwartungen hinsichtlich der Entwicklung der Marktverhältnisse und das Planen auf Grundlage überlappender bzw. rollierender Pläne steigern ebenfalls die Planungselastizität. Vor diesem Hintergrund sollten Planungsentscheidungen erst dann endgültig getroffen werden, wenn kein Aufschub mehr möglich ist, da sie dann auf Grundlage des aktuellsten Wissenstandes getroffen werden.³¹

2.1.3.3 Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Klarheit

Allen Planungsaktivitäten steht der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit gegenüber. Durch diesen Grundsatz wird die Einhaltung des ökonomischen Prinzips verlangt, was bedeutet, dass der durch die Unternehmensplanung entstehende Aufwand nicht größer als der durch die Planung herbeigeführte Ertrag sein darf.³²

Den Aufwand und den Ertrag der Planung zu beziffern ist schwierig. Der Aufwand kann durch Ansetzen der Arbeitsstunden der einzelnen Planungsträger und der Berücksichtigung der Kosten für etwaige Planungsprogramme ungefähr ermittelt werden. Für den Ertrag der Planung ist dies nicht möglich. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind die Kosten der Planung oft ein abschreckender Grund, eine Unter-

³¹ Vgl. *Korndörfer* (1995): a.a.O., S. 107-109; *Jung* (2001): a.a.O., S. 173.

³² Vgl. *Korndörfer* (1995): a.a.O., S. 109; *Jung* (2001): a.a.O., S. 173; *Witte* (2000): a.a.O., S. 180.

nehmensplanung zu implementieren. Die Unternehmer davon zu überzeugen, dass die Kosten einer „Nichtplanung“ ungleich höher sein können, als die Kosten der Planung,³³ ist häufig unmöglich. Der Unternehmer wird erst im Laufe der Zeit ein Gefühl dafür erlangen, welchen Ertrag die Unternehmensplanung seinem Unternehmen bringt. Ziel dieses Grundsatzes kann es daher nur sein, sicherzustellen, dass das Unternehmen den für sich optimalen Nutzen der Unternehmensplanung erreicht, den damit einhergehenden Aufwand jedoch ohne erhebliche Einbußen in anderen Bereichen bewältigen kann.

Diesem Ziel dient auch der Grundsatz der Klarheit der Planung. Um Missverständnisse zu vermeiden und eine wirtschaftliche Durchführung der Unternehmenspläne sicherzustellen, müssen die Pläne klar und einfach strukturiert sein. Jeder mit der Planung beschäftigte Mitarbeiter muss in der Lage sein, die Pläne zu verstehen, da er nur so sein Handeln im Unternehmen auf das Planungsoptimum ausrichten kann.³⁴

2.1.3.4 Grundsatz der Kontinuität

Die Unternehmensplanung kann ihren Nutzen als aktives Führungsinstrument nur entfalten, wenn sie als ständiger Bestandteil im Unternehmensprozess integriert ist. Einzeln aufgestellte Pläne können nur in bestimmten Ausnahmefällen, wie z.B. bei der Einführung neuer Produkte oder der Durchführung von Werbeaktionen, hilfreich sein. Die Unternehmensplanung sollte nicht zu einem nur zeitweise genutzten Hilfsmittel werden.³⁵

Die Führung des Unternehmens ist eine permanente Aufgabe und somit ist schlüssig, dass auch die Unternehmensplanung ihre Führungsfunktion nur bei einer kontinuierlichen Durchführung wahrnehmen kann. Nur so kann auch die Elastizität der Planung sichergestellt werden.³⁶

³³ Vgl. *Gälweiler* (1986): a.a.O., S. 40.

³⁴ Vgl. *Korndörfer* (1995): a.a.O., S. 107; *Jung* (2001): a.a.O., S. 173; *Witte* (2000): a.a.O., S. 179.

³⁵ Vgl. *Korndörfer* (1995): a.a.O., S. 107; *Jung* (2001): a.a.O., S. 173; *Witte* (2000): a.a.O., S. 179.

³⁶ Siehe dazu auch Kapitel 2.1.3.2.

2.1.3.5 Grundsatz der laufenden Kontrolle

Kontrolle wird in der Literatur auch als die Zwillingsfunktion der Planung definiert. Planung ist ohne Kontrolle sinnlos. Aufgabe der Kontrolle ist, den Grad der Realisierung der Unternehmenspläne festzustellen.³⁷ Im Zusammenhang mit der Unternehmensplanung wird unter dem Begriff der Kontrolle i.d.R. der so genannte Soll-Ist-Vergleich und die Abweichungsanalyse verstanden.³⁸ Dies trifft für die Kontrolle der operativen Planung zu, für die Kontrolle der strategischen Planung muss der Kontrollbegriff dagegen erweitert werden.³⁹ Sowohl die operative Kontrolle als auch die strategische Kontrolle werden an späterer Stelle noch dargestellt.⁴⁰

Für den zentralen Grundsatz der Elastizität ist die laufende Kontrolle zwingende Voraussetzung, da nur durch die Kontrolle Veränderungen festgestellt und Anpassungen erfolgen können.

Vielfach wird die laufende Kontrolle jedoch nicht als eigener Grundsatz der Planung aufgeführt.⁴¹

Für das Verständnis der Unternehmensplanung im Sinne der vorliegenden Arbeit ist es jedoch wichtig, dass sich die laufende Kontrolle nicht nur auf die Überprüfung und Hinterfragung der Ergebnisse der Unternehmensplanung erstreckt, sondern dass sie den gesamten Planungsprozess – so wie er in den folgenden Kapiteln beschrieben wird – umfasst.

Auch die an späterer Stelle⁴² noch detailliert zu betrachtenden Parallelen der laufenden Kontrolle im Bereich der Unternehmensplanung und dem mittlerweile international anerkannten Begriff der „*Internal Control*“ wie er durch das „*Committee of Sponsoring*

³⁷ Vgl. *Wich* (2006): Die Bedeutung von Internen-Kontrollsystem und Management-Informationssystem für die Jahresabschlussprüfung, S. 87; *Delfmann/ Reihlen* (2002): Planung, Sp. 1440; *Pfohl/ Stölzle* (1997): a.a.O., S. 3; *Schreyögg/ Steinmann* (1985): Strategische Kontrolle, in *ZfbF*, S. 392.

³⁸ Vgl. *Pfohl/ Stölzle* (1997): a.a.O., S. 3; *Schreyögg/ Steinmann* (1985): a.a.O., in *ZfbF*, S. 392; *Sjurts* (1995): Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung, S. 15; *Ihde* (1995): a.a.O., S. 241.

³⁹ Weitere Ausführungen dazu in Kapitel 2.2.2.5.

⁴⁰ Vgl. Kap. 2.2.3.5 und Kap. 2.2.4.5.

⁴¹ Vgl. *Korndörfer* (1995): a.a.O., S. 106-109; *Jung* (2001): a.a.O., S. 173; *Witte* (2000): a.a.O., S. 179.

⁴² Für weitergehende Ausführungen zum COSO-Konzept wird auf Kap. 4.2.2 verwiesen.

Organizations of the Treadway Commission“ geprägt wurde,⁴³ unterstreichen die Wichtigkeit der laufenden Kontrolle als grundsätzlichen Bestandteil der Unternehmensplanung.

Für die vorliegende Arbeit wird die laufende Kontrolle als eigener Grundsatz der Unternehmensplanung definiert, um ihre große Bedeutung angemessen hervorzuheben.

⁴³ Geprägt wurde der Begriff durch das so genannte COSO I, das auf dem 1994 durch das COSO veröffentlichten Rahmenwerk *Internal Control – Integrated Framework* basiert und das durch die Veröffentlichung des Rahmenwerks *Enterprise Risk Management – Intergrated Framework* im Jahr 2004 unter dem Namen COSO II weiterentwickelt wurde.

2.2 Aufbau der internen Planung im Unternehmen

Der Aufbau des internen Planungssystems im Sinne der folgenden Arbeit gliedert sich in drei Bereiche:

- Die Unternehmenspolitik,
- die strategische Planungsebene,
- die operative Planungsebene.

Nach einer kurzen Einführung werden diese drei Bereiche ausführlich dargestellt.

2.2.1 Einführung

Die Unternehmenspolitik stellt keine Planungsebene im eigentlichen Sinne dar. Sie definiert den Rahmen, in dem sich die eigentlichen Planungsaktivitäten bewegen. Die Unternehmensplanung wird hier in eine strategische Planungsebene und eine operative Planungsebene eingeteilt.

Viele Autoren fügen der strategischen und der operativen Planungsebene eine weitere Ebene – die taktische Planungsebene – hinzu.⁴⁴ Dieser Auffassung schließt sich die vorliegende Arbeit nicht an, da besonders für kleine und mittelständische Unternehmen die Unternehmensplanung trotz ihrer Komplexität so einfach wie möglich gestaltet sein sollte. Eine weitere Planungsebene würde diesem Streben entgegenstehen. Die taktische Planung wird somit in der vorliegenden Arbeit als Bestandteil der operativen Planung betrachtet, so dass die operative Planung die kurz- bis mittelfristige Planung umfasst und die strategische Planung den langfristigen Planungshorizont abdeckt.⁴⁵

⁴⁴ Vgl. *Fandel* (1983): a.a.O., S. 488; *Horváth* (2009): Controlling, S. 177; *Kretschmer* (1976): a.a.O., S. 49; *Fiedler* (1998): a.a.O., S. 24; *Koch* (1982): a.a.O., S. 34-37; *Mag* (1995): a.a.O., S. 155.

⁴⁵ So auch *Homburg* (1998): Quantitative Betriebswirtschaftslehre, S. 7; *Schwinn* (1998): a.a.O., S. 29; *Lachnit/ Ammann* (1992/II): PC-gestützte Erfolgs- und Finanzplanung als Instrument der Unternehmensführung und Unternehmensberatung (Teil I), in *DStR*, S. 831; *Gälweiler* (1986): a.a.O., S. 54; *Hammer* (1991): a.a.O., S. 37; *Preißler* (2007): Controlling, S. 81.

In der Literatur wird für die Unternehmensplanung häufig ein Zeitraum von fünf bis zehn Jahren genannt.⁴⁶ Dieser Zeithorizont ist jedoch nicht festgeschrieben. Vielmehr muss er für das einzelne Unternehmen sinnvoll und auch überschaubar sein, so dass das vorhandene Personal im Unternehmen sich auch mit ihm identifizieren kann. Sinnvoll erscheint m.E. für KMU ein Zeithorizont für die operative Planung – also die kurz- und mittelfristige Planung – von ein bis drei Jahren und für die strategische Planung ein Zeithorizont von vier bis sechs Jahren, so dass die kommenden sechs Jahre des Unternehmens abgebildet werden.⁴⁷ Je nach Branche und Geschäftszweig der Unternehmung, kann es jedoch durchaus sinnvoll sein, der Unternehmensplanung einen weiteren oder knapperen Zeithorizont zugrunde zu legen.

Für KMU stellt die planerische Erfassung dieses Zeithorizontes oft ein ehrgeiziges Ziel dar. Ist eine funktionierende Unternehmensplanung vorhanden, steht es dem Unternehmen jederzeit frei, den Planungshorizont zu erweitern.

Der Detaillierungsgrad nimmt mit Größe des Planungshorizontes ab. Er ist im Rahmen der Unternehmenspolitik sehr klein und wird über die strategische Planung hin zur operativen Planung immer größer. Folgende Abbildung zeigt den graphischen Verlauf des Detaillierungsgrades der Planung in Abhängigkeit von den verschiedenen Zeithorizonten.

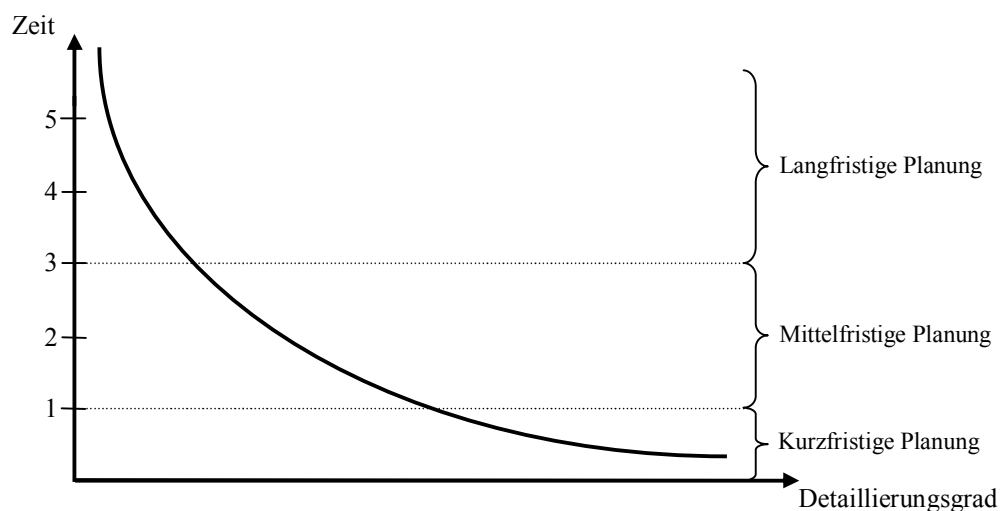


Abbildung 1: Detaillierungsgrad der Unternehmensplanung⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Mag (1995): a.a.O., S. 157; Fiedler (1998): a.a.O., S. 24.

⁴⁷ So auch Preißler (2007): a.a.O., S. 86.

⁴⁸ Vgl. Fischer (1996): Unternehmensplanung, S. 36.

2.2.2 Unternehmenspolitik als Rahmen der internen Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung ist im Unternehmen auf bestimmte Rahmenbedingungen angewiesen. Sie kann nicht im luftleeren Raum durchgeführt werden. Das Schaffen von Rahmenbedingungen ist Aufgabe der Unternehmenspolitik.⁴⁹ Der Begriff der Unternehmenspolitik soll an dieser Stelle nicht weiter untersucht werden.⁵⁰ Für die vorliegende Arbeit erstreckt sich das Verständnis der Unternehmenspolitik auf das Fällen von allgemeinen und langfristig gültigen Entscheidungen durch die auf lange Sicht unternehmensinterne Verhaltensnormen und Grundsätze festgelegt werden.⁵¹

Die Entscheidungen der Unternehmenspolitik beziehen sich auf die Bereiche:

- Grundzwecke der Unternehmung,
- Ziele der Unternehmung und
- Verhaltensgrundsätze.

Um die Grundzwecke eines jeden Unternehmens zu benennen, ist die Entwicklung einer Produkt- und Marktkonzeption erforderlich, die die strategische Basis für den wirtschaftlichen Erfolg liefern soll. Dazu muss definiert werden, welche Güter oder Dienstleistungen das Unternehmen am Markt platzieren will, die Eigenschaften dieser Leistungen müssen abgegrenzt, die Marktsegmente festgelegt sowie die Märkte räumlich bestimmt werden.⁵²

Das Hauptziel eines Unternehmens lässt sich in der Regel mit der einfachen Formel der Gewinnmaximierung formulieren. Andere Ziele sind z.B. Unabhängigkeit, Prestige, Umsatzsteigerung, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit. Diese gehen mit dem Hauptziel einher, können aber zeitweise auch mit diesem konkurrieren. Die Aufgabe der Unternehmenspolitik ist, diese Ziele zu koordinieren und festzulegen, in welcher Weise sie dem Hauptziel untergeordnet oder auf dieses ausgerichtet werden.⁵³ Die Ziele der Unternehmenspolitik legen die Richtung der Unternehmensplanung fest und werden in der

⁴⁹ Vgl. *Hammer* (1991): a.a.O., S. 25.

⁵⁰ Zu weiteren Ausführungen und Diskussionen vgl. *Hill* (1993): Unternehmenspolitik, Sp. 4366-4379; *Rühli* (1985): Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik, S. 31 ff.; *Mellerowicz* (1976): Unternehmenspolitik, S. 78 ff.

⁵¹ Vgl. *Hammer* (1991): a.a.O., S. 25; *Rühli* (1985): a.a.O., S. 34; *Kretschmer* (1976): a.a.O., S. 53; *Mag* (1995): a.a.O., S. 156-157, (hier wird der auch passende Begriff der „Grundsatzplanung“ verwendet).

⁵² Vgl. *Hopfenbeck* (1992): a.a.O., S. 733.

⁵³ Vgl. *Arnold* (1997): Unternehmenssicherung, S. 151; *Hammer* (1991): a.a.O., S. 32-33.

Zielbildung der Unternehmensplanung konkretisiert.⁵⁴ Die Verhaltensgrundsätze können auch als eine Art Werteprofil angesehen werden. Sie definieren das Verhalten der Unternehmung gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Gesellschaftern und Aktionären sowie dem Staat und der Öffentlichkeit.⁵⁵

Die Unternehmenspolitik liefert somit das Leitbild⁵⁶, vor dessen Hintergrund die Entscheidungen der Unternehmensplanung getroffen werden.⁵⁷ Die Einhaltung der durch sie definierten Grundsätze muss stets kontrolliert werden. Auch wenn sie langfristig ausgelegt ist und die Gültigkeit ihrer Entscheidungen ohne zeitliche Beschränkung ist, muss die Unternehmenspolitik im Hinblick auf unternehmensrelevante Veränderungen flexibel sein.⁵⁸

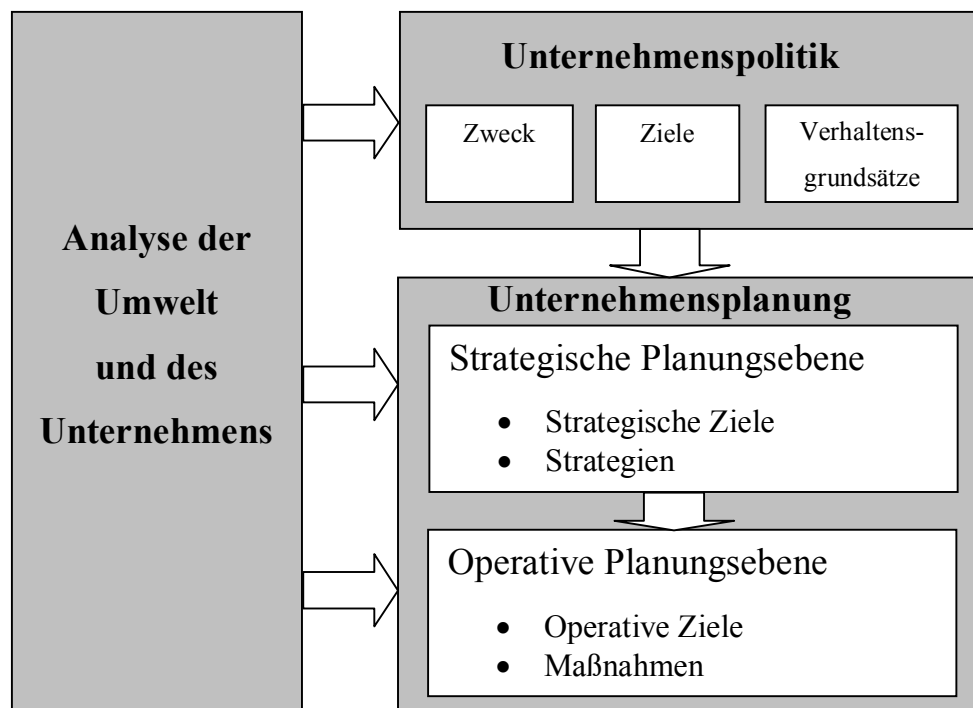


Abbildung 2: Stellung der Unternehmensplanung im Unternehmen⁵⁹

⁵⁴ Vgl. *Witte* (2000): a.a.O., S. 184.

⁵⁵ Vgl. *Hopfenbeck* (1992): a.a.O., S. 733.

⁵⁶ Auf die verschiedenen in der Literatur vorgeschlagenen Leitbilder wird an dieser Stelle nur verwiesen. Nähere Angaben dazu in *Hopfenbeck* (1992): a.a.O., S. 740.

⁵⁷ Vgl. *Fiedler* (1998): a.a.O., S. 26, (hier wird anstelle des Begriffs „Unternehmensplanung“ der Begriff „Unternehmensleitbildplanung“ verwendet).

⁵⁸ Vgl. *Hammer* (1991): a.a.O., S. 26-37.

⁵⁹ In Anlehnung an *Hammer* (1991): a.a.O., S. 37.

Abbildung 2 verdeutlicht noch einmal graphisch, dass die Unternehmenspolitik durch Definieren von Zweck, Zielen und Verhaltensgrundsätzen ein Leitbild für die Unternehmensplanung schafft.

Deutlich wird auch, dass sowohl für die unternehmenspolitische Zielbildung als auch für die Bildung strategischer und operativer Ziele eine Analyse der Umwelt und des Unternehmens Voraussetzung ist. Diese Analyse dient dem Zweck, Informationen über die Ausgangslage und die Umwelt des Unternehmens zu erlangen. Diese Informationen sind je nachdem, ob sie für die Unternehmenspolitik oder die Unternehmensplanung benötigt werden, unterschiedlich detailliert.⁶⁰

2.2.3 Strategische Planungsebene

Wie bei der Unternehmenspolitik sind die Aktivitäten der strategischen Planung langfristig angelegt. Der Unterschied besteht darin, dass sie bei der strategischen Planung befristet sind. Aufgrund ihres langfristigen Planungshorizontes ist sie gegenüber Kritikern anfällig, die sich auf den Standpunkt stellen, dass die Unsicherheiten bei einem großen Planungshorizont so stark sind, dass eine solche Planung von vornherein sinnlos ist. Diese Kritik beachtet nicht das Gesamtbild der Planung. Wie bereits dargelegt wurde, ist die strategische Planung das Bindeglied zwischen Unternehmenspolitik und operativer Planung. Wenn man sie weglassen würde, würde auch die Verknüpfung der kurz- und mittelfristigen Planung mit den allgemeinen Unternehmensgrundsätzen fehlen.

Darüber hinaus steht außer Frage, dass die Unternehmensplanung mit Unsicherheiten belastet ist und auch, dass diese mit zunehmendem Planungshorizont größer werden. Zweck der strategischen Planung ist es, das Unternehmen auf die Unsicherheiten der Zukunft vorzubereiten. Dies geschieht nicht durch 100%-ige Vorhersage der Zukunft, sondern vielmehr durch systematisches Ausrichten der Unternehmensaktivitäten auf realistische zukünftige Ziele.⁶¹ Auch ein Schiffskapitän kann beim Ablegen nicht mit

⁶⁰ Vgl. *Hammer* (1991): a.a.O., S. 37.

⁶¹ Vgl. *Zahn* (1989): *Strategische Planung*, Sp. 1904.

Sicherheit sagen, ob der einmal festgelegte Kurs unterwegs, aufgrund etwaiger Stürme, nicht doch geändert werden muss. Trotzdem legt er den Kurs erst einmal fest.

Aufgabe der strategischen Planung ist die Erschließung neuer Erfolgspotentiale.⁶²

Dabei können die Planungsfelder der strategischen Planung nach verschiedenen Kriterien unterteilt werden. Eine Unterteilung nach den betrieblichen Funktionen des Unternehmens ergibt z.B. eine Einteilung in die Planungsfelder Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung und Personal. Ein weiteres Kriterium wäre die Einteilung auf Grund von Unternehmensanlässen wie z.B. der Unternehmensgründung, einer Fusion, einer Sanierung oder einer Liquidation des Unternehmens.⁶³

Der Prozess der strategischen Planung ist wie folgt strukturiert:⁶⁴

- 1) Strategische Analyse und Prognose von Umwelt und Unternehmen;
- 2) Formulierung strategischer Ziele;
- 3) Entwicklung von Strategien;
- 4) Durchführungsplanung;
- 5) Strategische Kontrolle und Anpassung.

Eine Festlegung der strategischen Ziele vor einer Analyse der Umwelt und des Unternehmens durchzuführen⁶⁵, ist m.E. wenig sinnvoll. Meiner Meinung nach sollte erst der Ausgangspunkt aller Aktivitäten festlegen werden, bevor die Ziele definiert werden. Die oben angegebene Reihenfolge wird somit für die vorliegende Arbeit übernommen und im Folgenden genauer erläutert.

2.2.3.1 Analyse von Umwelt und Unternehmen

Für jedes Unternehmen existieren so genannte Schlüsselfaktoren, welche bei jeder Entscheidungsfindung relevant sind. Aus strategischer Sicht gliedern sich diese in markt- und produktbezogene Schlüsselfaktoren:

⁶² Vgl. *Hammer* (1991): a.a.O., S. 49-51; *Zahn* (1989): a.a.O., Sp. 1904.

⁶³ Vgl. *Schwinn* (1998): a.a.O., S. 33.

⁶⁴ Vgl. *Hammer* (1991): a.a.O., S. 52; *Schwinn* (1998): a.a.O., S. 29-33; ähnlich auch *Zahn* (1989): a.a.O., Sp. 1911-1915.

⁶⁵ In dieser Reihenfolge aufgeführt bei *Mag* (1995): a.a.O., S. 158.

Marktbezogen	Produktbezogen
<ul style="list-style-type: none"> • Marktvolumen • Marktpotential • Marktwachstum • Marktanteile • Potentielle neue Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-Lebensdauer • Produkt-Altersverteilung • Produkte in Entwicklung • Potentielle neue Produkte

Tabelle 1: Strategische Schlüsselfaktoren

Ziel der Analyse der Umwelt und des Unternehmens ist es, möglichst frühzeitig Anhaltspunkte über positive oder negative Veränderungen der externen oder internen Bedingungen für diese Schlüsselfaktoren zu erlangen.⁶⁶

Die Forderung einer Analyse der Umwelt des Unternehmens resultiert aus der Erkenntnis, dass jedes Unternehmen nicht alleine steht, sondern in eine Umwelt eingebettet ist, mit der es z.B. durch Geldverkehr und Gütertausch permanent in Kontakt steht. Hauptsächlich wird bei dieser Analyse auf die ökonomische Umwelt des Unternehmens abgestellt, d.h. die Beziehungen zu Lieferanten, Kunden oder Konkurrenten. Jedoch müssen auch andere Einflüsse wie z.B. der Arbeitsmarkt, die technologische Entwicklung, Außenpolitik, Entwicklung des Kapitalmarktes, Branchenentwicklung usw. beachtet werden. Auf einen Nenner gebracht, müssen sämtliche externen Einflüsse, welche die Entwicklung des Unternehmens beeinflussen könnten, in der Analyse der Unternehmensumwelt ihren Niederschlag finden. Nur so ist gewährleistet, dass aus der Umwelt des Unternehmens resultierende künftige Chancen und Risiken erkannt und berücksichtigt werden.⁶⁷

Die Analyse des Unternehmens bezieht sich auf die internen Gegebenheiten. Aufgabe ist es, die Stärken und Schwächen des Unternehmens herauszufiltern. Dafür müssen sämtliche Bereiche des Unternehmens untersucht werden, wie z.B. die Führungsebene, die Eigentümer- bzw. Gesellschafterstruktur, die Personalsituation, die Ressourcen, die Finanzlage, der technische Standard, Produktion, Absatz usw.⁶⁸

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Vielfalt der zu beachtenden externen und internen Einflüsse auf das Unternehmen und ihre Zusammenhänge:

⁶⁶ Vgl. *Gälweiler* (1986): a.a.O., S. 341-342.

⁶⁷ Vgl. *Mag* (1995): a.a.O., S. 158; *Schwinn* (1998): a.a.O., S. 30; *Kretschmer* (1976): a.a.O., S. 70-71; *Gälweiler* (1986): a.a.O., S. 194 ff.

⁶⁸ Vgl. *Schwinn* (1998): a.a.O., S. 30; *Kretschmer* (1976): a.a.O., S. 64-70.

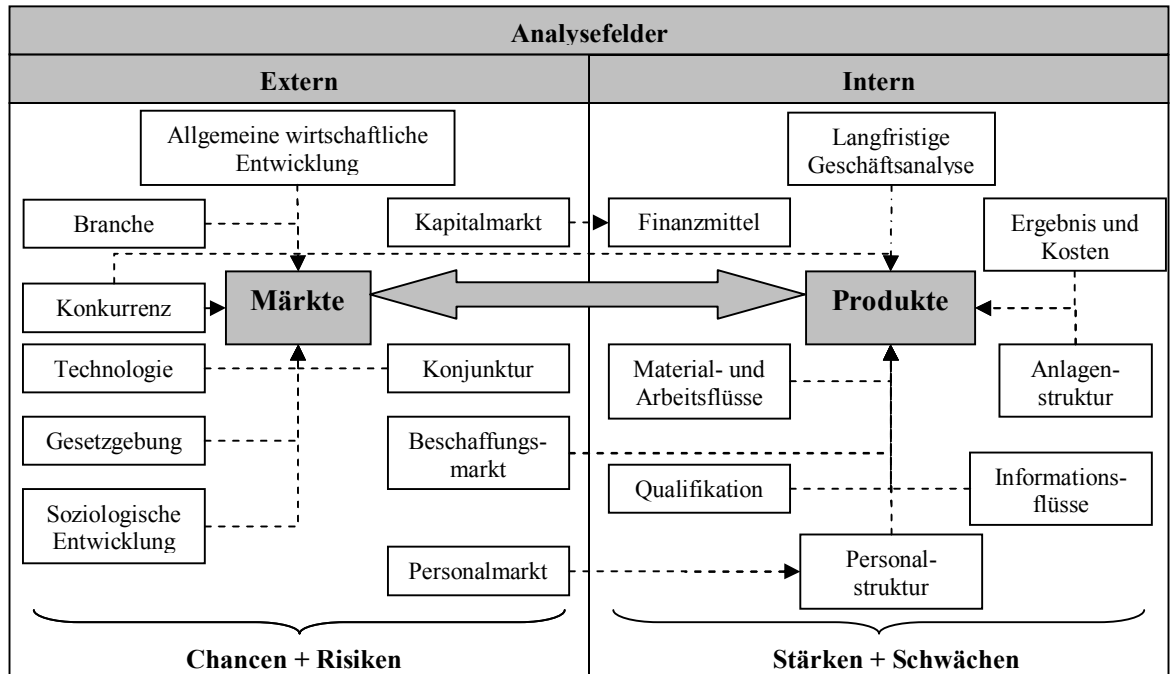


Abbildung 3: Externe und interne Analysefelder und ihre Zusammenhänge⁶⁹

Instrumente der Analyse sind z.B. die Portfolioanalyse, Marktanalyse, die strategische Bilanz oder auch die Produktlebenszyklusanalyse.⁷⁰

Die Portfolioanalyse kann sowohl auf das Unternehmen als Ganzes, als auch auf einzelne Bereiche oder Produkte des Unternehmens angewandt werden. Das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio zeigt, durch Abtragen des Marktanteils an der Abszisse und des Marktwachstums an der Ordinate, ob das Unternehmen als Ganzes oder wahlweise ein einzelnes Produkt des Unternehmens einen hohen oder niedrigen Marktanteil in einem schnell wachsenden Markt oder auch in einem stagnierenden oder rückläufigen Markt platziert hat. Eine weitere Möglichkeit ist, die Geschäftsfelder den Ressourcen des Unternehmens gegenüberzustellen oder die Märkte in Bezug auf den Produktlebenszyklus zu analysieren.⁷¹

Ergebnis der Analyse des Unternehmens und der Umwelt sollte sein, die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu zeigen und die Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt zu erkennen.

⁶⁹ Vgl. Mag (1995): a.a.O., S. 159; Gälweiler (1986): a.a.O., S. 198.

⁷⁰ Vgl. Schwinn (1998): a.a.O., S. 30; Fiedler (1998): a.a.O., S. 27 ff; Zahn (1989): a.a.O., Sp. 1912.

⁷¹ Vgl. Fiedler (1998): a.a.O., S. 31-32; Mag (1995): a.a.O., S. 161-162.

2.2.3.2 Formulierung strategischer Ziele

Die strategischen Ziele müssen darauf ausgerichtet sein, die Stärken des Unternehmens weiter auszubauen und die bestehenden Chancen zu nutzen, sowie die Schwächen des Unternehmens abzustellen und das Unternehmen gegen Risiken zu wappnen. Diese Zielsetzung muss mit den allgemeinen Zielen der Unternehmenspolitik in Einklang stehen. Die Ziele müssen auf Grundlage der Unternehmens- und Umweltanalyse realisierbar sein und nicht einem reinen Wunschgedanken entsprechen. Erstrebenswerte Ziele – auch wenn sie im gegebenen Zeitpunkt nicht zu verwirklichen sind – müssen dennoch in die strategische Zielbildung einfließen und in regelmäßigen Abständen auf ihre Realisierbarkeit überprüft werden. Die Formulierung der strategischen Ziele kann nicht durch Verfolgung eines bestimmten Schemas erfolgen, vielmehr ist in diesem Prozess die Kreativität aller Beteiligten gefordert.⁷²

Die folgende Tabelle zeigt eine Möglichkeit, in welchen Bereichen strategische Ziele formuliert werden sollten:

1. Marktleistungsziele	5. Macht- und Prestigeziele
- Produktqualität	- Unabhängigkeit
- Produktinnovation	- Image und Prestige
- Kundenservice	- Politischer Einfluss
- Sortiment	- Gesellschaftlicher Einfluss
2. Marktstellungsziele	6. Soziale Ziele bzgl. Mitarbeiter
- Umsatz	- Einkommen und soziale Sicherheit
- Marktanteil	- Arbeitszufriedenheit
- Marktgeltung	- Soziale Integration
- Neue Märkte	- Persönliche Entwicklung
3. Rentabilitätsziele	7. Gesellschaftsbezogene Ziele
- Gewinn	- Umweltschutz
- Umsatzrentabilität	- Nicht kommerzielle Leistungen
- Rentabilität des Gesamtkapitals	- Beiträge in die Volkswirtschaftliche Infrastruktur
- Rentabilität des Eigenkapitals	- Sponsoring (Kultur, Wissenschaft,...)
4. Finanzwirtschaftliche Ziele	
- Kreditwürdigkeit	
- Liquidität	
- Selbstfinanzierung	
- Kapitalstruktur	

Tabelle 2: Unternehmensziele⁷³

⁷² Vgl. Schwinn (1998): a.a.O., S. 30-31; Hammer (1991): a.a.O., S. 53.

⁷³ Vgl. Bamberger/ Wrona (2004): Strategische Unternehmensführung, S. 101.

2.2.3.3 Entwicklung von Strategien

Die Entwicklung von Strategien für die Erreichung der zuvor formulierten strategischen Ziele erfordert von allen Beteiligten – wie zuvor bereits gesagt – ein großes Maß an Kreativität. Im Gegensatz zur vorangegangenen Prozessstufe kann die Strategieentwicklung in zwei Tätigkeitsfelder unterteilt werden:

- (1) Herleitung realisierbarer Alternativen und
- (2) Analyse und Bewertung der realisierbaren Alternativen.

Zu 1): Ein Mittel für die Herleitung realisierbarer Alternativen ist die „Gap-Analyse“. Diese Analyse stellt die zu erwartende Unternehmensentwicklung ohne strategische Änderungen den formulierten strategischen Zielen gegenüber. Eine Möglichkeit ist es, den Umsatzverlauf des Unternehmens ohne strategische Aktivitäten mit der strategischen Zielvorgabe bezüglich des Umsatzes zu vergleichen. Gleiches könnte man auch mit dem Gewinnverlauf machen. Die aus dieser Gegenüberstellung resultierende strategische Lücke gilt es durch eine bestimmte Strategie zu schließen.⁷⁴

Eine weitere Möglichkeit zur Entwicklung von Strategien ist die bereits angesprochene Portfolioanalyse. Ergibt die Portfolioanalyse eines bestimmten Produktes in einem bestimmten Markt z.B., dass der Marktanteil relativ hoch ist und der Markt schnell wächst, sollte die Strategie lauten, die Wettbewerbsposition unbedingt zu stärken. Dies könnte beispielsweise durch Investitionen der aus diesem Produkt gewonnenen Erträge geschehen. Ist ein Produkt in einem gesättigten Markt ohne Wachstum platziert, sollte die Strategie lauten, die Gewinne einzufahren. Hohes Marktwachstum bei geringem Marktanteil sollte den Versuch nach sich ziehen, den Marktanteil in diesem Markt zu vergrößern. Ein Produkt mit einem niedrigen Marktanteil in einem nicht wachsenden Markt, weist auf ein schwaches Produkt hin, bei dem keine weiteren Investitionen mehr getätigt werden sollten. Aus diesen Erkenntnissen müssen nunmehr einzelne Strategien entwickelt werden. Eine Möglichkeit, Marktanteile und somit auch Umsätze hinzuzugewinnen, könnte die Ausweitung der eigenen Produktion oder die Durchführung von Akquisitionen sein. Lautet die Erkenntnis, sich aus einem Markt zurückzuziehen, dann

⁷⁴ Vgl. *Hammer* (1991): a.a.O., S. 53; *Schwinn* (1998): a.a.O., S. 31.

könnte die Strategie lauten, eine Produktreihe komplett einzustellen und die Ressourcen anderweitig zu nutzen, oder auch einen Unternehmenszweig eventuell zu verkaufen.⁷⁵ Grundsätzlich ist zwischen „Normstrategien“ und „abgeleiteten Strategien“ zu unterscheiden. Die Normstrategie gibt die generelle Richtung des Unternehmens oder eines bestimmten Unternehmensteils vor, wobei es dabei ganz generell betrachtet die drei Möglichkeiten des Wachsens, des Schrumpfens und des Haltens des Ist-Zustandes gibt. Die Normstrategien lauten somit:⁷⁶

- Wachstumsstrategie,
- Schrumpfungsstrategie und
- Haltestrategie.

Die abgeleiteten Strategien dienen zur Unterstützung der Realisierung der Normstrategien. Sie unterteilen sich wiederum in die funktionalen Strategien und die Hilfsstrategien. Durch die Erstgenannten werden, wie der Name schon sagt, die grundsätzlichen Verhaltensrichtlinien der einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens festgelegt. Die funktionalen Strategien gliedern sich somit auf in:⁷⁷

- Produktionsstrategien,
- Beschaffungsstrategien,
- Absatzstrategien,
- Personalstrategien,
- Forschungs- und Entwicklungsstrategien und
- Finanzierungsstrategien.

Die Hilfsstrategien unterstützen ebenfalls die Normstrategien, haben aber im Gegensatz zu den funktionalen Strategien keinen funktionalen Charakter. Hilfsstrategien können, z. B. sein:⁷⁸

⁷⁵ Vgl. Zahn (1989): a.a.O., Sp. 1913-1914; Fiedler (1998): a.a.O., S. 31-32; Mag (1995): a.a.O., S. 161-162.

⁷⁶ Vgl. Hammer (1991): a.a.O., S. 53; Schwinn (1998): a.a.O., S. 32.

⁷⁷ Vgl. Bamberger/ Wrona (2004): a.a.O., S. 137 ff.; Hammer (1991): a.a.O., S. 55; Homburg (1998): a.a.O., S. 12.

⁷⁸ Für weitere Ausführungen zu den abgeleiteten Strategien siehe Hammer (1991): a.a.O., S. 54 ff.

- Kooperationsstrategie (Kooperation mit anderen Unternehmen),
- Konzentrationsstrategie (Konzentration auf ausgewählte Bereiche),
- Marktdurchdringungsstrategie (Verbesserung bisheriger Marktleistungen).

Zu 2): Sind mehrere Strategien festgelegt worden, müssen diese hinsichtlich ihrer zu erwartenden Wirkungen konkret bewertet und untersucht werden. Dabei müssen die Wettbewerbsverhältnisse des Unternehmens, der Reifegrad der jeweiligen Branche und die Konsequenzen eventueller Akquisitionen oder Kooperationen des Unternehmens berücksichtigt werden. Besonders wichtiger Bestandteil der Bewertung einzelner Strategien ist die Berücksichtigung der Versorgung der operativen Einheiten des Unternehmens mit den nötigen Ressourcen. Strategien können nur umgesetzt werden, wenn der operative Bereich des Unternehmens dazu in der Lage ist. Bewertungsmaßstab der entwickelten Strategien ist der Zielerreichungsgrad der im Vorfeld definierten Ziele.⁷⁹

2.2.3.4 Durchführungplanung

Jede Strategie ist sinnlos, wenn sie nicht zu konkreten Maßnahmen, Aktionen und Aktivitäten bei den jeweiligen Verantwortungsträgern führt. Obwohl dies offensichtlich zwingende Voraussetzung einer funktionierenden strategischen Planung ist, erweist sich die Durchführungplanung oft als Achillesferse im strategischen Planungsprozess, da die Verknüpfung der ausgewählten Strategien mit den operativen Aktionen ein schwieriger Prozess ist. Es müssen spezielle Programme, die das Augenmerk der agierenden Einheiten im Unternehmen auf die strategischen Ziele lenken, implementiert werden. Die Durchführungplanung bildet somit die Schnittstelle der strategischen Planung zur operativen Planung. Die Gesamtaufgaben müssen in einzelne Teilaufgaben untergliedert werden und diese müssen wiederum den verschiedenen Hierarchieebenen und den einzelnen Unternehmensbereichen zugeteilt werden. Die Reihenfolge der einzelnen Teiloperationen, die Ressourcenverteilung und der zeitliche Ablauf müssen festgelegt werden. I.d.R. werden für die Ausführung neuer Strategien finanzielle Mittel benötigt, welche entweder aus anderen Unternehmensbereichen abgezogen werden oder unterneh-

⁷⁹ Vgl. *Zahn* (1989): a.a.O., Sp. 1913-1914; *Hammer* (1991): a.a.O., S. 53; *Schwinn* (1998): a.a.O., S. 31-32.

mensextern beschafft werden müssen. Wichtig ist im Rahmen dieses Prozesses ein vernünftiges Gleichgewicht bei der Ressourcenverteilung, bei den kurzfristigen Erfolgchancen und bei dem akzeptablen Risiko zu wahren, da sich übertriebener Ressourcenschutz, kurzfristige Erfolgskriterien und zu hohe Risikoaversion als hemmende Faktoren in der Planungsdurchführung erweisen können.⁸⁰

2.2.3.5 Strategische Kontrolle und Anpassung

Der letzte Schritt der strategischen Planung ergibt sich aus dem Grundsatz der laufenden Kontrolle der Unternehmensplanung.⁸¹ Ein reiner Soll-Ist-Abgleich mit anschließender Abweichungsanalyse erscheint für die Kontrolle der strategischen Planung wenig sinnvoll. Bei einem Planungshorizont von ca. fünf bis zehn Jahren ist ein Soll-Ist-Abgleich frühestens fünf Jahre nach der eigentlichen Planung möglich. Frühzeitig auftretende potentielle Störungen würden bei dieser Vorgehensweise viel zu spät erkannt werden und deren Auswirkungen auf das Unternehmen wären nur noch schwer rückgängig zu machen. Ein Beispiel⁸² kann diese Problematik anschaulich verdeutlichen:

Ein Automobilhersteller plant die Einführung eines neuen Fahrzeuges im Hochpreissegment. Die für das Jahr der Einführung geplante Absatzmenge beträgt 100.000 Stück mit einer Steigerung von 20 Prozent für die folgenden drei Jahre. Nach fünf Jahren Vorbereitung wird die Produktion aufgenommen und der erste Soll-Ist-Abgleich ergibt, dass statt 100.000 nur 20.000 Fahrzeuge verkauft wurden. Als Ursache dafür stellt sich heraus, dass kurz nach Abschluss der strategischen Planungen ein starker Trend hin zu Kompaktwagen, weg vom Luxuswagen eingesetzt hat.

Die strategische Kontrolle muss zwingend planungsbegleitend durchgeführt werden, um so die Richtigkeit der strategischen Planung permanent in Frage zu stellen und die Not-

⁸⁰ Vgl. Zahn (1989): a.a.O., Sp. 1914; Hammer (1991): a.a.O., S. 53; Schwinn (1998): a.a.O., S. 32.

⁸¹ Siehe Kapitel 2.1.3.5.

⁸² Siehe Schreyögg/Steinmann (1985): a.a.O., S. 393.

wendigkeit von Anpassungen so früh wie möglich zu erkennen.⁸³ Eine Einteilung der strategischen Kontrolle in die drei Bereiche

- Prämissenkontrolle,
- Durchführungskontrolle und
- strategische Überwachung

erscheint somit sinnvoll.⁸⁴

Die Prämissenkontrolle setzt kurz nach Formulierung der einzelnen Strategien ein und muss dafür Sorge tragen, dass die getroffenen Annahmen, auf deren Grundlage man bestimmte Strategien entwickelt hat, immer wieder kritisch beurteilt werden um diese gegebenenfalls anzupassen.

Die Durchführungskontrolle beginnt mit der Strategieimplementierung und überwacht die Umsetzung der jeweiligen Strategien. Dies geschieht, indem man messbare Zwischenziele festlegt und deren Einhaltung der vorgegebenen Zielsetzung gegenübergestellt. Bei relevanten Abweichungen müssen Gegenmaßnahmen getroffen werden. Grundlage für die Durchführungskontrolle ist ein funktionierendes internes Berichtswesen, welches nicht nur mit erst spät verfügbaren Ist-Daten arbeitet, sondern auch mit Prognosedaten, um vorausschauende Vergleiche durchführen zu können und mögliche Abweichungen frühzeitig erkennbar zu machen.

Die strategische Kontrolle ergänzt sowohl die Prämissenkontrolle, als auch die Durchführungskontrolle. Sie dient als Auffangnetz für die beiden anderen Kontrollarten und hält ähnlich einem Radarsystem Ausschau nach möglichen Krisen oder Problemen. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Aufbau der strategischen Kontrolle noch einmal graphisch.

⁸³ Vgl. *Alt* (2004): Grundzüge der Unternehmensführung, S. 105; *Schwinn* (1998): a.a.O., S. 36; *Schreyögg/ Steinmann* (1985): a.a.O., S. 393 ff.

⁸⁴ Vgl. auch für die anschließenden Ausführungen *Bamberger/ Wrona* (2004): a.a.O., S. 235-236; *Fiedler* (1998): a.a.O., S. 36 ff.; *Schreyögg/ Steinmann* (1985): a.a.O., S. 401 ff.

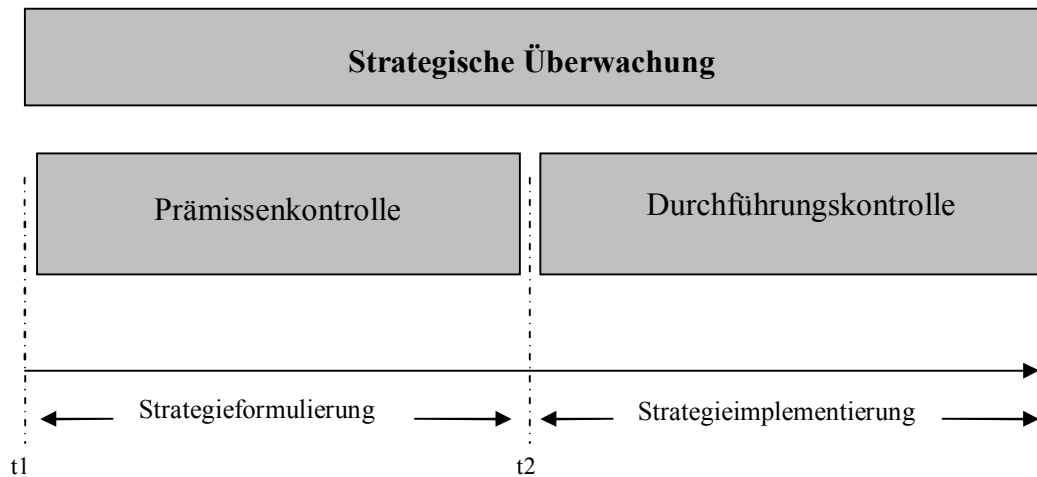


Abbildung 4: Strategische Kontrolle

2.2.4 Operative Planungsebene

Aufgabe der operativen Planung ist, die Vorgaben der strategischen Planungsebene im Rahmen der mittelfristigen Unternehmensplanung auf die einzelnen Unternehmensbereiche herunterzubrechen. Die global verfassten Ziele der strategischen Planung werden in den verschiedenen Teilbereichen der Unternehmung konkretisiert und zu mittelfristigen Planungen verarbeitet. Beispiele für diese Teilplanungen sind:⁸⁵

- Festlegung eines optimalen Leistungsprogramms;
- Mittelfristige Finanz- und Investitionsplanung;
- Mittelfristige Personalplanung;
- Planung des mittelfristigen Produktionsprogramms;
- Planung der mittelfristigen Beschaffung.

Die operative Planung ist für die Umsetzung der auf den anderen Ebenen beschlossenen Vorgaben zuständig. Im Rahmen der operativen Planung ist der Detaillierungsgrad am höchsten. Die strategischen Ziele müssen in operative und quantifizierbare Sollwerte

⁸⁵ Vgl. Fischer (1996): a.a.O., S. 41; Kretschmer (1976): a.a.O., S. 55.

umgewandelt werden und bis in jede operative Einheit des Unternehmens geplant werden.⁸⁶

Grundlage der operativen Planung ist, wie bei der strategischen Planung eine Analyse des Unternehmens und der Umwelt, jedoch sind die Schwerpunkte der Analyse andere. Im Rahmen der operativen Planung sind die kurzfristigen Komponenten von Bedeutung.

Die drei operativen Planungsinstrumente sind:

- der Finanzplan,
- die Planbilanz und -GuV und
- die Kosten- und Leistungsplanung.

Der Finanzplan umfasst die Liquiditätskomponente des Unternehmens, die Planbilanz deckt die Bestandskomponente ab und die Kosten- und Leistungsplanung die Ertragskomponente. Alle drei Komponenten müssen im Einklang zueinander stehen. So muss z.B. der im Leistungsbudget geplante Erfolg zu einem ausgeglichenen Finanzplan führen und darf den Vermögens- und Kapitalbestand des Unternehmens nicht gefährden. Die Daten für die drei operativen Planungsinstrumente kommen aus den Teilplänen der einzelnen Unternehmensbereiche. Alle Bereiche müssen ein abgestimmtes und sukzessiv aufgebautes Planungssystem ergeben.⁸⁷

Die Koordinationsfunktion⁸⁸ der Unternehmensplanung kommt im Bereich der operativen Planung besonders stark zum Tragen. Folgende Abbildung verdeutlicht graphisch die Zusammenhänge der einzelnen Teilplanungen.

⁸⁶ Vgl. *Fischer* (1996): a.a.O., S. 41-42; *Kretschmer* (1976): a.a.O., S. 56.

⁸⁷ Vgl. *Eichhübl/ Kunesch* (1996): Operative Unternehmensplanung, S. 450-451.

⁸⁸ Siehe Kap. 2.1.2.

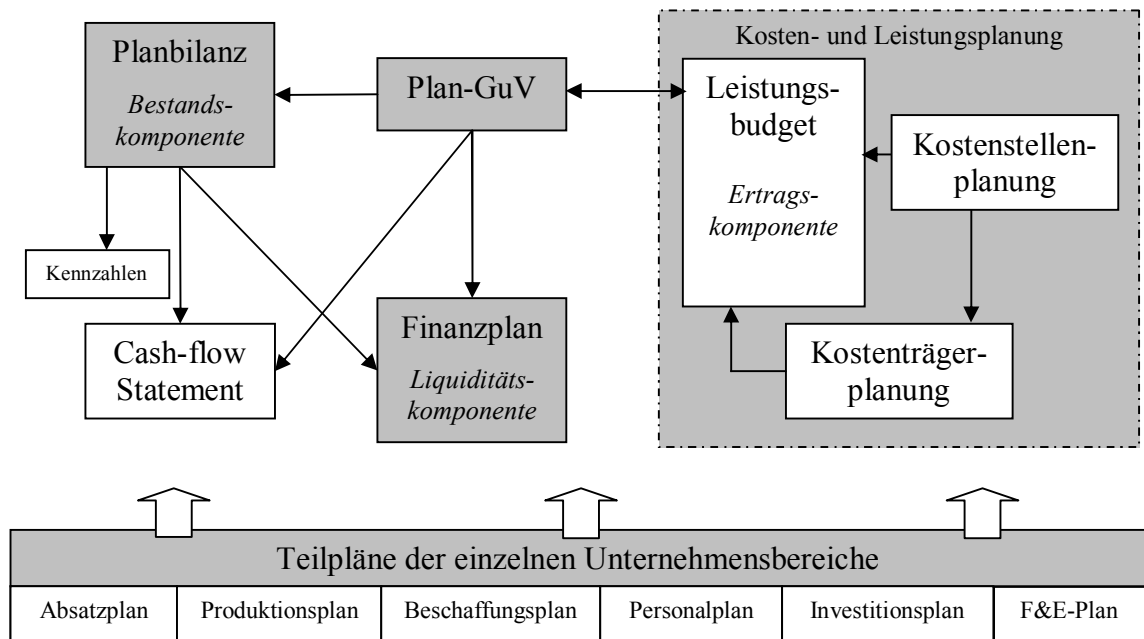


Abbildung 5: Operative Teilpläne⁸⁹

2.2.4.1 Teilpläne der einzelnen Unternehmensbereiche

Die **Absatzplanung** prognostiziert die zukünftige Absatzmenge. Wird in der Planung auch der voraussichtlich erzielbare Preis berücksichtigt, handelt es sich um eine Umsatzplanung. Die Genauigkeit dieser Planungen ist stark davon abhängig, ob und in welchem Maß der zukünftige Absatz schon vertraglich fixiert ist und wie weit die Planung auf zuverlässigen und genauen Markt- und Bedarfsanalysen basiert. In der Praxis greift man auf Erfahrungswerte, Absatzzahlen der Vergangenheit, Prognosen oder Expertenmeinungen zurück. Eine wichtige Rolle spielen beispielsweise auch das zukünftige Marketingverhalten, die zukünftig gewährten Kundenkonditionen oder der Service. Eventuelle Schwankungen in der Absatzplanung können i.d.R. über die Lagerhaltung ausgeglichen werden.⁹⁰

⁸⁹ Vgl. Fiedler (1998): a.a.O., S. 48; Eichhübl/ Kunesch (1996): a.a.O., S. 450.

⁹⁰ Vgl. Keiner (2001): a.a.O., S. 255; Fiedler (1998): a.a.O., S. 47; Hammer (1991): a.a.O., S. 62-63; ausführlich in Mellerowicz (1972): Planung und Plankostenrechnung, S. 181 ff.

Die **Produktionsplanung** ist auf Basis der Absatzmengen zu erstellen. Die Hauptaufgabe der Produktionsplanung ist es, die Menge und die Kosten der Fertigung so exakt wie möglich zu prognostizieren und den Einsatz der Produktionsfaktoren zu koordinieren. Die Produktionsplanung soll die Lieferfähigkeit des Unternehmens bei optimaler Wirtschaftlichkeit der Produktion sichern.⁹¹

Der **Beschaffungsplan** erfasst sämtliche in der Produktion benötigte Faktoren der Menge und dem Preis nach. Wichtig ist die Fixierung der Beschaffungskonditionen und die Ermittlung der optimalen Bestellmenge, da man auf der einen Seite so wenig Kapital wie möglich binden will, auf der anderen Seite jedoch kurze Lieferzeiten garantieren möchte. Letzteres spricht jedoch für Lagerbestände und somit auch für höhere Kapitalbindungskosten.⁹²

Im **Personalplan** wird der Arbeitseinsatz in den verschiedenen Funktionsbereichen, insbesondere im Hinblick auf die erforderlichen Kapazitäten des Produktionsprozesses, geplant. Berücksichtigt werden müssen Informationen über die Veränderung des Personalbestandes, etwaige Maßnahmen zur Betreuung der Mitarbeiter und Planung der Aus- und Weiterbildung. Steht der Bedarf an Arbeitskräften einmal fest, lassen sich die daraus resultierenden Zahlungen exakt bestimmen. Zu nicht beeinflussbaren Schwankungen können lediglich Tarifveränderungen oder Beitragsveränderungen in der Sozial- oder Krankenversicherung führen.⁹³

Die **Investitionsplanung** muss unter Berücksichtigung der Investitionsmöglichkeiten und der Feststellung des Kapitalbedarfs durchgeführt werden. Die Investitionsvorhaben müssen mit den technischen und kaufmännischen Leitern des Unternehmens besprochen und unter Berücksichtigung von Kostenvoranschlägen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Werteanalysen und Finanzierungsalternativen beurteilt werden.⁹⁴

⁹¹ Vgl. Keiner (2001): a.a.O., S. 259; Hammer (1991): a.a.O., S. 63-64; ausführlich in Mellerowicz (1972): a.a.O., S. 297 ff.

⁹² Vgl. Hammer (1991): a.a.O., S. 64; Fiedler (1998): a.a.O., S. 50; ausführlich in Mellerowicz (1972): a.a.O., S. 383 ff.

⁹³ Vgl. Hauschildt/ Sachs/ Witte (1981): Finanzplanung und Finanzkontrolle, S. 106 Hammer (1991): a.a.O., S. 66; Fiedler (1998): a.a.O., S. 50; ausführlich in Mellerowicz (1972): a.a.O., S. 480 ff.

⁹⁴ Vgl. Hammer (1991): a.a.O., S. 65; ausführlich in Mellerowicz (1972): a.a.O., S. 555 ff.

In der *Forschungs- und Entwicklungsplanung* wird zum einen die Weiterentwicklung oder Neuentwicklung bestimmter Produkte geplant, zum anderen auch Neugründungen von Gesellschaften im In- oder Ausland, oder auch die Entwicklung neuer interner Ablauforganisationen. Forschung und Entwicklung steht für Innovation und gilt als treibende Kraft des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts im Unternehmen.⁹⁵

Das Hauptproblem der verschiedenen Teilpläne besteht darin, diese optimal zu koordinieren. Die Teilpläne stehen in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander, was eine Simultanplanung wünschenswert macht. Die Komplexität des damit einhergehenden Planungsmodells wäre allerdings derart hoch, dass es praktisch nicht umsetzbar ist.⁹⁶

Die Koordination der Teilpläne erfolgt somit sukzessive ausgehend von dem Teilbereich des Unternehmens in dem ein Engpass vorherrscht. Man spricht in diesem Fall von einem betrieblichen Minimumsektor. Dieser Ausgangsplan wird als Primärplan bezeichnet und stellt den Schwerpunkt der Gesamtplanung dar. Alle anderen Pläne basieren auf den Daten des Primärplans und werden als Sekundärpläne bezeichnet. Hierbei geht es nicht um die zeitliche Abfolge der verschiedenen Planaufstellungen, sondern um die sachliche Stellung der einzelnen Pläne zueinander. Dieser Zusammenhang ist in der Literatur als das so genannte Ausgleichsgesetz der Planung bekannt, welches besagt, dass der Minimumsektor immer derjenige Sektor ist, der die Gesamtplanung beherrscht.⁹⁷

Normalerweise fungiert der Absatz- und Umsatzplan als Primärplan und alle anderen Teilpläne werden sukzessive als Sekundärpläne auf diesem aufgesetzt. Kommt es beispielsweise in der Produktion oder bei der Liquidität zu einem Engpass, werden Produktionsplan oder Finanzplan zu Primärplänen und alle anderen Teilpläne zu Sekundärplänen.⁹⁸

⁹⁵ Vgl. *Fiedler* (1998): a.a.O., S. 50; ausführlich in *Mellerowicz* (1972): a.a.O., S. 365 ff.

⁹⁶ Vgl. *Franke/ Zerres* (1999): Betriebliche Planung – Die Grundlage zum Erfolg, S. 20; *Fiedler* (1998): a.a.O., S. 47.

⁹⁷ Vgl. *Franke/ Zerres* (1999): a.a.O., S.19; *Everling* (1991): Die Finanzierung des Unternehmens, S. 134; *Gutenberg* (1976): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S. 163-164; *Kosiol* (1955): Finanzplanung und Liquidität, in *ZfbF*, S. 256.

⁹⁸ Vgl. *Mellerowicz* (1972): a.a.O., S. 181; *Everling* (1991): a.a.O., S. 134.

2.2.4.2 Finanzplanung

Im Finanzplan werden sämtliche prognostizierten Einzahlungen und Auszahlungen des Unternehmens für die kommenden Perioden erfasst und gegenübergestellt.⁹⁹ Eine in der modernen Literatur gleichwertige Bezeichnung der Finanzplanung findet sich in dem Begriff des Finanzcontrollings.

Aufgabe der Finanzplanung ist es, alle zukünftigen Ereignisse in sämtlichen Unternehmensbereichen, die eine Auswirkung auf die Liquiditätsebene haben, zu erfassen.¹⁰⁰

Ziel der Finanzplanung ist die Sicherung der Liquidität des Unternehmens, wobei Liquidität auch als Zustand des finanziellen Gleichgewichtes definiert wird. Liquide Unternehmen können ihre Zahlungsverpflichtungen termingenuau erfüllen.¹⁰¹

Die Erhaltung der Liquidität ist – im Gegensatz zur Rentabilität oder Gewinnmaximierung – kein explizites Unternehmensziel, dennoch müssen sich alle anderen Ziele diesem Zweck unterordnen, da die Zahlungsfähigkeit für die Existenz eines jeden Unternehmens zwingend notwendig ist.¹⁰² Sowohl für Aktiengesellschaften als auch für Gesellschaften mit beschränkter Haftung ist die Zahlungsunfähigkeit gem. § 92 Abs. 2 AktG bzw. gem. § 64 Abs. 1 GmbHG ein Insolvenzgrund.¹⁰³ Liquidität ist somit notwendige Bedingung für die Erreichung aller anderen Unternehmensziele. Durch die Finanzplanung wird die Unternehmensführung in die Lage versetzt, im Voraus zu erkennen, ob und wann das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann, um für diesen Fall rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen.¹⁰⁴

Die Sicherung der Liquidität teilt sich in die folgenden drei Einzelaufgaben auf:

⁹⁹ Vgl. *Fischer* (2002): Finanzplanung, Sp. 569; *Heim/ Kless* (1999): Finanzplanung in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Rahmen der neuen Insolvenzordnung und des KonTraG, in DStR, S. 387; *Knief* (1984): Der Finanzplan – zentrales betriebswirtschaftliches Instrument zur Beurteilung des Unternehmens in der Krise, in B. Bl., S. 10.

¹⁰⁰ Vgl. *Süchting* (1995): Finanzmanagement – Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung, S. 275; *Mellerowicz* (1972): a.a.O., S. 527.

¹⁰¹ Vgl. *Keiner* (2001): a.a.O., S. 274; *Heim/ Kless* (1999): a.a.O., S. 389; *Hauschildt/ Sachs/ Witte* (1981): a.a.O., S. 5; *Kosiol* (1955): a.a.O., S. 263.

¹⁰² Vgl. *Schröder* (2000): Modernes Unternehmenscontrolling, S. 339; *Witte* (1981): Finanzplanung der Unternehmung – Prognose und Disposition, S. 5; *Kosiol* (1955): a.a.O., S. 271.

¹⁰³ Vgl. *Heim/ Kless* (1999): a.a.O., S. 389; *Witte* (1981): a.a.O., S. 25.

¹⁰⁴ Vgl. *Heim/ Kless* (1999): a.a.O., S. 389.

- (1) Die strukturelle Liquiditätssicherung;
- (2) Die laufende Liquiditätssicherung;
- (3) Die Haltung der Liquiditätsreserven.

Zu (1): Die strukturelle Liquiditätssicherung muss dafür Sorge tragen, dass die Kapitalstruktur, d.h. das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital, im Unternehmen ausgeglichen ist. Das Verhältnis kann nur dann ausgewogen sein, wenn das geplante langfristige Investitionsvolumen durch die langfristigen Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmens gedeckt wird. Nur bei einer intakten Kapitalstruktur ist das Unternehmen in der Lage, Fremdkapital zu akzeptablen Konditionen aufzunehmen. Auch die Planung einer möglichen Finanzierung des Unternehmens von innen heraus, beispielsweise durch die Thesaurierung von Gewinnen, ist Aufgabe der strukturellen Liquiditätssicherung.¹⁰⁵ Aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung könnte die strukturelle Liquiditätssicherung auch auf der strategischen Planungsebene angesiedelt werden. Der besseren Übersicht halber wurde sie jedoch an dieser Stelle im Rahmen der Finanzplanung erklärt. Das Zusammenspiel zwischen strategischer und operativer Planung wird an späterer Stelle noch behandelt.¹⁰⁶

Zu (2): Die laufende oder auch die aktuelle Liquiditätssicherung stellt die eigentliche Kernaufgabe des Finanzcontrollings dar. Durch sie muss sichergestellt werden, dass die aktuelle Liquidität des Unternehmens stets gesichert ist. Dies geschieht durch lückenlose Erfassung aller Zahlungsströme in allen Teilbereichen des Unternehmens. Tritt bei kurzfristigen Auszahlungsüberschüssen ein zusätzlicher Bedarf an liquiden Mitteln auf, muss die laufende Liquiditätssicherung geeignete Maßnahmen treffen. Diese könnten z.B. die Aufnahme eines kurzfristigen Kredites, die Inanspruchnahme einer unternehmensinternen Reserve oder die Umschichtung in anderen Unternehmensbereichen sein. Im Falle von Einzahlungsüberschüssen ist es Aufgabe der aktuellen Liquiditätssicherung, über deren Verwendung zu entscheiden. In Betracht kommen beispielsweise eine gewinnbringende Anlage am Kapitalmarkt, Investitionen in bestimmten Unternehmensbereichen, die Tilgung eventuell vorhandener Verbindlichkeiten oder die Bildung oder Erhöhung von Liquiditätsreserven.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. *Keiner* (2001): a.a.O., S. 270; *Dellmann* (1993): Finanzplanung, Sp. 638-639.

¹⁰⁶ Siehe Kap. 2.2.4.

¹⁰⁷ Vgl. *Keiner* (2001): a.a.O., S. 270; *Dellmann* (1993): a.a.O., Sp. 639.

Zu (3): Wie jede andere Planung, ist auch die Finanzplanung mit einer gewissen Unsicherheit bzgl. der zu planenden Zahlungsbewegungen behaftet. Sinn der Liquiditätsreserve ist es, nicht vorhersehbare Risiken im Falle ihres Eintritts aufzufangen. Die Finanzplanung sollte immer unter der Annahme des maximalen Gefahrenansatzes handeln, da das Postulat der Liquidität vorschreibt, dass ein Fehlbetrag – auch wenn seine Eintrittswahrscheinlichkeit relativ gering ist – zu jeder Zeit gedeckt sein muss. Aus diesem Grund muss auch in Kauf genommen werden, dass die Rentabilität des Unternehmens unter der Schaffung einer Liquiditätsreserve leidet. Die Liquiditätsreserve muss nicht zwangsläufig aus angesparten liquiden Mitteln bestehen. Auch vertraglich zugesagte Kredite, nicht in Anspruch genommene Kontokorrentlinien oder ausstehende Einlagen auf das Eigenkapital können als Reserve angesehen werden.¹⁰⁸

Für den Finanzplan gilt das Ausgleichsgesetz der Planung,¹⁰⁹ d.h. der Finanzplan wird als Primärplan aufgestellt, wenn im Unternehmen ein Liquiditätsengpass vorliegt. Im Normalfall sollte das Finanzcontrolling als Sekundärplan, resultierend aus den abgeleiteten und originären Teilplanungen, durchgeführt werden.¹¹⁰

Eine exakte Finanzplanung setzt somit eine lückenlose Gesamtplanung mit möglichst genauen Teilplänen voraus. Nur so kann die Finanzplanung im Unternehmen einen problemlosen Ablauf des betrieblichen Geschehens aus finanzwirtschaftlicher Sicht sicherstellen und die Existenz sowie die Wettbewerbschancen des Unternehmens gewährleisten.¹¹¹

Die Struktur des Finanzplans ist nicht vorgeschrieben. Durchgesetzt hat sich jedoch eine Einteilung in ordentliche und außerordentliche Zahlungsströme. Ordentliche Zahlungsströme sind diejenigen Ein- und Auszahlungen, die durch das normale Betriebsgeschehen veranlasst werden. Außerordentliche Zahlungsströme stehen dagegen im Zusammenhang mit Investitions- oder Finanzierungstätigkeiten.¹¹²

Ein Beispiel für einen kurzfristigen Liquiditätsplan zeigt die folgende Abbildung:

¹⁰⁸ Vgl. *Dellmann* (1993): a.a.O., Sp. 639-640; *Witte* (1964): Zur Bestimmung der Liquiditätsreserve, in *ZfB*, S. 766-769.

¹⁰⁹ Siehe Kap. 2.2.4.1.

¹¹⁰ Vgl. *Dellmann* (1993): a.a.O., Sp. 644; *Kosiol* (1955): a.a.O., S. 256.

¹¹¹ Vgl. *Keiner* (2001): a.a.O., S. 284.

¹¹² Vgl. *Mellerowicz* (1972): a.a.O., S. 531.

Position		Periode	01	02	03	...
I.	Anfangsbestand an Zahlungskraft aus der Vorperiode					
II.	Einzahlungen					
1.	Einzahlungen aus ordentlichen Umsätzen					
1.1	Barverkäufe					
1.2	Begleichung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen					
2.	Einzahlungen aus Desinvestitionen					
2.1	Anlagenverkäufe (außerordentlicher Umsatz)					
2.2	Auflösung von Finanzinvestitionen					
3.	Einzahlungen aus Finanzerträgen					
3.1	Zinserträge					
3.2	Beteiligungserträge					
	Gesamtbetrag der Einzahlungen					
III.	Auszahlung					
1.	Auszahlungen für laufende Geschäfte					
1.1	Gehälter					
1.2	Löhne					
1.3	Rohstoffe					
1.4	Hilfs- und Betriebsstoffe					
1.5	Steuern und Abgaben					
1.6	...					
2.	Auszahlungen für Investitionszwecke					
2.1	Sachinvestitionen					
	Ankäufe					
	Vorauszahlungen					
	Restzahlungen					
2.2	Finanzinvestitionen					
3.	Auszahlung im Rahmen des Finanzverkehrs					
3.1	Kredittilgung					
3.2	Akzepteinlösung					
3.3	Eigenkapitalminderung (z.B. Privatentnahme)					
	Gesamtbetrag der Auszahlungen					
IV.	Geplanter Endbestand an liquiden Mitteln					
V.	Ausgleichsmaßnahmen					
	Bei Unterdeckung					
	Bei Überdeckung					
VI.	Korrigierter geplanter Endbestand an Zahlungskraft					

Abbildung 6: Finanzplan¹¹³

¹¹³ In Anlehnung an Perridon/ Steiner (2007): Finanzwirtschaft der Unternehmung, S. 637-638; Keiner (2001): a.a.O., S. 275.

Die Zahlungskraft des Unternehmens beinhaltet den Kassenbestand, die Bankguthaben und das Volumen der sofort verfügbaren Kredite – abzüglich der aktuell in Anspruch genommenen Kredite.¹¹⁴

Die ordentlichen Planeinzahlungen umfassen die Einzahlungen des Unternehmens aus dem Leistungsbereich, also den Geldzufluss aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Barverkäufen, Mieten und sonstigen Umsätzen des normalen Geschäftsbetriebes.

Die außerordentlichen Einzahlungen stellen Geldzuflüsse aus dem Finanzbereich des Unternehmens oder Desinvestitionen, wie beispielsweise Zins- oder Beteiligungserträge oder auch Einzahlungen aus Anlagenverkäufen dar.

Ordentliche Planauszahlungen bilden auf den eigentlichen Betriebszweck zurückzuführende Auszahlungen ab. Dies sind größtenteils Auszahlungen von Löhnen und Gehältern und das Bezahlen von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und Steuern und Abgaben.

Unter den außerordentlichen Auszahlungen versteht man Geldabgänge für Investitionszwecke des Unternehmens, wie z.B. Ankäufe von Vermögensgegenständen des Anlage- oder Umlaufvermögens, oder auch Auszahlungen für Zwecke der Finanzierung, wie Zahlung von Zinsen oder Tilgungen.¹¹⁵

Aus der Differenz der Planaus- und Planeinzahlungen ergibt sich die geplante Zahlungskraft des Unternehmens zum Ende des Planungshorizonts. Tritt eine geplante Überdeckung auf – d.h., es wurde mehr eingenommen als ausgegeben – ist zu entscheiden, welcher Verwendung diese liquiden Mittel zuzuführen sind. Bei einer vorhergesagten Unterdeckung müssen entweder Liquiditätsreserven in Anspruch genommen werden, oder zusätzliche Einzahlungsmöglichkeiten, wie eine Kreditaufnahme, eine Eigenkapitalerhöhung oder die Durchführung weiterer Desinvestitionen, überlegt werden.¹¹⁶

Ein weiteres Instrument zur Beurteilung der Finanzsituation der Unternehmung ist die Kapitalflussrechnung. Sie stellt eine liquiditätsbezogene und den Jahresabschluss ergänzende Zeitraumrechnung dar. Im Gegensatz zur Finanzplanung basiert die Kapitalflussrechnung nicht auf verschiedenen Teilplänen, sondern auf den periodischen Stromgrößen des Jahresabschlusses. Ihr Zweck besteht darin, die Herkunft und Verwendung aller

¹¹⁴ Vgl. *Witte* (1981): a.a.O., S. 38-39.

¹¹⁵ Vgl. *Keiner* (2001): a.a.O., S. 275; *Perridon/ Steiner* (2007): a.a.O., S. 637.

¹¹⁶ Vgl. *Perridon/ Steiner* (2007): a.a.O., S. 638.

liquiditätswirksamen Mittel einer Periode nach verschiedenen Gliederungskriterien im Detail aufzuzeigen. Die Erstellung der Kapitalflussrechnung kann unternehmensintern aber auch – gesetzt den Fall der Jahresabschluss der Unternehmung wird veröffentlicht – unternehmensextern aufgestellt werden. Im Falle der externen Aufstellung handelt es sich naturgemäß um eine retrospektive Berechnung, als Betrachtung vergangener Perioden. Bei einer internen Erstellung der Kapitalflussrechnung können hingegen auch Plandaten zukünftiger Perioden aus Planbilanz und Plan-GuV berücksichtigt werden, so dass eine solche Kapitalflussrechnung in ihren Aussagen identisch mit der Finanzplanung sein kann.¹¹⁷

2.2.4.3 Kosten- und Leistungsplanung

Die Basis für die Planung der zukünftigen Kosten ist die Leistungsplanung. Ein großer Teil der Kosten im Unternehmen ist vom Leistungsumfang abhängig. Dies trifft insbesondere in den Produktionsbereichen des Unternehmens zu, nicht so sehr in den Verwaltungsbereichen. Den Hauptteil der benötigten Daten bezieht die Leistungsplanung aus der Umsatzplanung, nämlich der Höhe der geplanten Kundenleistungen. Aber auch Bestandserhöhungen und -minderungen müssen als Lagerleistungen ebenso wie die zu aktivierenden Eigenleistungen berücksichtigt werden. Erst wenn die Leistungsplanung abgeschlossen ist, beginnt die Kostenplanung.¹¹⁸

Hauptzweck der Plankostenrechnung ist die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Leistungserstellung durch einen Soll-Ist-Vergleich der geplanten Kosten mit den tatsächlichen Kosten. Nur dieser Soll-Ist-Vergleich kann die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens effizient kontrollieren. Ein Verzicht auf die Plankostenrechnung und die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit anhand der Kosten eines vergleichbaren konkurrierenden Unternehmens oder einer vergleichbaren Periode, verspricht keine aussagefähigen Ergebnisse, da es nicht auffällt, wenn das andere Unternehmen ebenfalls zu hohe Kosten hat oder in der Vergleichsperiode hohe Kosten ausgewiesen wurden. Anders ausgedrückt: Vergleicht man hohe Kosten mit hohen Kosten, bemerkt man nicht, dass die

¹¹⁷ Vgl. auch für tiefergehende Ausführungen zur Kapitalflussrechnung *Perridon/ Steiner* (2007): a.a.O., S. 581 ff.; *Horváth* (2009): a.a.O., S. 390 ff.

¹¹⁸ Vgl. *Pentzek* (1996): *Kostenplanung und Kostenkontrolle*, S. 20-21.

Kosten zu hoch sind. Nur die Abweichungsanalyse anhand der selbst geplanten Kosten, kann verlässlich Auskunft darüber geben, ob die Kosten der Periode im Rahmen liegen.¹¹⁹

Die Kostenplanung wird als Sekundärplan der originären und abgeleiteten Pläne, insbesondere des Umsatzplans erarbeitet und stellt den eisernen Rahmen aller Planungsaktivitäten dar. Sie ist das zentrale Planungsinstrument und muss dafür Sorge tragen, dass die Phantasien und Wünsche der verantwortlichen Planer der verschiedenen Teilbereiche des Unternehmens unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit realistisch sind.¹²⁰

Zu unterscheiden ist zwischen einer starren und einer flexiblen Plankostenrechnung. In der Literatur herrscht Einigkeit, dass die starre Plankostenrechnung für die Zwecke eines Soll-Ist-Abgleichs nur sehr eingeschränkt zu gebrauchen ist, da sie nicht zwischen fixen und variablen Kosten differenziert. Sie kann lediglich als erste Entwicklungsstufe der Plankostenrechnung angesehen werden.¹²¹

Bei der flexiblen Plankostenrechnung gibt es die folgenden Alternativen:¹²²

- (1) Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis;
- (2) Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkostenbasis.

Zu (1): Bei dieser Methode ist eine effektive Kontrolle der Kosten möglich. Die Gesamtabweichung zwischen den geplanten Kosten und den Ist-Kosten lässt sich in eine Verbrauchsabweichung und eine Beschäftigungsabweichung unterteilen, wodurch es möglich ist, die Ursachen dieser Abweichungen zu analysieren. Die Beschäftigungsabweichung stellt eine Verrechnungsdifferenz dar, welche der jeweilige Verantwortliche der einzelnen Kostenstelle nicht beeinflussen kann. Die Verbrauchsabweichung zeigt die Kosten für gegenüber der Planung mehr oder weniger verbrauchte Mengen an. Ziel der Analyse ist es, die Ursachen der Verbrauchsabweichung zu erkennen und diese zu beheben. Nachteil der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis ist die nicht verursachungsgerechte Zuordnung der Fixkosten auf die jeweiligen Kostenträger.

¹¹⁹ Vgl. *Moews* (2002): Kosten- und Leistungsrechnung, S. 259; *Pentzek* (1996): a.a.O., S. 3-4.

¹²⁰ Vgl. *Pentzek* (1996): a.a.O., S. 19-20.

¹²¹ Vgl. *Moews* (2002): a.a.O., S. 264-265; *Pentzek* (1996): a.a.O., S. 9 ff.; *Fiedler* (1998): a.a.O., S. 82.

¹²² Vgl. auch für die folgenden Ausführungen *Pentzek* (1996): a.a.O., S. 13-18; *Fiedler* (1998): a.a.O., S. 82-85; *Schröder* (2000): a.a.O., S. 89-90.

Zu 2): Bei der flexiblen Plankostenrechnung auf Grenzkostenbasis werden die fixen und die variablen Kosten separiert. Die fixen Kosten werden in Summe ohne eine Zuteilung auf einzelne Kostenstellen direkt in das Betriebsergebnis gebucht. Dadurch wird bei diesem Verfahren nur die für die Analyse relevante Verbrauchsabweichung ermittelt. Die Grenzkosten enthalten ausschließlich stückabhängige Daten, wodurch dieses Verfahren für kurzfristig zu treffende Entscheidungen besonders wertvoll wird, da sich die fixen Kosten kurzfristig ohnehin nicht beeinflussen lassen.

2.2.4.4 Planbilanz und -GuV

Aus der Kosten- und Leistungsplanung lässt sich durch Herausrechnen der kalkulatorischen Kosten und Hinzurechnen des neutralen Aufwandes die Plan-GuV erstellen. Aus dieser und aus der Kapitalflussrechnung ergibt sich die Planbilanz. Diese beiden Planungsinstrumente geben einen Überblick über die künftige Vermögens- und Kapitalentwicklung des Unternehmens. Dies ist besonders wichtig, da sich bei einer positiven Leistungsentwicklung durchaus die Vermögens- und Kapitalsituation verschlechtern kann.¹²³

Sinnvoll ist es, die Planbilanz und die Plan-GuV um ein Kennzahlensystem zu erweitern, wodurch es möglich wird, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens anhand von bestimmten Kennzahlen zu überwachen und die kausalen Zusammenhänge dieser Entwicklungen zu erkennen. Das bekannteste Kennzahlensystem ist das ROI-Kennzahlensystem nach DuPont, welches bereits 1919 entwickelt wurde. Es bildet, wie der Name schon sagt, den Return on Investment (ROI), aufgegliedert in die Umsatzrentabilität und den Kapitalumschlag, ab.¹²⁴

Die Kennzahlen können in verschiedene Gruppen eingeteilt werden, wie z.B. Rentabilitätskennzahlen, Liquiditätskennzahlen, Vermögenskennzahlen, Umsatzkennzahlen oder auch Produktivitätskennzahlen.

Im Folgenden werden nur einige beispielhaft genannt:¹²⁵

¹²³ Vgl. *Eichhübl/ Kunesch* (1996): a.a.O., S. 462.

¹²⁴ Vgl. *Alt* (2004): a.a.O., S. 142-144; *Eichhübl/ Kunesch* (1996): a.a.O., S. 463; *Franke* (1999): Kennzahlen – Das Spiegelbild des Betriebs, S. 42.

¹²⁵ Vgl. *Franke* (1999): a.a.O., S. 45 ff.

$$ROI = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Investiertes Kapital}} \times 100$$

Der ROI ist eine Erfolgskennzahl und wird als die Spitzenkennzahl bezeichnet. Sie gibt die Rentabilität des eingesetzten Kapitals an, d.h. sie zeigt die Höhe der Verzinsung des in das Unternehmen investierten Kapitals an. Der erste Faktor zeigt den Umsatzerfolg, der Zweite den Kapitalumschlag. Der Umsatz, das Kapital und das Vermögen des Unternehmens, sind diejenigen Faktoren, welche den Erfolg verursachen. Der Einsatz von Kapital sollte Umsätze nach sich ziehen, welche wiederum die Voraussetzung sind, um Gewinne erzielen zu können.

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Die Eigenkapitalquote ist eine langfristige Finanzkennzahl. Eine hohe Eigenkapitalquote spiegelt eine hohe Sicherheit wieder, da das Eigenkapital dem Unternehmen im Gegensatz zum Fremdkapital unbefristet zur Verfügung steht. Wichtig bei der Beurteilung solcher Kapitalkennzahlen ist, die Fristigkeiten des jeweiligen Kapitals zu beachten.¹²⁶ So können bestimmte Eigenkapitalteile dem Unternehmen unter Umständen auch relativ kurzfristig entzogen werden. Bei einer oHG ist es dem Gesellschafter z.B. möglich – sofern der Gesellschaftsvertrag keine anders lautenden Regeln enthält – das Eigenkapital mit einer Frist von sechs Monaten zu kündigen, so dass eventuell eine Einstufung in kurzfristiges Kapital erforderlich ist. Bei kurzfristigen Bankkrediten kann im umgekehrten Fall eine Umqualifizierung von kurzfristigem Kapital in langfristiges Kapital sinnvoll erscheinen, wenn Prolongationszusagen vorliegen, die eine langfristige Verfügbarkeit des Kapitals gewährleisten.¹²⁷

$$\text{Liquidität } 1 = \frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

¹²⁶ Gleiches gilt bspw. Auch für den Verschuldungsgrad, die Fremdkapitalquote oder den Verschuldungskoeffizient.

¹²⁷ Vgl. Perridon/ Steiner (2007): a.a.O., S. 540-543.

Die Liquidität 1 ist eine kurzfristige Finanzkennzahl, welche verdeutlicht, inwieweit die Zahlungsmittel des Unternehmens ausreichen, die kurzfristigen Verbindlichkeiten zu begleichen.

$$\text{Kundenkreditdauer} = \frac{\text{Forderungen (Durchschnitt)}}{\text{Umsatz}} \times 360 \text{ Tage}$$

Die Kundenkreditdauer ist eine Absatzkennzahl und gibt an, wie lange das Kapital des Unternehmens in den Forderungen gebunden ist. Ein kurzes Zahlungsziel der Kunden ist wünschenswert.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Produktionswert in €}}{\text{geleistete Arbeitsstunden}}$$

Diese Produktionskennzahl misst die mengenmäßige Ergiebigkeit der Herstellung der Produkte des Unternehmens.

2.2.4.5 Operative Kontrolle

Bei der operativen Kontrolle handelt es sich um eine reine Ergebniskontrolle, die sich auf alle geplanten Unternehmensbereiche erstreckt. Die Kontrolle verfolgt die folgenden fünf Phasen:¹²⁸

- 1) Bestimmung der Soll-Werte;
- 2) Ermittlung der Ist-Werte;
- 3) Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsermittlung;
- 4) Abweichungsanalyse;
- 5) Berichterstattung.

Die Bestimmung der Soll-Zahlen ist das Ergebnis des Planungsprozesses und wird den tatsächlichen Ist-Zahlen gegenübergestellt, so dass eine eventuell eingetretene Abweichung erkannt wird. Der Grund der Abweichung muss analysiert werden, um die dafür

¹²⁸ Vgl. *Schwinn* (1998): a.a.O., S. 36.

verantwortlichen Störgrößen zu erkennen und zu eliminieren oder für den Fall, dass die Störgröße nicht eliminiert werden kann oder nicht eliminiert werden soll, diese Störgröße in der künftigen Planung zu berücksichtigen. Die Ergebnisse der Abweichungsanalyse sollten in einem Bericht dokumentiert werden.

Die genannten fünf Phasen sind Bestandteil des so genannten kybernetischen Regelkreismodells, welches den Ablauf der operativen Ergebniskontrolle graphisch veranschaulicht.

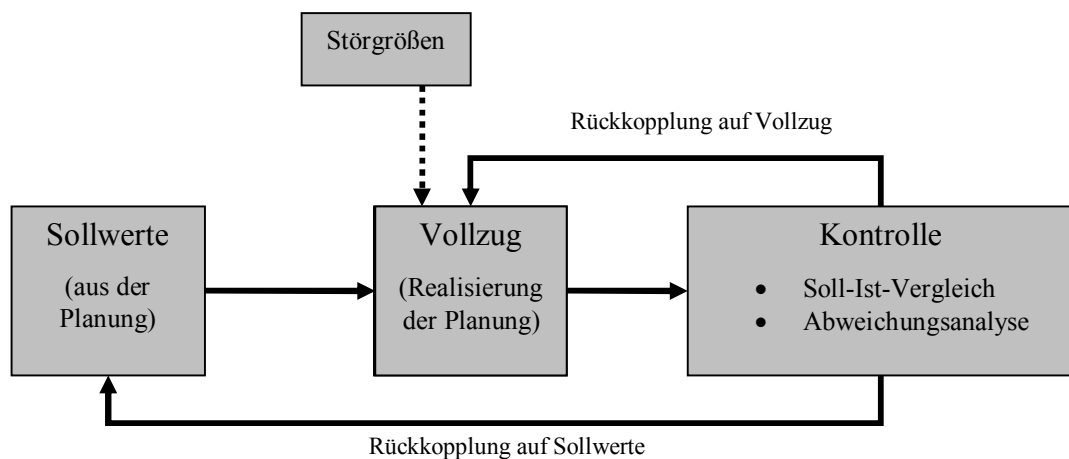


Abbildung 7: Das kybernetische Regelkreismodell¹²⁹

2.2.5 Zusammenspiel zwischen strategischer und operativer Planung

Bei der von vielen Autoren geforderten, und für große Unternehmen sicher auch sinnvollen Dreiteilung der Planung in strategische, taktische und operative Planung,¹³⁰ fungiert die taktische Planung als Bindeglied zwischen der strategischen und der operativen Ebene. Der Verzicht auf diese dritte Planungsebene bedeutet in keiner Weise, dass auch das Bindeglied zwischen strategischer und operativer Planung wegfällt. Eine enge Verzahnung zwischen den zwei Planungsebenen ist zwingend erforderlich und soll im Folgenden erläutert werden.

¹²⁹ Vgl. Schwinn (1998): a.a.O., S. 37.

¹³⁰ Siehe auch Kap. 2.2.1.

Die Koordinationsfunktion der Planung spiegelt sich zum einen in der Tatsache wieder, dass die verschiedenen Teilpläne der jeweiligen Planungsebenen koordiniert werden müssen, aber auch in der Tatsache, dass die Planungsebenen als solche abgestimmt werden müssen.¹³¹

In der Literatur ist im Zusammenhang mit den einzelnen Planungsebenen oft von einem hierarchischen Planungsaufbau die Rede, aufgeteilt in eine Top-Planung und eine darunter angesiedelte Basisplanung.¹³² Dies sollte jedoch nicht dahingehend missverstanden werden, dass die Top-Planung wichtiger ist als die Basisplanung oder anders ausgedrückt, die strategische Planung einen höheren Stellenwert genießt, als die operative Planung. Beide Planungsebenen bedingen sich gegenseitig. Die strategische Planung kann ohne operative Planung nicht funktionieren und umgekehrt. Vielmehr spielt die hierarchische Anordnung der Planungsebenen darauf an, dass die strategische Planung die Ziele vorgibt, die von der operativen Ebene umgesetzt werden müssen.

Innerhalb der Planungsebenen spricht man von einer horizontalen Sukzessivplanung.¹³³

Auf der strategischen Planungsebene werden ausgehend von einem bestimmten strategischen Ziel verschiedene Strategien entwickelt, deren Umsetzung im Rahmen der Durchführungsplanung in verschiedenen langfristigen Planungsinstrumenten festgehalten wird. Ist das Ziel beispielsweise die Erhöhung der Marktanteile in einem bestimmten Markt und die dafür ausgewählte Strategie eine Erhöhung der Produktion der in diesem Markt verkauften Produkte, könnte die Konsequenz sein, dass eine weitere Produktionsmaschine angeschafft werden muss. Diese Anschaffung muss sich im Investitionsplan niederschlagen, der mit dem Finanzplan und der Planbilanz und -GuV abgestimmt werden muss. Stellt sich heraus, dass für diese Anschaffung keine liquiden Mittel zur Verfügung stehen oder dass das Abschreibungsvolumen in der GuV zu hoch wird, muss eine Alternative sukzessive durchgeplant werden. Im geschilderten Fall könnte diese z.B. darin bestehen, die Maschine zu leasen. Ist die Anschaffung in vier Jahren geplant, spielt sich der geschilderte Prozess auf der strategischen Ebene ab und wird im Folgejahr im Rahmen der rollierenden Planung als Vorgabe an die operative Planungsebene weitergeleitet, um ebenfalls sukzessive in den detaillierteren mittelfristigen Planungsinstrumenten eingeplant zu werden.

¹³¹ Vgl. *Gälweiler* (1986): a.a.O., S. 54.

¹³² Vgl. *Alt* (2004): a.a.O., S. 112.

¹³³ Vgl. *Alt* (2004): a.a.O., S. 116; *Eichhübl/Kunesch* (1996): a.a.O., S. 447.

Auf der operativen Ebene findet diese horizontale Sukzessivplanung ausgehend vom Minimumsektor, nach Berücksichtigung der strategischen Vorgaben, ebenfalls statt.¹³⁴

Die Vorgaben der strategischen Ebene werden im Rahmen einer Top-down Planung von der strategischen Planungsebene an die operative Planungsebene weitergeleitet und in dieser konkretisiert. Verantwortlich für die Verknüpfung der beiden Planungsebenen ist die Durchführungsplanung.¹³⁵ Die Ergebnisse dieser Integration der strategischen Vorgaben in die operativen Planungseinheiten, sind wiederum im Zuge eines Bottom-up Rücklaufs an die strategische Planungsebene zu transferieren. Ein Großteil der detaillierten Informationen der operativen Einheiten ist auf der strategischen Ebene nicht bekannt. Es kann jederzeit passieren, dass strategische Vorhaben sich nach Einarbeitung in die operative Planung als undurchführbar herausstellen. Ist das der Fall, muss der strategische Plan überarbeitet werden. Dadurch wird es sinnvoll, die strategischen Vorgaben erst dann endgültig festzuschreiben, wenn eine Rückkopplung mit der operativen Planungsebene erfolgt ist. Auch die Ergebnisse eines frühen Soll-Ist-Abgleichs können dazu führen, dass die mittel- und langfristige Planung angepasst werden müssen. Bei dieser Kombination zwischen dem Top-down und dem Bottom-up Verfahren spricht man vom so genannten Gegenstromverfahren. In diesen Prozess ist auch die Unternehmenspolitik mit einzubeziehen. Ist beispielsweise ein langjähriger Unternehmensgrundsatz, dass sich das Unternehmen immer von innen heraus finanziert und es stellt sich durch die Planung heraus, dass die Aufnahme von Fremdkapital unvermeidbar ist, muss dieser Unternehmensgrundsatz überdacht werden.¹³⁶

Eine enge Verzahnung der einzelnen Planungseinheiten ist also ebenso wichtig, wie eine enge Verzahnung der Planungsebenen. Diese enge Verzahnung macht es unmöglich, dass verschiedene Teilpläne unabhängig voneinander aufgestellt werden können. Jede Entscheidung in einem bestimmten Bereich zieht Konsequenzen in einem anderen Bereich nach sich, so dass dadurch immer wieder Abstimmungen zwischen den Teilbereichen vorgenommen werden müssen. Um die Aufstellung aller Teilpläne und deren Abstimmung und Überarbeitung zu gewährleisten, muss die Planungstätigkeit selbst geplant werden. Dafür bietet sich die Aufstellung eines Planungskalenders¹³⁷ an, in dem

¹³⁴ Siehe Kap. 2.2.4.1.

¹³⁵ Siehe Kap. 2.2.3.4.

¹³⁶ Vgl. *Alt* (2004): a.a.O., S. 117 ff.; *Witte* (2000): a.a.O., S. 188-189; *Fiedler* (1998): a.a.O., S. 44.

¹³⁷ Beispiel für einen Planungskalender in *Fischer* (1996): a.a.O., S. 37.

die einzelnen Planungsaufgaben, das Datum ihrer Erfüllung und die Zuständigkeiten festgelegt werden.¹³⁸ Diese Tatsache macht deutlich, dass Planung niemals ein einmaliger Prozess sein kann, bei dem zu einem bestimmten Zeitpunkt ein paar Zahlen zusammengetragen werden und dann eventuell noch durch einen Soll-Ist-Abgleich ergänzt werden. Planung muss vielmehr ein ständiger Prozess sein, der sich permanent hinterfragt, Informationen weiterleitet und angepasst wird.

Folgende Abbildung stellt das Zusammenspiel der einzelnen Planungsebenen noch einmal graphisch dar.

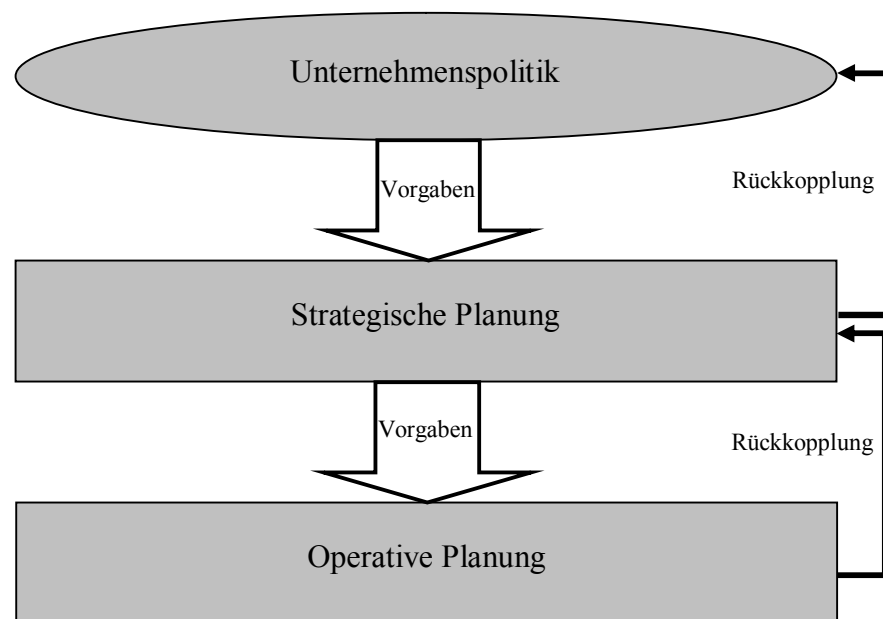


Abbildung 8: Zusammenspiel der Planungsebenen

¹³⁸ Vgl. Alt (2004): a.a.O., S. 29-30.

2.3 Zusammenfassung

Das Hauptziel der internen Unternehmensplanung ist die Sicherung der Unternehmenszukunft. Dabei dient sie der Unternehmensführung als Steuerungs- und Informationssystem, welches die Erreichung der Unternehmensziele sicherstellen soll. Die Planung muss den Grundsätzen der Unternehmensplanung gehorchen. Diese Grundsätze beziehen sich auf die Vollständigkeit und Genauigkeit, die Elastizität, die Wirtschaftlichkeit und Klarheit, die Kontinuität und die laufende Kontrolle der Unternehmensplanung. Eine ordnungsgemäße Unternehmensplanung setzt die Einhaltung dieser Grundsätze voraus.

Die Unternehmenspolitik stellt allgemeine und unbefristet gültige Unternehmensgrundsätze auf, die den Rahmen für die eigentlichen Planungshandlungen darstellen.

Der Aufbau der Unternehmensplanung ist unterteilt in zwei Planungsebenen:

- Die strategische Planungsebene und
- die operative Planungsebene.

Die strategische Planungsebene ist langfristig ausgelegt. Ihre Aufgabe besteht in der Erschließung neuer Erfolgspotentiale. Der strategische Planungsprozess gliedert sich in die strategische Analyse und Prognose der Umwelt des Unternehmens und dem Unternehmen selbst, in die Formulierung strategischer Ziele, in die Strategieentwicklung, in die Durchführungsplanung und in die strategische Kontrolle und Anpassung.

Auf der operativen Planungsebene werden die strategischen Vorgaben in den einzelnen Unternehmensbereichen umgesetzt. Die Planungsinstrumente der operativen Planung sind die Finanzplanung, die Kosten- und Leistungsplanung die Planbilanz und die Plan-GuV. Diese Dreiteilung stellt sicher, dass sowohl die Liquiditätskomponente als auch die Ertrags- und die Leistungskomponente in der Planung berücksichtigt werden. Die Basis dieser Instrumente sind die Teilpläne der einzelnen Unternehmensbereiche.

Die Koordination und Integration sämtlicher Teilpläne sowie der einzelnen Planungsebenen ist die eigentliche Herausforderung des Planungsprozesses. Innerhalb der Planungsebenen findet eine sukzessive Planung und zwischen den jeweiligen Planungsebenen eine Kombination aus Top-down und Bottom-up Planung statt.

3 Unternehmensplanung und KMU

Kapitel 3 verfolgt das Ziel, die Unternehmensplanung bei KMU vor dem Hintergrund der in diesen Unternehmen vorherrschenden Strukturen darzustellen. Um dies zu erreichen, wird im ersten Teil des Kapitels der Begriff der KMU gegenüber großen Unternehmen abgegrenzt (3.1). Im zweiten Teil des Kapitels wird die Unternehmensplanung in KMU hinsichtlich ihrer funktionellen und personellen Durchführung erörtert (3.2). Das dritte Kapitel endet mit einer Zusammenfassung (3.3).

3.1 Begriff der KMU

Eine allgemein gültige und klar abgegrenzte Definition für KMU liegt nicht vor. Die Literatur setzt sich intensiv mit dem Begriff der KMU auseinander, ohne einen einheitlichen Ansatz zu erlangen. Die Abgrenzung der KMU ist sowohl anhand quantitativer als auch qualitativer Merkmale möglich.¹³⁹

Für eine umfassende Einschätzung von KMU reicht eine Beschränkung auf eines der beiden angeführten Kriterien nicht aus.¹⁴⁰ Ein formal selbständiges Unternehmen, das quantitativ als mittelständisches Unternehmen einzustufen ist, faktisch jedoch in wirtschaftlicher Abhängigkeit zu einem übergeordneten Mutterunternehmen steht, ist nicht mit einem klassischen eigentümergeführten Unternehmen, welches ebenfalls die quantitativen Größenmerkmale des Mittelstandes erfüllt, gleichzusetzen.¹⁴¹

Somit ist eine Kombination erforderlich, die neben den reinen Größenmerkmalen eines Unternehmens (quantitativ), auch die für KMU typischen charakteristischen Aspekte (qualitativ) berücksichtigt.

¹³⁹ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2006): Unternehmens- und Finanzcontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen, in *DStR*, S. 1617; *Wolter/ Hauser* (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstandes, online: <http://www.ifm-bonn.org>, S. 30; *Kunesch* (1996): a.a.O., S. 630; *Kosmider* (1993): Controlling im Mittelstand, S. 30 ff.; *Hamer* (1987): Das mittelständische Unternehmen, S. 51 ff.

¹⁴⁰ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2006): a.a.O., S. 1617.

¹⁴¹ So auch *Wolter/ Hauser* (2001): a.a.O., S. 27.

Um dies zu erreichen, werden Typen von KMU gebildet, die unter Berücksichtigung der einzelnen Rechtsformen sowohl die qualitativen als auch die quantitativen Merkmale einbeziehen. Um die Bedeutung der jeweiligen typisierten Rechtsformen einordnen zu können, werden diese mit Zahlen unterlegt.

3.1.1 Quantitative Merkmale

In der Literatur gibt es eine Vielzahl verschiedener Auffassungen über die einzelnen Größenmerkmale bei KMU.¹⁴² Die vorliegende Arbeit schließt sich der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) aus Bonn an. Die folgende Tabelle stellt die dieser Definition zugrunde liegenden Größenkriterien dar:

Schwellenwerte		Beschäftigte	Umsatz (€)
Unternehmensgröße			
	Klein	bis 9	bis 1.000.000
	Mittel	10 bis 499	1.000.000 bis 50.000.000
	Groß	ab 500	ab 50.000.000

Tabelle 3: Größenkriterien des IfM Bonn für KMU¹⁴³

Demnach wird der Mittelstand ausschließlich anhand der quantitativen Merkmale Beschäftigtenzahl und erzielter Jahresumsatz charakterisiert. Die kleinen Unternehmen beschäftigen bis zu neun Mitarbeiter und erzielen einen Jahresumsatz von weniger als 1.000.000 Euro. Mittlere Unternehmen beschäftigen zwischen zehn und 499 Mitarbeitern und erzielen einen Jahresumsatz zwischen 1.000.000 Euro und 50.000.000 Euro. Große Unternehmen beschäftigen demnach mindestens 500 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Jahresumsatz von mehr als 50.000.000 Euro.

¹⁴² Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2006): a.a.O., S. 1617; *Segbers/ Siemes* (2005): Mittelständische Unternehmen und ihr Kommunikationsverhalten gegenüber der Bank, in FB, S. 230; *Peemöller* (2005): a.a.O., S. 30.

¹⁴³ Vgl. *Institut für Mittelstandsforschung in Bonn* (2002): Mittelstand - Definition und Schlüsselzahlen, online: <http://www.ifm-bonn.org>.

3.1.2 Qualitative Merkmale

Hauptverantwortlich für das, was im Unternehmen durchgesetzt wird, sind – wie in jedem Betrieb – das Management und die Eigentümer des Unternehmens. In diesem Bereich liegt das wesentliche qualitative Merkmal der KMU.

Bei klassischen KMU besteht eine so genannte Personalunion zwischen Geschäftsführung und Gesellschafter. Der oder die Eigentümer des Unternehmens ist oder sind alleine verantwortlich für die Existenz und die aktuelle Stellung seines bzw. ihres Unternehmens. Der Gesellschafter-Geschäftsführer oder seine Familie haben den Betrieb oder die Firma aufgebaut und er oder sie tragen die Verantwortung.¹⁴⁴

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird dieses Merkmal als *Eigentümer-Unternehmer* bezeichnet. Die für die anschließenden Betrachtungen relevante Definition dieses Merkmals lautet wie folgt:

Eine oder mehrere natürliche Person(en) oder deren Familienmitglieder halten so viele Stimmrechte an einem Unternehmen, dass sie in der Lage sind, alle unternehmensrelevanten Entscheidungen durchzusetzen.¹⁴⁵ Gleichzeitig gehören diese natürlichen Personen der Geschäftsführung an.

Diese Definition schließt nicht aus, dass die Geschäftsführung eventuell zusammen mit einem Fremdgeschäftsführer ausgeübt wird solange mindestens einer der Geschäftsführer die Mehrheit der Stimmrechte innehält.

Die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen aus dieser Konstellation stellen sich wie folgt dar:¹⁴⁶

Der Eigentümer-Unternehmer ist das zentrale Organ des Unternehmens, über den sämtliche Entscheidungen in allen Unternehmensbereichen laufen. Im Gegensatz zum Vorstand einer großen Firma ist er nicht einer von mehreren Vorständen, der mit einem Fachgebiet (z.B. Finanzen, Produktion, Marketing) betraut ist, sondern er trifft alle Entscheidungen die im Unternehmen anfallen in eigener Verantwortung. Durch die nicht

¹⁴⁴ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2005): Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, in *ZP*, S. 193; *Kosmider* (1993): a.a.O., S. 32; *Hamer* (1987): a.a.O., S. 51 ff.

¹⁴⁵ Die Mehrheit der Stimmrechte bedeutet i.d.R. einen Anteil von mehr als 50 Prozent der Stimmrechte. Die Fälle in denen bspw. die Satzung für bestimmte Entscheidungen eine größere Mehrheit vorsieht, lassen sich nicht operationalisieren und werden daher hier außer Ansatz gelassen.

¹⁴⁶ Vgl. *Hamer* (1987): a.a.O., S. 129 ff.

vorhandenen Kontrollinstanzen und die fehlende Notwendigkeit, Rechenschaft ablegen zu müssen, befindet sich der Eigentümer-Unternehmer in einer Unabhängigkeit. Aus der Tatsache, dass sich die Führungsfunktion des Unternehmens auf eine oder wenige Personen konzentriert, ergibt sich ein enges Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Eigentümer-Unternehmer. Personengeprägte KMU sind für ihre Inhaber überschaubar und in ihrer Organisationsstruktur weniger kompliziert als große Unternehmen. Dennoch ist es für Externe oft unmöglich, das Unternehmen zu beurteilen.¹⁴⁷

Die Finanzierungsmöglichkeiten sind häufig begrenzt. Auch die personellen Ressourcen sind bei KMU regelmäßig erschöpft, so dass neue Aufgaben unter dem bereits vorhandenen Personal aufgeteilt werden.¹⁴⁸

Folgende Tabelle stellt die Vor- und Nachteile personengeprägter KMU gegenüber:

Vorteile	Nachteile
Einheitliche Willensbildung, zentrale Entscheidungsbefugnis	Überlastung des Eigentümer-Unternehmers
Flexibilität	Persönliche Unternehmerschwächen nicht ausgleichbar
Unbürokratische innere Abläufe	Wenig Delegation
Möglichkeiten personaler Zielsetzung	Mangelnde kaufmännische Ausbildung
Direkte Teilnahme am Betriebsgeschehen	Mangelnde strategische Orientierung
	Geringe finanzielle und personelle Ressourcen

Tabelle 4: Vor- und Nachteile bei personengeprägten KMU¹⁴⁹

Im Gegensatz zu den unabhängigen personengeprägten KMU stehen abhängige – i.d.R. mittlere – Unternehmen. Sie erfüllen die quantitativen Merkmale der KMU bzgl. Beschäftigtenanzahl, Umsatz und Bilanzsumme, stehen jedoch in Abhängigkeit zu einem weiteren Unternehmen. Dies können Tochterunternehmen eines Konzernverbundes oder auch Unternehmen, die dem Portfolio einer Fondgesellschaft angehören, sein. Für diese Unternehmen gelten die voran stehenden qualitativen Merkmale der personengeprägten KMU nicht, da sie sich der Richtung und dem Willen des Besitzunternehmens anpassen und diesem Rechenschaft ablegen müssen.

¹⁴⁷ Vgl. *Kosmider* (1993): a.a.O., S. 32.

¹⁴⁸ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2005): a.a.O., S. 193; *Kosmider* (1993): a.a.O., S. 32.

¹⁴⁹ Vgl. *Kunesch* (1996): a.a.O., S. 631; *Hamer* (1987): a.a.O., S. 137.

Das Merkmal des Eigentümer-Unternehmers ist das qualitative Hauptmerkmal bei KMU. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich für die folgenden Ausführungen auf dieses Merkmal.

3.1.3 Entwicklung von Typen verschiedener KMU

Im Folgenden werden Typen von KMU entwickelt, die die beiden voran stehend erläuterten Merkmale miteinander kombinieren.

Bei der Abgrenzung von Unternehmenstypen besteht die Problematik, dass exakte statistische Daten aus dem Unternehmensbereich nur in sehr geringem Umfang verfügbar sind, so dass es sich nicht vermeiden lässt, bei der Einteilung bestimmter Unternehmensgruppen Ungenauigkeiten in Kauf zu nehmen. Die folgenden Ausführungen basieren daher auf teils empirischen und teils theoretischen Erkenntnissen, die nur ein eingeschränktes Bild der Situation bei KMU zulassen, so dass gezwungenermaßen auf Einzelbeobachtungen und Plausibilitätsüberlegungen zurückgegriffen werden muss.¹⁵⁰

Für die Festlegung der jeweiligen Unternehmensgruppen sind die nachfolgend aufgeführten Rechtsformen relevant:

- Einzelunternehmen;
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)/ offene Handelsgesellschaft (oHG);
- Kommanditgesellschaft (KG)/ Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Co. KG (GmbH & Co. KG);
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH);
- Aktiengesellschaft (AG)/ Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).

¹⁵⁰ So auch *Kosmider* (1993): a.a.O., S. 38.

Diese Rechtsformen bilden den Kern der deutschen Unternehmenslandschaft. Alle anderen Rechtsformen finden in der vorliegenden Arbeit keine Berücksichtigung.¹⁵¹

Die genannten Rechtsformen werden in *typische* KMU und *atypische* KMU unterteilt.

Typische KMU sind diejenigen Unternehmen, die sowohl nach quantitativen als auch nach qualitativen Merkmalen den KMU zuzuordnen sind.

Atypische Unternehmen sind diejenigen, die quantitativ zu den KMU zählen, die qualitativen Merkmale jedoch nicht erfüllen. Dies können zum einen managergeführte Unternehmen, Tochterunternehmen einer Konzerngesellschaft oder eines Fondsunternehmens sein.

Die Zahlen der quantitativen Einteilung basieren auf den jährlichen Umsätzen der Unternehmen. Diese lassen sich für die einzelnen Rechtsformen aus der jährlichen Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes ablesen.¹⁵²

Der folgenden Einteilung liegt die Annahme zugrunde, dass die quantitativen Merkmale – die Größenmerkmale des IfM-Bonn – mit den qualitativen Merkmalen des Eigentümer-Unternehmens korrelieren,¹⁵³ also die qualitativen Strukturen eines gesellschaftergeführten Unternehmens sich immer mehr auflockern, je größer das Unternehmen wird. Eine Studie von WOLTER/ HAUSER aus dem Jahre 2001 kommt zu dem Ergebnis, dass bei nahezu allen deutschen Unternehmen die Einheit zwischen Eigentum und Leitung vorliegt. Lediglich bei einem Anteil von 5,20 Prozent der Unternehmen ist ein ange-

¹⁵¹ Die in der Umsatzsteuerstatistik (siehe Fn. 152) ebenfalls aufgeführten Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften spielen lediglich eine untergeordnete Rolle. Ihr Anteil an allen Unternehmen ergibt lediglich 0,17 Prozent. Sie erwirtschaften einen Umsatz von 1,11 Prozent am Gesamtumsatz aller Unternehmen (im Segment der KMU lediglich einen Umsatzanteil von 0,38 Prozent). Der Anteil der Partnerschaftsgesellschaften lässt sich nicht ermitteln, da diese lediglich unter den sonstigen Rechtsformen aufgeführt werden.

¹⁵² Siehe *Statistisches Bundesamt Deutschland* (2006): Rechtsformen und Größenklassen, online: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=102164>; Unternehmen, die keine Umsatzsteuervoranmeldung abgegeben haben, tauchen nicht auf. Diese Unternehmen besitzen für die vorliegende Arbeit ohnehin keine Relevanz.

¹⁵³ Vgl. *Wolter/ Hauser* (2001): a.a.O., S. 30.

stellter Manager in der Verantwortung. Betrachtet man die einzelnen Rechtsformen, ergeben sich die folgenden Werte:¹⁵⁴

Rechtsform	Anteil Eigentümergeführt
Einzelunternehmen	100,0 Prozent
GbR und oHG	95,5 Prozent
KG	96,8 Prozent
GmbH & Co. KG	85,6 Prozent
GmbH	79,9 Prozent
AG	28,3 Prozent

Tabelle 5: Anteil von Eigentümer-Unternehmern je Rechtsform

Eine rein quantitative Aufteilung der einzelnen Rechtsformen gemäß der Kriterien des IfM-Bonn lässt sich anhand der Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes¹⁵⁵ durchführen und stellt sich wie folgt dar:

Rechtsform \ Größe	Klein		Mittel		Groß		Gesamt
	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ	
Einzelunternehmen	2.097.417	96,21%	82.401	3,78%	135	0,01%	2.179.953
GbR und oHG	235.504	89,66%	26.861	10,23%	284	0,11%	262.649
KG und GmbH & Co. KG	69.129	54,31%	54.574	42,87%	3.593	2,82%	127.296
GmbH	322.019	70,77%	129.109	28,37%	3.902	0,86%	455.030
AG und KGaA ¹⁵⁶	3.359	45,83%	3.175	43,32%	795	10,85%	7.329

Tabelle 6: Anzahl der Unternehmen nach Rechtsform und Größenklasse

Unter der Annahme der Korrelation der quantitativen und qualitativen Merkmale ist davon auszugehen, dass die managergeführten Unternehmen im Bereich der großen und mittleren Unternehmen angesiedelt sind. Somit lässt sich durch Anwendung der Prozentsätze aus Tabelle 5 auf die Werte aus Tabelle 6 der Anteil der typischen und atypischen Unternehmen unterteilt nach Rechtsform ermitteln. Durch die unterschiedlichen Einteilungen der Rechtsformen in Tabelle 5 und Tabelle 6 ergeben sich Ungenauigkei-

¹⁵⁴ Vgl. *Wolter/ Hauser* (2001): a.a.O., S. 71 ff., auf die exakte Vorgehensweise im Rahmen der Untersuchung soll an dieser Stelle nur verwiesen werden (S. 59 ff.).

¹⁵⁵ Siehe *Statistisches Bundesamt Deutschland* (2006): Rechtsformen und Größenklassen, online: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1021643>.

¹⁵⁶ Die bergrechtlichen Gewerkschaften finden hier keine Beachtung.

ten. In der Umsatzsteuerstatistik werden die KG und die GmbH & Co. KG zusammen ausgewiesen (Tabelle 6), während sie in der Studie getrennt aufgeführt werden (Tabelle 5). Für die folgende Einteilung wird der Mittelwert der beiden Prozentsätze aus Tabelle 5 gebildet. Dieser liegt bei 91,2 Prozent. Des Weiteren führt die Umsatzsteuerstatistik die AG, die KGaA und die bergrechtliche Gewerkschaft zusammen auf. Die Studie hat lediglich den Anteil der managergeführten AG gemessen. Der Prozentsatz für die AG wird auf AG und KGaA gleichermaßen angewandt.

Am Beispiel der GmbH wird die Einteilung der verschiedenen Typen verdeutlicht und so analog für die übrigen Rechtsformen durchgeführt: 79,9 Prozent aller GmbHs werden laut Tabelle 5 als Eigentümer-Unternehmen geführt, so dass im Umkehrschluss dieses Merkmal bei 20,1 Prozent nicht zutrifft. Diese 20,1 Prozent verteilen sich gemäß der getroffenen Annahme auf die großen – sofern das nicht alle sind – auf die mittleren und schließlich auf die kleinen Unternehmen.

Bei insgesamt 455.030 GmbH's entsprechen 20,1 Prozent 91.461 Unternehmen. Davon sind 3.902 große Unternehmen, so dass von den 129.109 mittleren GmbH's 87.559 als atypische KMU eingestuft werden. Die 322.019 kleinen GmbH's werden somit vollständig als typische KMU betrachtet.

Dieses Vorgehen analog auf alle Rechtsformen angewandt führt zu den folgenden Ergebnissen:

Rechtsform \ Typ	Typisch		Atypische	
	Kleine	Mittel	Klein	Mittel
Einzelunternehmen	2.097.417	82.401	0	0
GbR und oHG	235.504	15.326	0	11.535
KG und GmbH & Co. KG	69.129	46.965	0	7.609
GmbH	322.019	41.550	0	87.559
AG und KGaA	2.074	0	1.285	3.175

Tabelle 7: Einteilung von KMU-Typen

Bei einem Einzelunternehmen handelt es sich logischerweise immer um einen Eigentümer-Unternehmer, da das Unternehmen nicht von der Person des Kaufmannes zu trennen ist. Somit sind alle kleinen und mittleren Einzelunternehmen typische KMU.

Im Bereich der GbR und oHG liegt der Anteil der atypischen Unternehmen mit 11.535 bei 4,39 Prozent, welche sich komplett auf den mittleren Sektor verteilen. 95,50 Prozent

aller GbR's und oHG's sind als typische KMU einzustufen, wobei 5,84 Prozent mittlere typische Unternehmen und 89,66 Prozent kleine typische Unternehmen sind.

Bei der KG und der GmbH & Co. KG sind 5,98 Prozent aller Unternehmen dieser Rechtsform atypische mittlere Unternehmen, was einer Anzahl von 7.609 Unternehmen entspricht. 91,20 Prozent aller KG's und GmbH & Co. KG's sind typische KMU, wobei 54,31 Prozent (69.129 Unternehmen) kleine und 36,89 Prozent (46.965 Unternehmen) mittlere typische KMU sind.

Im Bereich der GmbH liegt der Anteil der atypischen Gesellschaften bei 19,24 Prozent (87.559 Unternehmen), die sich vollständig auf den Bereich der mittleren GmbH's verteilen. 79,90 Prozent aller GmbH's sind typische KMU, wobei der Großteil mit 70,77 Prozent (322.019 Unternehmen) kleine und mit 9,13 Prozent (41.550 Unternehmen) mittlere typische Unternehmen sind.

Bei der AG liegt der Anteil der atypischen Unternehmen bei 60,85 Prozent. Dies erscheint plausibel, da die AG und auch die KGaA die Rechtsformen verkörpern, die vom Naturell her eine Trennung von Eigentum und Geschäftsführung suchen. 43,32 Prozent (3.175 Unternehmen) dieser Gesellschaften sind mittlere atypische Unternehmen und 17,53 Prozent (1.285 Unternehmen) fallen in den Bereich der kleinen atypischen Unternehmen. Mit 28,30 Prozent (2.074 Unternehmen) fällt ein relativ hoher Anteil aller AG's und KGaA's in den Bereich der typischen KMU.

Die folgende Tabelle fasst die dargestellten Ergebnisse nochmals zusammen:

Rechtsform \ Typ	K M U					
	Typisch			Atypische		
Einzelunternehmen	99,99 %	klein	96,21 %	0,00 %	klein	-
		mittel	3,78 %		mittel	-
GbR und oHG	95,50 %	klein	89,66 %	4,39 %	Klein	-
		mittel	5,84 %		mittel	4,39 %
KG und GmbH & Co. KG	91,20 %	klein	54,31 %	5,98 %	Klein	-
		mittel	36,89 %		mittel	5,98 %
GmbH	79,90 %	klein	70,77 %	19,24 %	Klein	-
		mittel	9,13 %		mittel	19,24 %
AG und KGaA	28,30 %	klein	28,30 %	60,85 %	Klein	17,53 %
		mittel	-		mittel	43,32 %

Tabelle 8: Anteil der typischen und atypischen KMU

Die Ergebnisse basieren auf der Annahme der Korrelation der quantitativen und qualitativen Merkmale. Natürlich gibt es im Bereich aller Rechtsformen auch große Gesellschaften, die sich dennoch vollständig oder mehrheitlich in Familienbesitz befinden und die auch durch Familienmitglieder geleitet werden.¹⁵⁷ Dennoch können die ermittelten Ergebnisse eine Übersicht geben, wie die Einteilung der einzelnen Rechtsformen im Bereich der KMU in typische und atypische KMU tendenziell aussieht.

Um das Umsatzvolumen der in Tabelle 8 dargestellten Anteile zu ermitteln, wird wiederum die Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes herangezogen. Des Weiteren wird der Anteil des Umsatzvolumens der jeweiligen Typen am Gesamtumsatz der jeweiligen Rechtsform ermittelt sowie der Anteil des Umsatzvolumens am Gesamtumsatz aller in der Umsatzsteuerstatistik aufgeführten Unternehmen. Die Anteile werden jeweils für die KMU-Typen insgesamt als auch gesondert für die kleinen und die mittleren Unternehmen innerhalb der jeweiligen Typen ermittelt.

Die Ermittlung wird wiederum am Beispiel der GmbH erläutert:

Laut Umsatzsteuerstatistik gibt es 455.030 GmbH's. Davon sind laut Tabelle 8 70,77 Prozent kleine typische Unternehmen (322.025); 9,13 Prozent mittlere typische Unternehmen (41.544) und 19,24 Prozent mittlere atypische Unternehmen (87.548).¹⁵⁸ Die Verhältnisse der Unternehmen im mittleren Segment ergeben einen Anteil von 32,18 Prozent typischer Unternehmen und 67,82 Prozent atypischer Unternehmen. Die kleinen GmbH's fallen zu 100,00 Prozent in den Bereich der typischen Unternehmen. Laut Umsatzsteuerstatistik erwirtschafteten die kleinen GmbH's einen Umsatz in Höhe von Mio. € 100.569. Dieser entfällt vollständig auf die typischen kleinen GmbH's. Die mittleren GmbH's erzielten einen Umsatz in Höhe von Mio. € 619.477 der zu 32,18 Prozent (Mio. € 199.359) auf die typischen mittleren GmbHs entfällt und zu 68,82 Prozent (Mio. € 420.118) auf die atypischen mittleren GmbH's. Der Gesamtumsatz der typischen und der atypischen Unternehmen ergibt sich aus der Summe der Umsätze der mittleren und der kleinen Unternehmen im Bereich der jeweiligen Typen.

¹⁵⁷ So z.B.: Trumpf GmbH & Co. KG; Dr. August Oetker KG; Merck KGaA.

¹⁵⁸ Die Zahlen zeigen, dass die in Tabelle 8 ermittelten Werte trotz der erwähnten in Kauf zu nehmenden Ungenauigkeit, die Realität beinahe exakt widerspiegeln: Der exakte Wert der kleinen GmbHs laut Umsatzsteuerstatistik 2006 beträgt 322.019 (Abweichung = 0,002 Prozent). Bei den mittleren GmbHs beträgt der exakte Wert 129.109 (Abweichung = 0,013 Prozent). Diese Abweichung ist bei der oben beschriebenen Ermittlung der Unternehmensanzahl für alle Rechtsformen die Höchste.

Der Anteil am Gesamtumsatz aller GmbH's ergibt sich aus dem Verhältnis der ermittelten Umsatzvolumina zum Gesamtumsatz der GmbH's laut Umsatzsteuerstatistik (Mio. € 1.729.052). Der Anteil am Gesamtumsatz aller Unternehmen ergibt sich aus dem Verhältnis der ermittelten Umsatzvolumina zum Gesamtumsatz aller Unternehmen laut Umsatzsteuerstatistik (Mio. € 4.930.000).

Tabelle 9 stellt die Ergebnisse für alle betrachteten Rechtsformen dar:

Rechtsform \ Typ		KMU					
		Typisch			Atypisch		
EU	Umsatz in Mio. €	501.004	klein	286.040	-	klein	-
			mittel	214.964		mittel	-
	Anteil am Gesamtumsatz aller EU	96,47 %	klein	55,08 %	-	klein	-
			mittel	41,39 %		mittel	-
	Anteil am Gesamtumsatz aller Unternehmen	10,16 %	klein	5,80 %	-	klein	-
			mittel	4,36 %		mittel	-
GbR und oHG	Umsatz in Mio. €	102.441	klein	46.228	42.256	klein	-
			mittel	56.213		mittel	42.256
	Anteil am Gesamtumsatz aller GbR und oHG	44,32 %	klein	20,00 %	18,28 %	klein	-
			mittel	24,32 %		mittel	18,28 %
	Anteil am Gesamtumsatz aller Unternehmen	2,08 %	klein	0,94 %	0,86 %	klein	-
			mittel	1,14 %		mittel	0,86 %
KG und GmbH & Co. KG	Umsatz in Mio. €	353.292	klein	22.026	53.699	klein	-
			mittel	331.266		mittel	53.699
	Anteil am Gesamtumsatz aller KG und GmbH & Co. KG	30,50 %	klein	1,90 %	4,64 %	klein	-
			mittel	28,60 %		mittel	4,64 %
	Anteil am Gesamtumsatz aller Unternehmen	7,17 %	klein	0,45 %	1,09 %	klein	-
			mittel	6,72 %		mittel	1,09 %
GmbH	Umsatz in Mio. €	299.928	klein	100.569	420.118	klein	-
			mittel	199.359		mittel	420.118
	Anteil am Gesamtumsatz aller GmbH	17,35 %	klein	5,82 %	24,30 %	klein	-
			mittel	11,53 %		mittel	24,30 %
	Anteil am Gesamtumsatz aller Unternehmen	6,08 %	klein	2,04 %	8,52 %	klein	-
			mittel	4,04 %		mittel	8,52 %
AG und KGaA	Umsatz in Mio. €	607	klein	607	28.205	klein	401
			mittel	-		mittel	27.804
	Anteil am Gesamtumsatz aller AG und KGaA	0,07 %	klein	0,07 %	2,97 %	klein	0,04 %
			mittel	-		mittel	2,93 %
	Anteil am Gesamtumsatz aller Unternehmen	0,013 %	klein	0,013 %	0,57 %	klein	0,008 %
			mittel	-		mittel	0,564 %

Tabelle 9: Umsatzvolumen und Anteil am Gesamtumsatz der KMU-Typen

KMU erzielen laut Umsatzsteuerstatistik einen Anteil am Gesamtumsatz aller Unternehmen von ca. 38 Prozent. Die Ergebnisse aus Tabelle 9 zeigen, wie sich dieses Umsatzvolumen auf die einzelnen Rechtsformen und die jeweiligen Typen im Bereich der KMU verteilt. Dargestellt ist unterteilt nach Rechtsform und nach Typen der Gesamtumsatz, den die jeweiligen Rechtsform im Segment der KMU erwirtschaftet, der Umsatzanteil der betrachteten Rechtsform im Bereich der KMU am Gesamtumsatz aller

Unternehmen dieser betrachteten Rechtsform sowie der Umsatzanteil der jeweiligen Rechtsform am Gesamtumsatz aller Unternehmen.

Den größten Anteil am Gesamtumsatz erwirtschaften die Einzelunternehmen mit 10,16. Die typischen GbR's und oHG's erzielen einen Anteil von 2,08 Prozent, die atypischen KMU dieser Rechtsform gerade mal 0,86 Prozent. Die typischen KG's und GmbH & Co. KG's erwirtschaften 7,17 Prozent des Gesamtumsatzes aller Unternehmen. Die atypischen KG's und GmbH & Co. KG's kommen auf 1,09 Prozent. Die GmbH's sind mit einem Anteil von 6,08 Prozent im Bereich der typischen KMU und mit 8,52 Prozent im Bereich der atypischen KMU relativ stark vertreten. Bezogen auf das Umsatzvolumen aller Unternehmen spielen die AG's und KGaA's eine absolut untergeordnete Rolle mit gerade einmal 0,013 Prozent bei den typischen KMU und 0,57 Prozent bei den atypischen KMU.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Der Anteil der hier nicht betrachteten Rechtsformen am Gesamtumsatz beträgt 1,78 Prozent.

3.2 Unternehmensplanung in KMU

Das folgende Kapitel erörtert die funktionelle Durchführung der strategischen und der operativen Planung sowie die personelle Durchführung der Unternehmensplanung in KMU. Vorab wird kurz die aktuelle Situation der Unternehmensplanung in KMU dargestellt.

3.2.1 Aktuelle Situation der Unternehmensplanung in KMU

Die in Kapitel 2 dargestellte Unternehmensplanung beschreibt das, was betriebswirtschaftlich unter einer umfassenden Unternehmensplanung verstanden wird. Eine Umfrage aus dem Jahr 2002 unter den umsatzstärksten deutschen Unternehmen zeigt, dass gut 80 Prozent der großen Unternehmen eine strategische und 90 Prozent eine operative Planung durchführen.¹⁶⁰ Der personelle und materielle Aufwand, eine solche Planung durchzuführen ist so groß, dass viele KMU nicht bereit oder nicht in der Lage sind, diesen Aufwand zu betreiben.

In einer Befragung¹⁶¹ aus dem Jahre 2003 über das Verständnis und die Organisation des Controllings in KMU von RAUTENSTRAUCH/ MÜLLER wurde untersucht, ob das Controlling in KMU sich von einer früher buchhalterisch-kostenrechnerischen Sichtweise zu einer eher strategisch ausgerichteten Servicefunktion zur Unterstützung der Unternehmensführung entwickelt hat. Die Befragung wurde unter Unternehmen durchgeführt, welche bei den Industrie- und Handelskammern Ostwestfalen zu Bielefeld und Lippe zu Detmold registriert sind. Es wurden nur Unternehmen befragt deren Mitarbeiterzahl zwischen 20 und 500 Mitarbeitern liegt. Die Rücklaufquote der Fragebögen betrug 12 Prozent.

Die Aussagekraft der Ergebnisse dieser Umfrage soll an dieser Stelle nicht näher bewertet werden. In der Praxis lässt sich immer wieder das Phänomen beobachten, dass gerade Eigentümer-Unternehmer von kleineren Unternehmen der Meinung sind, sie würden schon seit Jahren auf ein hervorragendes Controlling, eine gute Planung und eine funk-

¹⁶⁰ Für die genauen Ergebnisse der Umfrage siehe *Link/ Orbán* (2002): Unternehmensplanung – Wertschöpfung oder Pflichtübung, in *krp*, S. 11 ff.

¹⁶¹ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2005): a.a.O., S. 196 ff.

tionierende Kostenrechnung zurückgreifen, sich diese Aussagen jedoch bei näherer Betrachtung stark relativieren. Somit sind Selbstauskünfte bzgl. des Controllings solcher Unternehmer m.E. mit Vorsicht zu genießen.

Ziel der Studie war es jedoch nicht, die Qualität des Controllings bei KMU zu beurteilen, sondern das eigene Controllingverständnis des jeweiligen Unternehmers und die Priorität, die der Unternehmer den einzelnen Controllingaufgaben beimisst, zu analysieren. Mit ca. 188 auswertbaren Fragebögen kann die Analyse zumindest Anhaltspunkte diesbezüglich geben.

Dafür wurden für zehn vordefinierte Controllingaufgaben je nach Verständnis und Priorität Schulnoten von eins (trifft voll zu bzw. sehr wichtig) bis vier (trifft gar nicht zu bzw. weniger wichtig) vergeben. Aus diesen 188 Benotungen wurden dann die Mittelwerte für jede Controllingaufgabe gebildet und die Rangfolge festgelegt.

Interessant zu beobachten ist dabei, dass die Gestaltung und Weiterentwicklung des Informations-, Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystems sowohl beim Controllingverständnis als auch bei der Priorität nur auf dem sechsten von zehn Rängen landet. Die Koordination und Organisation von bereichsübergreifenden Teilzielen und -plänen schneidet beim Controllingverständnis auf Platz sieben ab und bei den Prioritäten nur auf Platz neun. Eine Betrachtung von Vergangenheit und Zukunft landet in beiden Kategorien auf Platz acht.

Ergebnis der Studie ist somit, dass sich das Controllingverständnis der Literatur bisher nicht in KMU durchgesetzt hat. Nach der h.M. sollte die primäre Ausrichtung des Controllings auf die Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung abzielen.¹⁶² Für LANZ ist die Planung gar Voraussetzung aller Controllingaktivitäten.¹⁶³ Ein Grund für diese Lücke zwischen Wissenschaft und Realität ist die Ressourcenknappheit bei KMU. Während große Unternehmen es sich leisten können ganze Abteilungen zu beschäftigen, die sich nur um die Unternehmensplanung und das Controlling kümmern, fehlen den KMU die finanziellen und personellen Mittel sowie das Know-How für diese Tätigkeiten.¹⁶⁴

¹⁶² Vgl. hier beispielhaft aufgeführt *Horváth* (2009): a.a.O., S. 141 ff.; *Preißler* (2007): a.a.O., S. 14; *Lachnit/ Ammann* (1992/I): Controlling als Instrument der Unternehmensführung, in *DStR*, S. 228.

¹⁶³ Vgl. *Lanz* (1992): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 206.

¹⁶⁴ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2005): a.a.O., S. 190.

Ein weiterer Grund ist die Tatsache, dass ein Unternehmer eines kleinen und auch mittleren Unternehmens die theoretische Sprache der Wissenschaft schlicht nicht versteht.¹⁶⁵

Ob unter diesen Umständen eine integrierte Unternehmensplanung in KMU möglich ist, wie diese Planung für KMU durchführbar ist und in wessen Aufgabengebiet die Unternehmensplanung fallen sollte, wird in den folgenden Kapiteln erläutert.

3.2.2 Funktionelle Durchführung der Unternehmensplanung in KMU

Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit einer integrierten Unternehmensplanung bleibt, trotz der strukturellen Schwierigkeiten, auch für KMU bestehen. Der Nutzen und der Zweck¹⁶⁶ einer solchen Planung ändert sich nicht, nur weil die Größe der Unternehmung eine andere ist. So gesehen ist eine funktionierende Unternehmensplanung für KMU im Prinzip wichtiger als für große Unternehmen. Bei kleineren Unternehmen machen sich Veränderungen oder Konjunkturschwankungen häufig stärker bemerkbar als bei großen. Ressourcen für die plötzliche Überwindung von Einbrüchen oder für notwendig gewordene Umstrukturierungen sind nur in geringem Maße vorhanden, so dass die frühzeitige Erkennung von Veränderungen teilweise überlebenswichtig sein kann.¹⁶⁷

Die Ressourcenknappheit ist bei den meisten KMU nicht zu ändern, vielmehr muss sie als gegeben hingenommen werden. Auch was die Verständnisschwierigkeiten der Unternehmer betrifft, ist Sensibilität gefragt. Die Problematik ist sicherlich darin begründet, dass viele Unternehmer ihr Unternehmen über viele Jahre hinweg sehr erfolgreich, gewinnbringend und intuitiv gut geführt haben. Diesen Unternehmer von der Notwendigkeit einer integrierten Unternehmensplanung zu überzeugen, ist verständlicherweise schwierig. Vorhandenes Geld wird entweder in neue Anlagen oder Geschäftserweiterungen investiert, oder für den privaten Bereich abgezogen, jedoch nicht in teure Planungsinstrumente gesteckt, die man ohnehin permanent hinterfragen muss. Sensibilität

¹⁶⁵ Vgl. *Kirsch* (1983): a.a.O., S. 415.

¹⁶⁶ Siehe Kap. 2.1.2.

¹⁶⁷ Vgl. *Kosmider* (1993): a.a.O., S. 49.

ist erforderlich, weil man in vielen Fällen erkennen muss, dass das Unternehmen mit dieser Politik in der Vergangenheit in der Tat sehr gut gefahren ist. Während der Führungsstil solcher Unternehmer für einen externen Berater oder Wissenschaftler oft tollkühn erscheint, muss man das Zugeständnis machen, dass diese Kühnheit die meisten Unternehmen auch groß gemacht hat.¹⁶⁸

In Unternehmen, in denen die Einsicht für bessere Führungsinstrumente gereift ist, ist dies i.d.R. durch leidvolle Erfahrungen geschehen.

Die Eigentümer-Unternehmer der KMU von der Notwendigkeit einer Unternehmensplanung zu überzeugen, kann somit nur gelingen, wenn man in Honorierung der unternehmerischen Leistung eine auf die Struktur des jeweiligen Unternehmens angepasste Unternehmensplanung entwirft, welche einen für alle Beteiligten ausreichenden und überzeugenden betriebswirtschaftlichen Nutzen abwirft.

Für KMU ist es somit unabdingbar, dass die Unternehmensplanung an die vorhandenen Strukturen des jeweiligen Unternehmens angepasst wird.¹⁶⁹

Die Herausforderung besteht darin, diese Anpassung unter Einhaltung der Grundsätze der Unternehmensplanung¹⁷⁰ so zu gestalten, dass die Unternehmensplanung für KMU praktikabel durchführbar ist und trotzdem die betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen erreichen kann.

Wie schon von KIRSCH Anfang der 80er Jahre erkannt, kann dies nur mit Fingerspitzengefühl und einer gewissen Hemdsärmeligkeit funktionieren.¹⁷¹

3.2.2.1 Strategische Planung in KMU

Die in Kapitel 2.2.3 beschriebenen Schritte der strategischen Planung sollten auch für KMU in der genannten Reihenfolge stattfinden. Vereinfachungen ergeben sich hierbei alleine durch den geringeren Umfang der KMU im Vergleich zu großen Unternehmen.

¹⁶⁸ Vgl. *Kirsch* (1983): a.a.O., S. 399 ff.

¹⁶⁹ So auch *Kunesch* (1996): a.a.O., S. 635.

¹⁷⁰ Siehe Kap. 2.1.3.

¹⁷¹ Auch wenn *Kirsch* diese Hemdsärmeligkeit vor allem für die strategische Planung bei KMU fordert, so muss man dies m.E. auf die Gesamtplanung übertragen; vgl. *Kirsch* (1983): a.a.O., S. 399 ff. und auch *Kunesch* (1996): a.a.O., S. 635.

Die meisten dieser strategischen Konzepte sind ohnehin für den Einsatz in Großunternehmen konzipiert, so dass ihre Ansprüche für den Gebrauch in KMU um ein vielfaches nach unten korrigiert werden können. Wichtig für KMU ist, dass man sich von diesen Konzepten nicht abschrecken lässt und einfach beginnt, zumindest eine strategische Rahmenplanung zu installieren. Zweifelsohne kann sich die strategische Planung in KMU nicht auf die Ergebnisse und Analysen ganzer Controllingabteilungen berufen, sondern muss in vielen Bereichen von Schätzungen und vor allem von individuellen Erfahrungen leben. Darum ist es umso wichtiger, dass zumindest mit einem Minimum an strategischer Planung begonnen wird, da nur so lehrreiche Erfahrungen gesammelt werden können.¹⁷²

Basis aller strategischen Überlegungen ist auch bei KMU das Unternehmensleitbild.

Die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes sollte unproblematisch sein, da dieses mit dem Leitbild des Eigentümer-Unternehmers identisch sein dürfte.¹⁷³

Eine Unternehmensanalyse umfasst die bereits in Abbildung 3 dargestellten externen und internen Analysefelder aus denen sich die Chancen und Risiken bzw. die Stärken und Schwächen des Unternehmens ergeben. Dennoch ist davon auszugehen, dass die Handhabung einer solchen Analyse für KMU leichter und überschaubarer ist, als bei großen Unternehmen. Beispielhaft werden die folgenden Aspekte angeführt: Das Portfolio bei KMU beschränkt sich auf ein oder wenige Geschäftsfelder, so dass der Aufwand einer Portfolioanalyse wesentlich geringer ist, als bei einer Vielzahl von Geschäftsfeldern. Auch die Marktanalyse ist zumindest bei kleinen Unternehmen leichter, da diese nur auf regionalen Märkten aktiv sind. Eine Unternehmensanalyse bzgl. der Stärken und Schwächen des Unternehmens sollte bei KMU ohnehin outgesourcet werden, weil der Eigentümer-Unternehmer zu involviert in das Unternehmen ist, um eine objektive Analyse durchführen zu können. Eine Konkurrenzanalyse wird zumindest bei kleinen Unternehmen durch die relativ beschränkten Märkte vereinfacht.¹⁷⁴

Die zu formulierenden strategischen Ziele müssen darauf abstellen, die Stärken und die Chancen des Unternehmens auszubauen bzw. zu nutzen sowie die Schwächen abzustellen und die Risiken zu kontrollieren. Die Ziele sollten so formuliert werden, dass die

¹⁷² Vgl. *Kunesch* (1996): a.a.O., S. 633-634; *Kirsch* (1983): a.a.O., S. 410 ff.

¹⁷³ Vgl. *Erichsen* (2006): Strategische Planung – erfolgreicher wirtschaften durch langfristige Gestaltung des Unternehmens, in *BBB*, S. 276; *Lanz* (1992): a.a.O., S. 227.

¹⁷⁴ Vgl. *Lanz* (1992): a.a.O., S. 224 ff.

Mitarbeiter des Unternehmens diese verstehen und verinnerlichen können, da sie diese Ziele letztendlich umsetzen müssen. Es sollten realistische Ziele sein, die unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen mit den geeigneten Strategien umsetzbar sind. Für diesen Punkt gibt es keine geeignete Richtlinie, vielmehr sind die Kreativität und eine zielführende Sachlichkeit aller Beteiligten gefordert. Um die Ziele greifbar zu machen, sollten diese mit bestimmten Zahlen unterlegt werden, welche man in den nächsten Jahren erreichen will. Diese lassen sich dadurch mit den passenden Kennzahlen überwachen.¹⁷⁵

Im Rahmen der Durchführungsplanung müssen die entwickelten Strategien an den operativen Bereich weitergeleitet werden. Dieser Prozess gilt als die Achillesferse der Unternehmensplanung,¹⁷⁶ was für KMU noch in höherem Maße zutrifft. Die Koordination zwischen strategischer und operativer Ebene erfordert präzise betriebswirtschaftliche Kenntnisse auf der einen Seite und detaillierte Kenntnisse des Unternehmens und der internen Strukturen auf der anderen Seite. Bei KMU ist i.d.R. lediglich Letzteres vorhanden.

Eine regelmäßige strategische Kontrolle ist auch für KMU unabdingbar. Gerade unter dem Gesichtspunkt, dass eine strategische Planung bei KMU in den meisten Fällen sich erst noch entwickeln und wachsen muss. Dieser Prozess kann nur Erfolg versprechend ablaufen, wenn eine Kontrolle stattfindet. Nur so werden Irrtümer erkannt und die Möglichkeit geschaffen, lehrreichen Nutzen für die Zukunft aus diesen Irrtümern zu ziehen.¹⁷⁷

3.2.2.2 Operative Planung in KMU

Das Hauptproblem der operativen Planung besteht für die meisten KMU aufgrund fehlender Kenntnisse darin, das Zusammenspiel zwischen lang- und kurzfristiger Planung abzustimmen, d.h. die aus der strategischen Planung resultierenden Maßnahmen und Ziele im operativen Bereich umzusetzen. Ein weiteres Problem ist die Bewältigung des großen Zeitaufwandes, den die operative Planung und Kontrolle in Anspruch nimmt.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Vgl. *Erichsen* (2006): a.a.O., S. 279.

¹⁷⁶ Siehe Kap. 2.2.3.4.

¹⁷⁷ Vgl. *Kirsch* (1983): a.a.O., S. 419.

¹⁷⁸ Vgl. *Lachnit/ Ammann* (1992/II): a.a.O., S. 830; *Lanz* (1992): a.a.O., S. 245.

In den meisten Fällen wird die Planungsfunktion in KMU von einer vorhandenen Stelle nebenamtlich durchgeführt, so dass die Planungsaufgaben zusätzlich zum normalen Tagesgeschehen bewältigt werden müssen.¹⁷⁹

Sich aus diesen Gründen heraus nur auf eine Teilplanung (Finanzplan, Umsatzplan, Investitionsplan, usw.) zu beschränken, kann nicht zielführend sein. Derartige Insellösungen zerstören die Koordinationsfunktion¹⁸⁰ der internen Unternehmensplanung, so dass eine effiziente Unternehmensführung unmöglich wird und der verhältnismäßig hohe Aufwand, den auch einzelne Teilpläne erfordern, verpufft. Des Weiteren können auch Teilpläne ohnehin nur dann den Anspruch auf Vollständigkeit erheben, wenn alle Unternehmensbereiche in ihnen berücksichtigt werden.¹⁸¹ Solche separaten Teilpläne können nur zu Alibizwecken durchgeführt werden, nicht jedoch um damit betriebswirtschaftlich relevante Ziele zu verfolgen.

Im Rahmen der bereits zu Beginn von Kapitel 3.2 vorgestellten Befragung von RAUTENSTRAUCH/ MÜLLER wurde auch der Einsatz bestimmter operativer Controllinginstrumente wie z.B. Planbilanz, Liquiditäts- und Finanzplan und Bewegungsbilanz in KMU untersucht. Ein Ergebnis dieser Befragung ist, dass etwa 80 Prozent der befragten Unternehmen über eine Finanz- und Liquiditätsplanung verfügen.¹⁸² Während RAUTENSTRAUCH/ MÜLLER diesen Trend als erfreulich betrachten¹⁸³, ist diese Tatsache m.E. eher verwunderlich. Im Umkehrschluss müsste das heißen, dass 80 Prozent der Unternehmen über ein Gesamtplanungssystem verfügen, da auch die Autoren der Studie die Aufgabe des Finanzcontrollings dahingehend verstehen, eine Koordination aller Finanzteilpläne sowie aller nicht finanzbereichsbezogenen Pläne zu gewährleisten. Darüber hinaus definieren auch sie den Liquiditäts- und Finanzplan als Bestandteil der Unternehmensplanung.¹⁸⁴ Die Finanzplanung kann nicht isoliert existieren. Sie wird von den anderen Teilplanungen beeinflusst oder beeinflusst ihrerseits die anderen Teilpläne.¹⁸⁵ Die Tatsache, dass im Rahmen der Umfrage nur ca. 40 Prozent der Unterneh-

¹⁷⁹ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2005): a.a.O., S. 191.

¹⁸⁰ Siehe Kap. 2.1.2.

¹⁸¹ Vgl. *Lachnit/ Ammann* (1992/II): a.a.O., S. 829; und auch Kap. 2.2.4.

¹⁸² Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2006): a.a.O., S. 1616 ff.

¹⁸³ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2006): a.a.O., S. 1622.

¹⁸⁴ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2006): a.a.O., S. 1616 und S. 1620.

¹⁸⁵ Vgl. *Perridon/ Steiner* (2007): a.a.O., S. 609; *Mellerowicz* (1972): a.a.O., S. 527.

men eine Planbilanz aufstellen¹⁸⁶, verdeutlicht, dass die Finanzplanung im Kreis der KMU nicht als Bestandteil eines Gesamtplanungssystems verstanden wird.

Vielmehr wird durch die Umfrage bestätigt, dass die meisten KMU im Bereich der operativen Unternehmensplanung auf eine Insellösung zurückgreifen. Dass dies nicht zweckmäßig ist, wurde dargelegt.

Um das Gesamtplanungssystem für KMU so überschaubar und handhabbar wie möglich zu gestalten, sollte für die Planung weitestgehend auf bekannte Instrumente zurückgegriffen werden. Dies vereinfacht nicht nur den Umgang mit der Planung, sondern erhöht auch die Akzeptanz und die Identifikation der Planung im Unternehmen. Für KMU kann das nur heißen, dass die Planung auf der Basis des betrieblichen Rechnungswesens durchgeführt wird. GuV, Bilanz, Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und im Optimalfall eine funktionierende Kostenrechnung sind im Unternehmen bekannt. In diesen Instrumenten finden sich alle Vergangenheitszahlen bis hin zu den aktuellen Ist-Zahlen, so dass eine effiziente Nutzung der vorhandenen Informationen sichergestellt ist. Ziel muss es sein, das betriebliche Rechnungswesen als Ausgangsbasis um ein Gesamtplanungssystem mit Planbilanz, Plan-GuV und Finanzplan zu erweitern.¹⁸⁷

Das Hauptproblem besteht in der sachlichen und zeitlichen Integration der einzelnen Planungselemente. Bei der zeitlichen Integration kommt dem ersten Planjahr eine wichtige Bedeutung zu. Es ist das Bindeglied zwischen der mehrjährigen Rahmenlenkung und der unterjährigen Planung und Steuerung. Die Werte der Jahresplanung werden durch eine Monats-Verteilungsmatrix prozentual auf die einzelnen Monate herunter gebrochen, so dass die Integration der unterjährigen und der mehrjährigen Planung sichergestellt ist.¹⁸⁸

Die sachliche Integration ist dafür zuständig, die Zusammenhänge zwischen Planbilanz, Plan-GuV und Finanzplan zu koordinieren. Ausgangspunkt der Planung ist i.d.R. die Plan-GuV. Dies liegt nahe, da der Umsatzplan als Primärplan durchgeführt wird¹⁸⁹ und sich die Umsätze auf der Ertragsseite des Unternehmens niederschlagen.¹⁹⁰

¹⁸⁶ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2006): a.a.O., S. 1619.

¹⁸⁷ Vgl. *Plagens/ Brunow* (2004/I): a.a.O., S. 102; *Alt* (2004): a.a.O., S. 135; *Lachnit/ Ammann* (1992/II): a.a.O., S. 830.

¹⁸⁸ Vgl. *Lachnit/ Ammann* (1992/II): a.a.O., S. 831-832.

¹⁸⁹ Siehe Kap. 2.2.4.1.

¹⁹⁰ Vgl. *Plagens/ Brunow* (2004/II): Integrierte Unternehmensplanung – Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil II), in *DStR*, S. 151; *Lachnit/ Ammann* (1992/II): a.a.O., S. 831.

Für KMU sollte es dabei ausreichen, die Umsätze auf Basis von Erfahrungswerten der Vergangenheit unter Beachtung künftiger bereits bekannter oder absehbarer Faktoren zu prognostizieren. Die Durchführung mathematisch-statistischer Prognoseverfahren dürfte für die meisten KMU auf Grund fehlender Kenntnisse und des hohen Zeitaufwandes nicht praktikabel sein. Ausgehend vom Absatz- und Umsatzplan schließen sich die weiteren originären Teilpläne an, die den Ausgangspunkt der Kosten- und Leistungsplanung bilden.¹⁹¹

Auf Grundlage dieser Planungsinstrumente wird die Plan-GuV aufgestellt, sowie unter Beachtung aller liquiditätswirksamen Vorgänge der Finanz- und Liquiditätsplan und unter Berücksichtigung aller Bestandsveränderungen die Planbilanz bzw. die Veränderungsbilanz erstellt.

Im Gegensatz zu großen Unternehmen, die i.d.R. ganze Planungsstäbe für die Erarbeitung planungsrelevanter Daten beschäftigen, kann die Planung bei KMU m.E. nur als Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens durchgeführt werden. Voraussetzung dafür ist ein funktionierendes Rechnungswesen sowie eine aussagefähige Kosten- und Leistungsrechnung. Beides bedeutet für KMU erhebliche Aufwendungen in zeitlicher, personeller und finanzieller Hinsicht.

Die Umsetzung der operativen Planung kann nur durch den Einsatz von geeigneten Softwarelösungen funktionieren. In den letzten Jahren hat eine Vielzahl von Planungsprogrammen den Markt erobert. Diese Programme sind in der Lage, verschiedene Planungsszenarien darzustellen und die geplanten Jahreswerte je nach Vorgabe auf einzelne Perioden herunter zu brechen. Des Weiteren sind sie mit den gängigen Buchhaltungsprogrammen kompatibel, so dass man ohne Probleme die jeweiligen IST-Zahlen der Buchhaltung einlesen und diese mit den PLAN-Zahlen vergleichen kann. Schon aus diesem Grund sollten Aufbau und Strukturen der Planinstrumente identisch mit denen des Rechnungswesens sein. Wichtig ist es, die Strukturen einmalig einzurichten und zu pflegen. Welches dieser Programme das Beste ist, müssen letztendlich die Anwender individuell entscheiden. Einen Überblick über die gängigsten Softwarelösungen gibt eine Studie aus dem Jahre 2003, auf die an dieser Stelle nur verwiesen wird.¹⁹²

¹⁹¹ Vgl. *Lachnit/ Ammann* (1992/III): PC-gestützte Betriebsergebnisplanung als Instrument der Unternehmensführung und -beratung in mittelständischen Betrieben, in *DStR*, S. 1700.

¹⁹² Vgl. *Dahnken/ Keller/ Bange* (2003): Software im Vergleich – Integrierte Unternehmensplanung.

Der einmalige Aufwand eine Unternehmensplanung erstmals zu implementieren ist erheblich. Sind die Strukturen und die nötigen Programme jedoch einmal eingerichtet, reichen i.d.R. ein bis drei Wochen gegen Ende des Jahres aus, um die Planung des Folgejahres unter Berücksichtigung aller vorhandenen Kenntnisse und beschlossenen Strategien mit Zahlen zu füllen. Die Kontrolle in Form des Soll-Ist Abgleichs sollte monatlich durchgeführt werden, wenn die Ist-Zahlen der Buchhaltung vorliegen. Mit der passenden Software ist der Abgleich mit geringem Aufwand durchführbar und die unplanmäßigen Abweichungen sichtbar. Diese Abweichungen sollten ebenfalls monatlich diskutiert werden, so dass eventuelle Maßnahmen beschlossen und umgesetzt werden können. Die regelmäßige Wartung und Pflege der Programme ist natürlich Voraussetzung.

3.2.3 Personelle Durchführung der Unternehmensplanung in KMU

Nachdem an anderer Stelle schon betont wurde, dass KMU keine Planungsstäbe oder Planungsabteilungen beschäftigen können und die Planung vom vorhandenen Personal neben dem normalen Tagesgeschäft erledigt werden muss, sollen an dieser Stelle die Möglichkeiten der personellen Durchführung der Unternehmensplanung im KMU erörtert werden. Dabei können meiner Meinung nach nur die vier folgenden Bereiche mit der Unternehmensplanung betraut werden:

- Unternehmensführung,
- Controller,
- Leiter des Rechnungswesens und
- externe Berater.

3.2.3.1 Unternehmensführung

Die Durchführung der Unternehmensplanung gehört zwingend in das Aufgabengebiet eines jeden Geschäftsführers. Die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes, die Definition langfristiger Ziele und die Festlegung von Strategien gehören zu den primären Aufgaben der Unternehmensleitung.¹⁹³

Leitende Angestellte sollten unbedingt in den Planungsprozess involviert werden, da dies die Umsetzung der geplanten Maßnahmen und die Koordination der einzelnen Unternehmensbereiche vereinfacht und die Akzeptanz der geplanten Zielsetzungen im Unternehmen erhöht.

Auf der einen Seite ist es sicherlich wünschenswert, die Planung auf so breite Füße wie möglich zu stellen. Je mehr „kluge Köpfe“ an der Erstellung der internen Planung beteiligt sind, desto höher ist der Grad der Objektivität, der Unabhängigkeit sowie der Kreativität und Innovation.¹⁹⁴ Auf der anderen Seite können zu viele Köche den Brei auch verderben und sich in zu vielen Ideen und Bedenken verlieren. Aufgabe der Geschäftsführung ist es, einen Kreis von kompetenten Mitarbeitern für die Unternehmensplanung zu definieren, die das Projekt der Planung voran bringen.

Je nach Größe des Unternehmens kann es sein, dass die Durchführung der gesamten Unternehmensplanung in vollem Umfang bei der Geschäftsführung liegt, da diese besonders in kleinen Unternehmen ohnehin auf sich alleine gestellt ist. Geeignetes Personal mit dem nötigen betriebswirtschaftlichen Hintergrund ist regelmäßig nicht vorhanden.¹⁹⁵ Die Möglichkeit bestimmte Planungsaufgaben zu delegieren ergibt sich also je nach Anzahl der Hierarchieebenen nur bei mittleren Unternehmen.

Unabhängig von der Anzahl der Beteiligten am Planungsprozess gilt, dass die Verantwortung der internen Unternehmensplanung allein bei der Geschäftsführung liegt. Die Verantwortung der Planung kann nicht auf andere delegiert werden.¹⁹⁶

In dieser Tatsache liegt eines der großen Probleme der Unternehmensplanung bei KMU. Bzgl. des Faktors Zeit besteht bei fast jedem Geschäftsführer ein Engpass, welcher sich durch die Einführung einer Unternehmensplanung verschlimmern wird. Die Geschäfts-

¹⁹³ Vgl. *Szyperski* (1971): a.a.O., S. 639 ff.

¹⁹⁴ Vgl. *Gälweiler* (1986): a.a.O., S. 33.

¹⁹⁵ *Rautenstrauch/ Müller* (2006): a.a.O., S. 1616; *Goetzke/ Knief* (1982): Externes Controlling – Ein Ansatz für die Existenzsicherung mittelständischer Betriebe, in *BFuP*, S. 410.

¹⁹⁶ Vgl. *Gälweiler* (1986): a.a.O., S. 72; *Hoffmann* (1989): Integration strategischer und operativer Planung, Sp. 764; *Hammer* (1991): a.a.O., S. 91; *Zahn* (1989): a.a.O., Sp. 1907.

führung von KMU muss die Erkenntnis erlangen, dass langfristig durch die Unternehmensplanung erhebliche zeitliche Entlastungen entstehen können.¹⁹⁷ Ein Kapitän, der sich auf seine Navigationsinstrumente verlassen kann, hat viel Zeit, die er mit sich oder den Passagieren verbringen kann. Ein Kapitän ohne Navigationsinstrumente muss dagegen permanent auf der Brücke stehen und Kommandos für kurzfristige Ausweichmanöver geben.

3.2.3.2 Controller

Die Stelle des Controllers ist in kleinen Unternehmen i.d.R. nicht vorhanden. In mittleren Unternehmen ist diese Stelle häufig mit der des kaufmännischen Leiters gleichgesetzt. Im Optimalfall ist der kaufmännischen Geschäftsführung ein Controller unmittelbar unterstellt. Die Position des Controllers ist also entweder in der Führungsebene oder direkt darunter angesiedelt.¹⁹⁸

Der Controller kann als das betriebswirtschaftliche Gewissen des Unternehmens bezeichnet werden. Sein Aufgabengebiet ist nicht eindeutig definierbar und richtet sich nach den individuellen Zielsetzungen des Unternehmens.¹⁹⁹ Daraus wird deutlich, dass die Funktion des Controllers eng mit der Erreichung der Ziele verbunden ist.

Er muss analytisches und planerisches Denkvermögen vorweisen und sollte neben einem Hochschulstudium auch einschlägige praxisorientierte Erfahrungen aus den Bereichen Rechnungs- und Finanzwesen, Unternehmensplanung, Kosten- und Leistungsrechnung, Organisation, Unternehmensführung, Operation Research, Informatik, Revision, operatives Marketing, Kostensenkung, Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, Kommunikationsmethodik und EDV gesammelt haben. Dieses hohe Anforderungsprofil und der Mix aus theoretischem Wissen und praktischer Erfahrung machen einen

Controller für KMU häufig unbezahlbar. Alternativ werden die Einzelaufgaben eines Controllers auf verschiedene Mitarbeiter verteilt, wodurch die Gefahr besteht, dass die

¹⁹⁷ Vgl. *Mugler* (1998): Betriebswirtschaft in Klein- und Mittelbetrieben, Band 1; S. 97.

¹⁹⁸ Vgl. *Horváth* (2009): a.a.O., S. 60-61; *Rautenstrauch/ Müller* (2005): a.a.O., S. 191.

¹⁹⁹ Vgl. *Preißler* (2007): a.a.O., S. 28-30; *Hering/ Rieg* (2002): Prozessorientiertes Controlling-Management, S. 11-12.

teilweise gegensätzlichen Interessen der einzelnen Unternehmensbereiche dem Koordinationsgedanken des Controllings entgegenstehen.²⁰⁰

Hauptaufgabe des Controllers ist es, an der Unternehmensplanung mitzuwirken²⁰¹ und von der Strategie- und Maßnahmenentwicklung, über die Datenbeschaffung, die Analysearbeiten, die Programmpflege und Eingabe bis hin zur operativen Umsetzung und Überwachung den Planungsprozess zu bearbeiten. Dabei darf er die angestrebten Unternehmensziele niemals aus den Augen verlieren und muss unter Koordination aller Bereiche das Unternehmen betriebswirtschaftlich in die gewünschte Richtung führen. Seine Aufgabe ist es, der Unternehmensführung alle gewünschten Informationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu liefern, diese zusammen mit der Unternehmensführung zu beurteilen und die geforderten Konsequenzen umzusetzen.²⁰²

Ein guter Controller ist somit für jedes Unternehmen wünschenswert. Die Bedeutung eines Controllers wird gerade bei mittleren Unternehmen immer mehr erkannt. Der Anteil der Unternehmen, die über eine eigenständige Controllingstelle bzw. -abteilung verfügen, ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. RAUTENSTRAUCH/ MÜLLER beziehen sich auf eine Umfrage aus dem Jahr 1998. Bereits zu diesem Zeitpunkt betrug der Anteil von Unternehmen mit 201 bis 500 Mitarbeitern, die über eine eigene Controllingstelle oder -abteilung verfügen, 50 Prozent. Bei Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern 20 Prozent und bei Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern neun Prozent.²⁰³ Zehn Jahre zuvor im Jahre 1988 ermittelte KOSMIDER bei KMU mit 20 bis 500 Mitarbeitern einen Anteil an Unternehmen von lediglich elf Prozent, die über eine eigene Controllingstelle oder -abteilung verfügen.²⁰⁴ RAUTENSTRAUCH/ MÜLLER ermitteln in Ihrer eigenen Umfrage aus dem Jahr 2003 bereits einen Anteil von knapp über 31 Prozent.

Dieser sich abzeichnende Trend hin zu einer eigenen Controllerstelle bzw. Controllingabteilung auch bei KMU ist zu begrüßen. Für Unternehmen ab 200 Mitarbeitern ist ein Controller m.E. zwingend erforderlich, da das Controlling ab einer gewissen Größenordnung schlicht zu umfangreich ist, um „nebenher“ im Unternehmen durchgeführt

²⁰⁰ Vgl. *Preißler* (2007): a.a.O., S. 39-40.

²⁰¹ Vgl. *Horváth* (2009): a.a.O., 141 ff.; *Hering/ Rieg* (2002): a.a.O., S. 12; *Kosmider* (1993): a.a.O., S. 59.

²⁰² Vgl. *Mugler* (1998): a.a.O., S. 231.

²⁰³ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2005): a.a.O., S. 194.

²⁰⁴ Vgl. *Kosmider* (1993): a.a.O., S. 98 ff.

zu werden. Für kleine Unternehmen wird eine eigene Controllingstelle hingegen eher die Ausnahme bleiben.

3.2.3.3 Leiter des Rechnungswesens

Gibt es im Unternehmen keinen Controller, ist zu untersuchen, inwieweit das betriebliche Rechnungswesen mit Planungsaufgaben betraut werden kann.

Da die Unternehmensplanung in KMU auf dem betrieblichen Rechnungswesen basieren sollte, liegt es nahe, dass auch die Mitarbeiter des Rechnungswesens mit Aufgaben des Planungsprozesses betraut werden. Dies kann aufgrund der schon mehrfach geschilderten Anforderungen nicht der einfache Buchhalter sein. Vielmehr müsste mit dieser Aufgabe ein der Geschäftsführung direkt unterstellter Leiter des Rechnungswesens beauftragt werden. Auch diese Position gibt es nur in mittleren Unternehmen, die eine eigene Buchhaltung betreiben. Kleine Unternehmen haben die Buchhaltung entweder komplett ausgelagert oder beschäftigen lediglich eine Buchhaltungskraft, welche die monatlichen Belege bucht.

I.d.R. ist der Leiter des Rechnungswesens mit seiner Buchhaltung vertraut. Ob er die Kosten- und Leistungsrechnung und die Finanz- und Liquiditätsplanung beherrscht ist hingegen fraglich und kann pauschal nicht beantwortet werden. Für die Planung kann er ohne Zweifel die nötigen Ist-Daten aus der Buchhaltung bereitstellen und auch zur Fortschreibung der Ist-Zahlen sollte er in der Lage sein. Häufig ist der Leiter des Rechnungswesens zusammen mit dem Unternehmen gewachsen und kennt das Unternehmen von Grund auf. Im Gegensatz zum Controller fehlt ihm jedoch das theoretische Hintergrundwissen.

Bei einem Leiter des Rechnungswesens kann die Problematik auftreten, dass dieser aufgrund der in die Vergangenheit gerichteten Orientierung des Rechnungswesens Schwierigkeiten mit der Bearbeitung zukunftsorientierter Instrumente hat. Auch die durch die zusätzliche Bearbeitung von Planungsaufgaben auftretende Mehrbelastung ist nicht zu unterschätzen.²⁰⁵

Der Leiter des Rechnungswesens kann der Geschäftsführung bei der Unternehmensplanung lediglich bei bestimmten Tätigkeiten assistieren. Verantwortlich ist er für die

²⁰⁵ Vgl. Kosmider (1993): a.a.O., S. 196; Goetzke/ Knief (1982): a.a.O., S. 410.

rechtzeitige Bereitstellung der Ist-Zahlen sowie für einen zeitnahen Soll-Ist Abgleich. Einen Großteil der Planungsarbeiten eigenständig durchführen und die Ergebnisse und Probleme des gesamten Unternehmensprozesses für die Entscheidungsträger des Unternehmens erarbeiten – wie es der Controller tun sollte – kann der Leiter des Rechnungswesens nicht.

3.2.3.4 Externer Berater

Die Konsequenz aus den fehlenden personellen Ressourcen für den Bereich der Unternehmensplanung könnte darin bestehen, die Planung auf Unternehmensexterne zu übertragen. Dies kann wiederum nur in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung geschehen, so dass die zeitliche Ersparnis der Geschäftsführung durch die Auslagerung bestimmter Planungsaufgaben nicht sehr groß ist.

Bei Konzernunternehmen bietet sich die Möglichkeit an, die Unternehmensplanung vom Mutterunternehmen durchführen zu lassen. Auch viele Branchenverbände bieten die Durchführung verschiedener Controllingaufgaben für ihre Mitglieder an. Problematisch bei dieser Alternative ist, dass die direkte Konkurrenz ebenfalls Mitglied des Verbandes ist und somit berechtigte Ängste bestehen, interne Daten könnten über Umwege der Konkurrenz zugänglich gemacht werden.²⁰⁶

Am gängigsten und sicherlich auch am sinnvollsten ist die Durchführung der Unternehmensplanung durch externe Berater (Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater). Unternehmensberater verursachen i.d.R. wegen ihrer hohen Tagessätze erhebliche Kosten, die KMU zurückschrecken lassen. Ein Wirtschaftsprüfer sollte das Verbot der Selbstprüfung beachten. Die Unternehmensplanung rückt verstärkt auch in den Fokus der Abschlussprüfung,²⁰⁷ so dass der Prüfer nicht gleichzeitig auch Ersteller der Planung sein darf.

Einen Steuerberater hat i.d.R. jedes Unternehmen. Bei kleinen Betrieben erledigt der Steuerberater neben der Erstellung der Steuererklärungen auch die Aufgaben des Rechnungswesens, d.h. er erstellt die monatliche Buchhaltung und den Jahresabschluss. Bei mittleren Unternehmen erstellt der Steuerberater den Jahresabschluss, sofern dies nicht

²⁰⁶ Vgl. *Kosmider* (1993): a.a.O., S. 199; *Goetzke/ Knief* (1982): a.a.O., S. 411.

²⁰⁷ Weitere Ausführungen dazu in Kap. 5.

durch die kaufmännische Abteilung des Unternehmens getan wird. Der Steuerberater hat somit Zugang zu den relevanten Daten und liegt – im Interesse des Gesamtmandats – i.d.R. mit seinem Tagessatz unter dem des Unternehmensberaters. Die betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen sollte ein moderner Steuerberater in jedem Falle vorweisen können.

Die Gefahr, dass die Unternehmensplanung auf einem bei KMU häufig fehlerhaften betrieblichen Rechnungswesen basiert²⁰⁸ ist bei dieser Alternative minimiert, da der Steuerberater die Richtigkeit der Daten auf Grundlage der ihm bekannten Informationen beurteilen kann.

Bei kleinen Unternehmen kann die Umsetzung der Unternehmensplanung durch einen externen Berater meiner Meinung nach eine dauerhafte Lösung sein. Das komplette Rechnungswesen ist ohnehin ausgelagert, so dass es sinnvoll erscheint auch die Durchführung der Unternehmensplanung zu weiten Teilen in dieselben Hände zu geben. Im Gegensatz zur Buchführung, wo der Unternehmer die Ergebnisse am Ende des Monats mehr oder weniger zur Kenntnis nimmt, ist seine Mitarbeit bei der Unternehmensplanung jedoch zwingende Voraussetzung.

Bei mittleren Unternehmen sollte hingegen die Zielsetzung bestehen, die Unternehmensplanung mittel- bis langfristig intern durchzuführen.

Somit besteht m.E. die Hauptaufgabe des externen Beraters nicht nur darin, eine funktionierende Unternehmensplanung zusammen mit dem Mandanten im Unternehmen zu implementieren, sondern das Unternehmen in die Lage zu versetzen, diese auch selbständig zu bedienen.

Es kann nicht Aufgabe der Wissenschaft sein, eine „abgespeckte“ Unternehmensplanung zu entwickeln und diese auch noch in einer für die Unternehmer von KMU verständlichen Sprache zu definieren. Dies wird meiner Meinung nach schon dadurch unmöglich, dass KMU individuell durch den Charakter des jeweiligen Eigentümer-Unternehmer geprägt sind und es somit keine allgemeine Komplettlösung geben kann. Vielmehr ist es die primäre Aufgabe der Berater die wissenschaftlichen Anforderungen für ihre Mandanten zu „übersetzen“ und zusammen mit dem Unternehmen eine passende Lösung zu erarbeiten, welche den Anforderungen der Unternehmensplanung gerecht wird. Aufgabe des Eigentümer-Unternehmers ist es dabei, die Bereitschaft mitzubringen sich neue Führungsinstrumente an die Hand geben zu lassen.

²⁰⁸ Vgl. *Rautenstrauch/ Müller* (2005): a.a.O., S. 191.

Die Berater müssen die Implementierung einer Unternehmensplanung als betriebswirtschaftlichen Sonderauftrag und nicht als Dauerauftrag betrachten. Dennoch macht es aus Sicht des Unternehmens Sinn, auch zukünftig die Ergebnisse und das Vorgehen mit dem Steuerberater regelmäßig zu diskutieren, beispielsweise im Rahmen der jährlichen Jahresabschlussbesprechung. Bzgl. einiger Teilgebiete der Unternehmensplanung ist zu überlegen, ob diese nicht dauerhaft von einem externen Berater durchgeführt werden sollten. Grund dafür ist jedoch nicht, dass das Unternehmen mit der Durchführung dieser Aufgaben überfordert wäre, sondern vielmehr die größere Objektivität eines externen Beraters. Besonders ist hier der Bereich der Unternehmensanalyse zu nennen, bei dem es im Rahmen der internen Durchführung aufgrund von Betriebsblindheit und Subjektivität häufig zu unrealistischen Ergebnissen kommt.²⁰⁹

Im Rahmen einer externen Beratung im Zusammenhang mit der Unternehmensplanung kann beispielhaft die Datev genannt werden, die in Zusammenarbeit mit der Bundessteuerberaterkammer Beratungskonzepte für den Mittelstand entworfen hat. Im Bereich der Mittelstandsberatung bietet die Datev in Kooperation mit dem jeweiligen Steuerberater eine umfassende Beratungsleistung unter anderem bei der Implementierung einer Unternehmensplanung an. Diese Beratung bezieht sich sowohl auf die strategische Planung, wobei Berater der Geschäftsführung im Rahmen von Workshops behilflich sind, Unternehmensstrategien zu definieren, zu formulieren und im Unternehmen zu verankern. Im operativen Planungsbereich werden Planungsprogramme sowie deren umfangreiche Implementierung im Unternehmen und die Schulung in deren Bedienung angeboten. Der entscheidende Faktor einer effizienten und erfolgreichen Beratungsleistung ist dabei laut Datev, die enge Zusammenarbeit zwischen steuerlichem Berater, dem Unternehmen und den Spezialisten der Datev.²¹⁰

²⁰⁹ Vgl. *Gälweiler* (1986): a.a.O., S. 32; *Kretschmer* (1976): a.a.O., S. 64.

²¹⁰ Weitere Informationen unter www.datev.de (Produkte & Leistungen/ Consulting/ Mittelstandsberatung).

3.3 Zusammenfassung

Die Unterschiede von KMU im Vergleich zu großen Unternehmen liegen sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Bereich. Die quantitativen Merkmale für KMU richten sich nach den Kriterien des IfM-Bonn. Die qualitativen Merkmale beziehen sich auf das qualitative Hauptmerkmal von KMU: Den Eigentümer-Unternehmer.

Die am häufigsten vorkommenden Rechtsformen (Einzelunternehmen, GbR, oHG, KG, GmbH & Co. KG, GmbH, AG und KGaA), die nach den quantitativen Kriterien des IfM-Bonn in den Bereich der KMU fallen, wurden in typische und atypische KMU eingeteilt. Diese Typisierung versteht sich wie folgt:

Typische KMU: Unternehmen, die sowohl die quantitativen Merkmale als auch die qualitativen Merkmale auf sich vereinigen.

Atypische KMU: Unternehmen, die nach quantitativen Merkmalen dem Bereich der KMU zuzuordnen sind, das qualitative Merkmal des Eigentümer-Unternehmers jedoch nicht erfüllen.

Eine umfassende Unternehmensplanung ist im Bereich der KMU kaum vorhanden. Dies liegt an der allgemeinen Ressourcenknappheit sowie an den für KMU schwer verständlichen betriebswirtschaftlichen Ansprüchen an die Unternehmensplanung. Die Konsequenz daraus lautet, dass die Unternehmensplanung im Bereich der KMU eines sehr feinen Fingerspitzengefühls und auch einer gewissen Hemdsärmeligkeit bedarf. Der umfassende Charakter der Unternehmensplanung als Instrument, das sich über sämtliche Unternehmensbereiche sowie die operative und strategische Planungsebene erstreckt, sollte unbedingt erhalten bleiben. Insellösungen, bei denen nur einige Teilpläne losgelöst vom Gesamtzusammenhang durchgeführt werden, sind nicht zielführend. Die operative Planung sollte auf dem betrieblichen Rechnungswesen des Unternehmens basieren. Das Rechnungswesen liefert die aktuellen Zahlen und ist somit Grundlage des Soll-Ist-Abgleichs.

Unternehmensplanung ist stets Aufgabe der Geschäftsführung auch wenn einzelne Planungsaktivitäten delegierbar sind. Im Optimalfall beschäftigt das Unternehmen einen Controller. Diesen werden sich – wenn überhaupt – lediglich gut aufgestellte größere Mittelständler leisten können.

Der Normalfall in mittleren Unternehmen ist, dass der Leiter des betrieblichen Rechnungswesens mit gewissen Planungsaufgaben betraut wird. Dieser ist häufig den Anforderungen aufgrund seiner eher vergangenheitsorientierten Sichtweise nicht gewachsen. Eine externe Durchführung bzw. Unterstützung durch den Steuerberater des Unternehmens bietet sich für kleine aber auch für viele mittlere Unternehmen an. Für mittlere Unternehmen sollte der Schwerpunkt des Steuerberaters darin bestehen, das Unternehmen mittelfristig in die Lage zu versetzen, die Unternehmensplanung selbständig zu bewältigen.

4 Unternehmensplanung bei KMU im Blickpunkt der Gesetzgebung zur Unternehmensführung

Kapitel 4 bildet den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Ziel ist, die Auswirkung der aktuellen Gesetzgebung zur Unternehmensführung auf die Unternehmensplanung von KMU zu untersuchen. Im Einzelnen gliedern sich die Ausführungen wie folgt:

Erster Schwerpunkt ist eine Analyse der Auswirkungen der gesetzlichen Fortbestehensprognose auf die Unternehmensplanung bei KMU. Dabei wird zum einen die Fortbestehensprognose im Rahmen der im HGB verwurzelten Going-Concern-Prämisse betrachtet. Die Formulierung dieser Prämisse fällt in das Aufgabengebiet der Unternehmensführung. Zum anderen wird die Fortbestehensprognose im Rahmen der InsO untersucht. Letztere hängt mit dem Going-Concern zusammen, da die Eröffnung des Insolvenzverfahrens eine der Fortführung des Unternehmens entgegenstehende rechtliche Gegebenheit darstellt. Die Bedeutung der Unternehmensplanung für die jeweilige Fortbestehensprognose sowie die an sie gestellten rechtlichen Anforderungen werden dargestellt und abschließend kritisch gewürdigt (4.1).

Zweiter Schwerpunkt ist die Untersuchung der Auswirkungen von aktienrechtlichen Vorschriften auf KMU. Die anhaltenden Diskussionen über die einzelnen Reformen haben gezeigt, dass die Auswirkungen dieser Reformen nicht eindeutig abgrenzbar sind. Vielfach herrscht Unklarheit, welche Unternehmen welche Normen anzuwenden haben, bzw. welche Unternehmen über eine eventuelle Ausstrahlungswirkung betroffen sein könnten. Die detaillierten Anforderungen bestimmter Normen sind häufig nicht eindeutig. Untersucht werden die gesetzlichen Anforderungen an die Sorgfaltspflicht und die Business Judgment Rule gem. § 93 Abs. 1 AktG, das Überwachungssystem gem. § 91 Abs. 2 AktG und die Berichtspflichten des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat gem. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG.

Die Vorgehensweise stellt sich wie folgt dar: Die oben genannten Rechtsnormen werden im Einzelnen vorgestellt. Die Anforderungen des Gesetzgebers, der Rechtsprechung sowie der in der Literatur h.M. an die Umsetzung der jeweiligen Gesetze im Unternehmen werden erarbeitet und der Geltungsbereich der jeweiligen Rechtsnorm wird abgesteckt. Im Anschluss daran wird die Bedeutung der Unternehmensplanung für die Umsetzung der betrachteten gesetzlichen Normen allgemein dargestellt. Der Abschluss des

Kapitels diskutiert die Bedeutung der gewonnenen Erkenntnisse für die Unternehmensplanung bei KMU vor dem Hintergrund der Frage, ob eine äquivalente Anwendung des Unternehmensrechts auf alle KMU oder einen Teil der KMU wünschenswert bzw. sinnvoll ist. (4.2).

Der dritte Schwerpunkt befasst sich mit der zukunftsorientierten Lageberichterstattung gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB. Die Offenlegung des Lageberichts wurde im Jahr 2006 durch die Einführung des Gesetzes über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister (EHUG) dahingehend verschärft, dass alle Lageberichte die nach dem 31.12.2005 erstellt werden im Unternehmensregister und im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht werden, wo diese online für „Jedermann“ zugänglich sind. Das Vorgehen im Rahmen dieser Untersuchung entspricht dem des zweiten Schwerpunktes. Im Rahmen der Betrachtung der Auswirkungen auf KMU macht sich die vorliegende Arbeit die oben beschriebene Verfügbarkeit der Lageberichte zu Nutzen. Es wird eine empirische Analyse bzgl. der zukunftsorientierten Lageberichterstattung bei KMU durchgeführt. Im Rahmen dieser Analyse wird untersucht, inwieweit die Unternehmensplanung als internes Steuerungsinstrument in die publizierten zukunftsorientierten Informationen einfließt. (4.3).

In einer abschließenden Beurteilung werden die gewonnenen Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Forderung nach einer gesetzlich verankerten Pflicht zur Unternehmensplanung diskutiert (4.4).

Zum Schluss des Kapitels werden die Ausführungen zusammengefasst (4.5).

4.1 Auswirkungen der gesetzlichen Fortbestehensprognose auf die Unternehmensplanung

Anlässe, die eine Prognose über das Fortbestehen des Unternehmens erfordern, gibt es viele.²¹¹ Am gängigsten ist die Erstellung einer Fortbestehensprognose im Rahmen des Going-Concern-Prinzips des HGB, da sie jedes Jahr zur Bilanzaufstellung erneut erforderlich ist. Aber auch die Fortbestehensprognose im Rahmen der Eröffnung des Insolvenzverfahrens sowie innerhalb des laufenden Insolvenzverfahrens ist aufgrund der stetig hohen Anzahl von Insolvenzen in Deutschland²¹² von hoher Bedeutung. Da sowohl die drohende Insolvenz als auch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens eine negative Fortbestehensprognose im Rahmen des Going-Concern-Prinzips des HGB zur Konsequenz haben, stehen die beiden Fortbestehensprognosen in engem Zusammenhang.

Aus diesem Grund sind sowohl die Fortbestehensprognose des Going-Concern-Prinzips als auch die Fortbestehensprognose der InsO Bestandteil der folgenden Ausführungen.

Der Gesetzgeber stellt den allgemeinen Bewertungsvorschriften des HGB in § 252 Abs. 1 HGB bestimmte aus Art. 31 der 4. EG-Richtlinie übernommene Bewertungsgrundsätze voran, welche teilweise bereits vor ihrer Normierung im Rahmen der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) allgemeine Anerkennung gefunden haben. Als Bestandteil des ersten Abschnitts des dritten Buches des HGB gelten die Vorschriften des § 252 HGB rechtsformunabhängig und zwingend für alle Kaufleute. Das an zweiter Stelle genannte Going-Concern-Prinzip ist eines der fundamentalen Grundsätze der Bilanzierung.²¹³

§ 252 Abs. 1 Nr.2 HGB

„Bei der Bewertung ist von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.“

²¹¹ Einige Beispiele in *Groß/ Amen* (2002): Die Erstellung der Fortbestehensprognose, in WPg, S. 434.

²¹² Vgl. *Steffan* (2003): Sanierung in der Insolvenz, in WPg-Sonderheft, S. 148.

²¹³ Vgl. *Schulze-Osterloh* (2007): Fortführungsprinzip und Stichtagsprinzip, in DStR, S. 1006; *Winnefeld* (2006): Bilanz-Handbuch, § 252 HGB, Rdnr. E 25; *Lück* (2001): Das Going-Concern-Prinzip in Rechnungslegung und Jahresabschlussprüfung, in DB, S. 1945; *Selchert* (2002), in: *Kütting/ Weber* (Hrsg.), Handbuch der Rechnungslegung, § 252 HGB, Rdnr. 2-3.

Unter der Fortführung der Unternehmenstätigkeit wird verstanden, dass in absehbarer Zukunft weder eine absichtliche noch eine notwendige Liquidation des Unternehmens oder eine wesentliche Einschränkung der Unternehmenstätigkeit vorgenommen wird. Fundamental ist der Going-Concern-Grundsatz, da durch ihn innerhalb der gesetzlichen Systematik weitere Bewertungsvorschriften²¹⁴ beeinflusst werden. Konsequenz der Nichterfüllung des Going-Concern-Prinzips ist, dass kein ordentlicher Jahresabschluss unter Beachtung des Anschaffungswertprinzips mehr aufgestellt wird, sondern die Bewertung der Vermögensgegenstände unter Berücksichtigung von Veräußerungsaspekten vorgenommen wird.²¹⁵

Gem. § 298 Abs. 1 HGB gilt das Going-Concern-Prinzip des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB uneingeschränkt auch für den Konzernabschluss.²¹⁶

Die Entscheidung über die Going-Concern-Prämisse liegt bei der Geschäftsführung. Sie gilt dann als erfüllt, wenn die Fortführung der Unternehmenstätigkeit für die nächste Periode aus Sicht der Geschäftsführung für möglich erachtet wird.²¹⁷

Eine genaue Eingrenzung des zu überschauenden Zeitraums liefert der Gesetzestext nicht. Diese fehlende Eingrenzung spiegelt sich auch in der Kommentierung wider.

MORCK fordert die Sicherung der Unternehmensfortführung für einen überschaubaren Zeitraum, lehnt jedoch eine starre Festlegung dieses Zeitraums ebenso ab wie eine Ausdehnung des Zeitraums über ein Jahr hinaus.²¹⁸ WIEDMANN vertritt die gleiche Auffassung.²¹⁹ BAETGE/ ZIESEMER und auch BALLWIESER vertreten bzgl. des zu überschauenden Zeitraums keine eigene Meinung, sondern verweisen lediglich auf die verschiede-

²¹⁴ Zu nennen sind hier das Anschaffungswertprinzip, die Planmäßigkeit der Abschreibungen beim Sachanlagevermögen oder die Beschränkung der Rückstellungsarten durch § 249 Abs. 3 Satz 1 HGB.

²¹⁵ Vgl. *Groß* (2004/I): Die Wahrung, Einschätzung und Beurteilung des „Going-Concern“ in den Pflichten- und Verantwortungsrahmen von Unternehmensführung und Abschlussprüfung (Teil 1), in WPg, S. 1359; *Lück* (2001): a.a.O., S. 1945-1946.

²¹⁶ Vgl. *Selchert* (2002): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 4.

²¹⁷ Vgl. *Lück* (2001): a.a.O., S. 1947.

²¹⁸ Vgl. *Morck* (2007), in *Koller/ Roth/ Morck* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, § 252 HGB, Rdnr. 3; abgesehen von der Beschränkung auf maximal 12 Monate sich dem anschließend *Adler/ Düring/ Schmalz* (1995): Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, Kommentar, § 252 HGB, Rdnr. 24.

²¹⁹ Vgl. *Wiedmann* (2008), in *Boujong/ Ebenroth/ Joost/ Strohn* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, Band 1, § 252 HGB, Rdnr. 15.

nen existierenden Meinungen.²²⁰ Das WP-HANDBUCH erwähnt im Zusammenhang mit der Going-Concern-Prämisse keinen konkreten Zeitraum.²²¹ MERKT und auch WINNEFELD fordern allgemein, den zu betrachtenden Zeitraum auf das sich aus Sicht des Bilanzstichtages anschließende Geschäftsjahr zu beziehen (so genannte „12-Monats-Prognose“).²²² WINKELJOHANN/ GEIBLER vertreten im Kern die gleiche Auffassung, wobei hier im Einzelfall unter unternehmensspezifischen Umständen ausdrücklich Abweichungen vom allgemein anerkannten 12-Monats-Zeitraum in beide Richtungen als geboten erachtet werden.²²³ KLEINDIEK und SELCHERT schließen sich dieser Auffassung an.²²⁴

M.E. erscheint es sinnvoll, die Fortbestehensprognose einheitlich für den 12-Monats-Zeitraum, ausgehend vom Bilanzstichtag, zu formulieren. Dies entspricht der Dauer eines Geschäftsjahres. Eine Ausweitung dieses Zeitraums über den nächsten Bilanzstichtag hinaus, würde der dann erneut zwingend erforderlichen Beurteilung der Going-Concern-Prämisse vorgreifen. Das Unternehmen müsste an zwei aufeinander folgenden Bilanzstichtagen die Bewertung der Vermögensgegenstände unter Berücksichtigung von Veräußerungsaspekten vornehmen. Die Aufstellung einer Bilanz unter Berücksichtigung von Zerschlagungswerten erscheint jedoch fragwürdig, wenn dieser Bilanz ein Jahr später noch eine weitere Bilanz folgt. Sollten tatsächlich Ereignisse vorliegen, die außerhalb des 12-Monats-Zeitraums zu einer Verneinung der Going-Concern-Prämisse führen, kann das Unternehmen im Anhang oder im Lagebericht darüber informieren.

²²⁰ Vgl. *Ballwieser* (2008), in *Schmidt/ Ebke* (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch, § 252 HGB, Rdnr. 10; *Baetge/ Ziesemer* (2003), in *Baetge/ Kirsch/ Thiele* (Hrsg.): Bilanzrecht, § 252 HGB, Rdnr. 58.

²²¹ Vgl. *WP-Handbuch* (2008), Band II, Buchst. F, Rdnr. 219 und *WP-Handbuch* (2006), Band I, Buchst. E, Rdnr. 222 und 223; ebenso *Kusterer* (2007), in *Glanegger/ Kirnberger/ Kusterer/ u.a.* (Hrsg.): Heidelberger Kommentar zum Handelsgesetzbuch, § 252 HGB, Rdnr. 3.

²²² Vgl. *Merkt* (2008), in *Hopt/ Merkt/ Baumbach* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, § 252 HGB, Rdnr. 7; *Winnefeld* (2006): Bilanzhandbuch, Kapitel E, Rdnr. 27; auch dieser Auffassung ist *Lüeck* (2001): a.a.O., S. 1945.

²²³ Vgl. *Winkeljohann/ Geißler* (2006), in Beck'scher Bilanz-Kommentar, § 252 Rdnr. 11.

²²⁴ Vgl. *Kleindiek* (2002), in *Canaris/ Schilling/ Ulmer* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch – Großkommentar, § 252 HGB, Rdnr. 11; *Selchert* (2002): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 36; Einen Zeitraum von weniger als 12 Monaten schließen hingegen aus: *Groß/ Amen* (2005): Going-Concern-Prognose im Insolvenz- und Bilanzrecht, in DB, S. 1865.

4.1.1 Risiken im Zusammenhang mit der Fortbestehensprognose

Der Unternehmensfortführung entgegenstehende Gegebenheiten entstehen aufgrund von Risiken. Nicht aus jedem Risiko entsteht jedoch eine der Unternehmensfortführung entgegenstehende Gegebenheit. Durch das Eintreten bestimmter Risiken entstehen zunächst einmal Krisen und erst aus der Zuspitzung einer Krise oder dem Zusammenlaufen mehrerer Krisen ergeben sich i.d.R. Gegebenheiten, die zu einer Verneinung der Going-Concern-Prämisse führen können. Die verschiedenen Unternehmensrisiken werden im Folgenden kurz dargestellt.²²⁵

Allgemeine Risiken

Unternehmertum in einer freien Marktwirtschaft ist ohne das Eingehen von Risiken nicht möglich.²²⁶ Die Handhabung von Risiken gehört prinzipiell zum Tagesgeschäft eines jeden Geschäftsführers. Diese Risiken sind allgemeine Risiken.

Sie resultieren aus der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen und wirken sich in negativen Abweichungen von definierten Zielwerten aus. Es gibt nur wenige Unternehmen, welche nicht Phasen der Prosperität und des schlechten Geschäftsgangs erleben und seit ihrer Gründung noch keine Krise durchlebt haben.

Die Beurteilung, ob sich aus diesen Risiken eine Krise und im Extremfall eine der Unternehmensfortführung entgegenstehende Gegebenheit entwickeln könnte, ist schwierig. Um diese Diagnose genauer treffen zu können, müssen die allgemeinen Risiken nach dem Grundsatz der Wesentlichkeit und entsprechend dem typischen Verlauf einer sich zuspitzenden Krise weiter untergliedert werden.

Entwicklungsbeeinträchtigende Risiken

Diese Risiken gehen über das „übliche“ Unternehmensrisiko hinaus und führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer gravierenden Verschlechterung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Zum einen kann es sich hierbei um externe Risiken handeln, wie z.B. Marktveränderungen, Verschiebung des Wettbewerbs, negative Preisentwicklungen oder Beschaffungsengpässe. Zum anderen können dies auch interne Risiken beispielsweise im Absatz- oder Produktionsbereich oder in der Forschung und Entwicklung sein. Treten diese Risiken ein, befinden sich die meisten Unternehmen bereits in einer Krise.

²²⁵ Vgl. die Darstellung der Risiken bei *Groß* (2004/I): a.a.O., S. 1360-1361.

²²⁶ Vgl. *Groß* (2004/I): a.a.O., S. 1360; *Adler/ Düring/ Schmalz* (1995): a.a.O., § 252 HGB Rdnr. 24.

Je früher diese Risiken erkannt werden, desto früher können geeignete Maßnahmen ergriffen werden, durch die es i.d.R. möglich ist, das Unternehmen ohne gravierenden Werteverlust für das Eigenkapital vor einer Bestandsgefährdung zu bewahren.

Bestandsgefährdende Risiken

Werden beim Vorliegen von entwicklungsbeeinträchtigenden Risiken keine geeigneten Gegenmaßnahmen eingeleitet, entstehen regelmäßig akute Bestandsgefährdungen für das Unternehmen. Diese liegen immer dann vor, wenn das Unternehmen mit derart kritischen Erfolgs- oder Liquiditätsproblemen zu kämpfen hat, dass es sich mit Maßnahmen zur Vermeidung von Insolvenzgründen beschäftigen muss. Diese Situation entsteht in den meisten Fällen aufgrund risikobehafteter Geschäfte, schwerwiegenden Fehlern in der Rechnungslegung, und Verstößen gegen gesetzliche Vorschriften, die negative wesentliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens haben, so dass die Existenz der Unternehmung nicht mehr ausreichend gesichert ist. Das Fortbestehen des Unternehmens ist substantiell gefährdet, so dass die Frage, ob das Unternehmen auf Grundlage eines maßnahmenorientierten Sanierungskonzeptes als juristische, finanzwirtschaftliche und organisatorische Einheit nach Durchführung der Sanierungsmaßnahmen zukünftig wieder existenzfähig ist, beantwortet werden muss.

4.1.2 Entgegenstehende tatsächliche Gegebenheiten

Tatsächliche Gegebenheiten, die der Fortführung der Unternehmenstätigkeit entgegenstehen, sind in erster Linie wirtschaftliche Schwierigkeiten.²²⁷

Diese Schwierigkeiten müssen nicht zwingend eine Insolvenz nach sich ziehen. Es ist ausreichend wenn eine verantwortungsvolle Geschäftsführung aufgrund der vorliegenden Gegebenheiten keine Möglichkeiten mehr sieht, das Unternehmen fortzuführen und als letzte Konsequenz die stille oder offene Liquidation des Unternehmens plant und eine Veräußerung des Unternehmens als Ganzes oder in Teilen nicht möglich ist. Durch

²²⁷ Vgl. *Wiedmann* (2008): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 17; *Winkeljohann/ Geißler* (2006): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 15; *Baetge/ Ziesemer* (2003): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 54; *Adler/ Düring/ Schmalz* (1995): a.a.O., 252 HGB, Rdnr. 24; *Groß* (2004/I): a.a.O., S. 1361.

wen die Schwierigkeiten herbeigeführt wurden, ist bei der Beurteilung der Going-Concern-Prämisse nicht relevant.²²⁸

Beispielhaft können die folgenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten genannt werden:²²⁹

- Ausschöpfung aller Kreditlinien trotz weiteren Kreditbedarfs;
- Wegfall wesentlicher Kreditgeber, Zulieferer oder Abnehmer;
- Aufzehrung des Eigenkapitals aufgrund andauernder Verluste;
- Auslaufen wichtiger Patente oder Lizenzen;
- Produktionsausfall aufgrund höherer Gewalt;
- Entzug der Betriebsgenehmigung;
- Schwinden der Wettbewerbsfähigkeit;
- dauerhafte Blockade im Geschäftsführerkreis, Gesellschafterkreis oder in der Belegschaft.

Die Beurteilung der Unternehmensfortführung muss im Endeffekt durch den Bilanzierenden – also durch die Geschäftsführung – getroffen werden. Dabei ist immer auf die Gesamtsituation des Unternehmens abzustellen. Es reicht nicht aus, aufgrund des Vorliegens von einzelnen Gegebenheiten die Fortführungsprognose des Unternehmens zu verneinen, da diese Gegebenheiten am Bilanzstichtag zunächst nur Indizien darstellen, die der Unternehmensfortführung widersprechen könnten. Vielmehr müssen alle für die Fortführung relevanten Informationen und Sachverhalte, die zur Überwindung der Krise beitragen können, in die Entscheidung mit einbezogen werden, wie z.B. der Auftragsbestand des Unternehmens, die erwartete Umsatz- und Ertragsentwicklung, das Verhalten der Gesellschafter und Gläubiger sowie die Beurteilung eventuell eingeleiteter Sanierungs-, Desinvestitions- oder Investitionsmaßnahmen.²³⁰

Eine eindeutige Aussage darüber, ob und wann bestimmte Gegebenheiten tatsächlich zur Aufgabe der Going-Concern-Prämisse führen, ist nur schwer zu treffen. Gesetzlich festgelegte Grenzwerte oder Kennzahlen diesbezüglich gibt es nicht. Durch diesen hohen Ermessensspielraum wird eine Feststellung unternehmensgefährdender Tatsachen

²²⁸ Vgl. *Adler/ Düring/ Schmalz* (1995): a.a.O., 252 HGB, Rdnr. 28.

²²⁹ Vgl. *Lück* (2001): a.a.O., S. 1947; *Groß* (2004/I): a.a.O., S. 1361.

²³⁰ Vgl. *Selchert* (2002): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 37-38; *Lück* (2001): a.a.O., S. 1947; *Winkeljohann/ Geißler* (2006): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 15.

nur in Ausnahmefällen zu einer Verneinung der Fortführung des Unternehmens führen. Eine Aufgabe der Annahme der Unternehmensfortführung ist erst erforderlich, wenn unter Berücksichtigung der Gesamtsituation einzelne Umstände die Unternehmensfortführung für unternehmensexterne Dritte nicht mehr plausibel erscheinen lassen.²³¹

4.1.3 Entgegenstehende rechtliche Gegebenheiten

Als rechtliche der Unternehmensfortführung entgegenstehende Gegebenheiten kommen – neben einigen weiteren Tatbestandsmerkmalen²³² – insbesondere die Eröffnung des Insolvenzverfahrens in Betracht.²³³

Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens ist der Schlusspunkt anhaltender wirtschaftlicher Schwierigkeiten, die das Unternehmen in die Insolvenz getrieben haben. Die Insolvenzordnung (InsO) definiert neben der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung auch die drohende Zahlungsunfähigkeit als Insolvenzgrund.

Da das Eintreten einer dieser Gründe die Eröffnung des Insolvenzverfahrens nach sich zieht – und somit eine der Unternehmensfortführung entgegenstehende rechtliche Gegebenheit darstellt – werden die Untersuchungen bzgl. der internen Unternehmensplanung im Rahmen des Going-Concern auf die InsO ausgeweitet.

4.1.3.1 Eröffnung des Insolvenzverfahrens

Für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens ist gem. § 16 InsO das Vorliegen eines Insolvenzgrundes Voraussetzung. Die einzelnen Insolvenzgründe werden in den §§ 17 bis 19 InsO definiert.

²³¹ Vgl. *Selchert* (2002): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 38.

²³² Weitere rechtliche der Unternehmensfortführung entgegenstehende Gegebenheiten sind z.B. ein beantragter Abwicklungsvergleich oder gesetzliche Vorschriften und Satzungsvorschriften.

²³³ Vgl. *Baetge/ Ziesemer* (2003): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 57; *Lück* (2001): a.a.O., S. 1947; *Adler/ Düring/ Schmalz* (1995): a.a.O., 252 HGB, Rdnr. 29; *Winkeljohann/ Geißler* (2006): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 15.

Mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens wird eine an Bedeutsamkeit kaum zu übertreffende Grenze im Wirtschaftsrecht überschritten. Schuldner und Gläubiger befinden sich von diesem Zeitpunkt an nicht mehr im eigentlich allen Kaufleuten bekannten allgemeinen Geschäftsverkehr, sondern im eher unbekanntem Anwendungsbereich des Insolvenzrechts, das den Aktionsradius aller Beteiligten erheblich beschränkt. Für den Schuldner besteht diese Beschränkung in erster Linie in der Tatsache, dass er über sein Vermögen gem. § 80 InsO nicht mehr verfügen und es nicht mehr verwalten darf. Ein Prioritätsprinzip aus Sicht der Gläubiger gibt es im Insolvenzrecht nicht. Jeder Gläubiger steht auf derselben Stufe und muss das Tun und Handeln des Insolvenzverwalters abwarten.²³⁴

Dennoch verfolgt der Gesetzgeber durch die Einführung der Insolvenzordnung im Jahre 1999 die Zielsetzung, eine frühest mögliche Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu erreichen. Erfahrungen haben gezeigt, je früher der Insolvenzantrag gestellt wurde, desto mehr Masse ist beim Schuldner vorhanden. Je mehr Masse vorhanden ist, desto höher liegen wiederum die Chancen einer Sanierung des Schuldners.²³⁵ Hierbei setzt der Gesetzgeber unter anderem auf die frühzeitige freiwillige Beantragung der Eröffnung des Insolvenzverfahrens durch den Schuldner²³⁶ und bietet diesem als Anreiz gewisse Schutzfunktionen, welche die Chancen einer Bewältigung der Insolvenz erhöhen sollen. Ohne an dieser Stelle auf die einzelnen Anreize näher einzugehen, werden einige im Folgenden beispielhaft genannt:²³⁷

- Die Vollstreckungssperre im Rahmen von Sicherungsmaßnahmen (§ 21 Abs. 2 Nr. 3 InsO),
- Die Herausgabesperre im eröffneten Verfahren (§§ 165, 166 InsO, § 30d Abs. 1 ZVG),

²³⁴ Vgl. *Paulus* (2003): Grundlagen des neuen Insolvenzrechts – Insolvenzeröffnungsgründe, Antragstellung und Vermögensbeschlagn, in *DStR*, S. 598; *Klein* (2004): Handelsrechtliche Rechnungslegung im Insolvenzverfahren, S. 11.

²³⁵ Vgl. *Paulus* (2003): a.a.O., S. 599.

²³⁶ Vgl. *Drukarczyk/Schüler* (2003): Insolvenztatbestände, prognostische Elemente und ihre gesetzeskonforme Handhabung, in *WPg*, S. 56.

²³⁷ Vgl. *Kind* (2004), in: *Braun* (Hrsg.) Insolvenzordnung (InsO), § 18 InsO, Rdnr. 21 bis 28; *Drukarczyk* (2001): Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung, § 18 InsO, Rdnr. 3.

- Kurzfristige Liquiditätsentlastung, da fällige Verbindlichkeiten nicht mehr zu bedienen sind,
- Chance der Restschuldbefreiung (§§ 286 ff. InsO),
- Option auf Eigenverwaltung (§§ 270 ff. InsO),
- Recht auf Vorlage eines eigenen Insolvenzplans (§ 218 InsO),
- Offenhalten aller Verwertungsoptionen nach Verfahrenseröffnung und
- Zeitgewinn durch die Möglichkeit vor der Entscheidung des Gerichts den Antrag zurückzuziehen.

Des Weiteren wurde, um die oben beschriebene Zielsetzung zu erreichen, der in der Praxis am häufigsten anzutreffende Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit modifiziert. Mit der drohenden Zahlungsunfähigkeit wurde ein komplett neuer Insolvenzgrund eingeführt, der dem Schuldner die alleinige Möglichkeit gibt, in das Verfahren einzutreten. Der nur für juristische Personen geltende Grund der Überschuldung ermöglicht ohnehin bereits eine frühe Beantragung der Verfahrenseröffnung und wurde beibehalten. Im Folgenden werden die Insolvenzgründe näher erläutert.

§ 17 InsO – Zahlungsunfähigkeit

Die Zahlungsunfähigkeit ist der allgemeine Grund für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Zahlungsunfähig ist der Schuldner, wenn er außer Stande ist, seine fälligen Zahlungspflichten zu leisten. Dies ist dann anzunehmen, wenn er seine Zahlungen eingestellt hat.²³⁸

Die Definition der Zahlungsunfähigkeit im Sinne dieser Vorschrift erfolgt anhand der objektiven Merkmale der Zahlungspflicht, der Fälligkeit und der Erfüllbarkeit.²³⁹

Hierbei kommt es einzig und allein darauf an, ob die fälligen Verbindlichkeiten vom Schuldner bedient werden können oder nicht. Die Dauerhaftigkeit des Zahlungsvermögens, die Wesentlichkeit der Liquiditätslücke oder die Tatsache, ob die Forderung ernsthaft eingefordert wurde, ist für die Definition der Zahlungsunfähigkeit nach der neuen InsO außer Acht zu lassen. Damit weicht die InsO erheblich von der Definition

²³⁸ Vgl. Gesetzestext § 17 InsO.

²³⁹ Vgl. *Eilenberger* (2001): Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung, § 17 InsO, Rdnr. 6.

der Zahlungsunfähigkeit im Bereich der Konkursordnung (KO) ab, die bis einschließlich 1998 in Kraft war.²⁴⁰

Die im Gesetzestext fehlenden Angaben zur Dauer der Zahlungsunfähigkeit soll die verbreitete Neigung, auch über Wochen oder gar Monate bestehende Zahlungsunfähigkeit lediglich zu vorübergehenden Zahlungsstockungen zu erklären, unterbinden. Es herrscht Einigkeit darüber, dass eine kurzfristige Zahlungsunfähigkeit unschädlich ist, soweit der Schuldner in der Lage ist, die entstandene Liquiditätslücke beispielsweise mit Bankkrediten zu schließen. Auch zur Wesentlichkeit der Zahlungsunfähigkeit macht der Gesetzgeber in der neuen InsO keine Angaben mehr. Vor dieser Änderung wurden Verhältnisse der bezahlten zu den unbezahlten Rechnungen von bis zu 25 Prozent noch als akzeptabel angesehen. Diese Grenze muss nunmehr für das Vorliegen von Zahlungsunfähigkeit nicht mehr erreicht werden. Durch diese Eingrenzung der Zahlungsunfähigkeit auf eine tatsächliche Zeitpunkt-Illiquidität bewirkt die InsO eine Vorverlagerung des Eröffnungsgrundes der Insolvenz und folglich eine frühzeitigere Verfahrenseröffnung als dies vor Einführung der neuen InsO der Fall war.²⁴¹

Somit kommt es im Rahmen der Zahlungsunfähigkeit gem. § 17 InsO nur noch darauf an, ob der Schuldner in der Lage ist, seine Verbindlichkeiten im Zeitpunkt ihrer Fälligkeit zu bezahlen.²⁴²

§ 18 InsO – Drohende Zahlungsunfähigkeit

Bei der Beantragung der Eröffnung des Insolvenzverfahrens durch den Schuldner ist auch die drohende Zahlungsunfähigkeit ein Eröffnungsgrund. Drohende Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn der Schuldner voraussichtlich außer Stande ist, die bestehenden Verbindlichkeiten im Zeitpunkt ihrer Fälligkeit zu bezahlen. Bei juristischen Personen oder bei Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit kann die Eröffnung des Insolvenzverfahrens nur durch vertretungsberechtigte Personen beantragt werden, soweit der Antrag nicht von allen Mitgliedern des Vertretungsorgans, allen persönlich haftenden Gesellschaftern oder allen Abwicklern gestellt wird.²⁴³

²⁴⁰ Vgl. *Obermüller/Hess* (1999): InsO – Eine systematische Darstellung des neuen Insolvenzrechts, Rdnr. 85a-85b.

²⁴¹ Vgl. *Hess* (2001), in: *Hess/Weis/Wienberg* (Hrsg.), InsO – Kommentar zur Insolvenzordnung mit EGInsO, § 17 InsO, Rdnr. 2 und 9; *Eilenberger* (2001): a.a.O., § 17 InsO, Rdnr. 5.

²⁴² Vgl. *Hess* (2001): a.a.O., § 17 InsO, Rdnr. 10.

²⁴³ Vgl. Gesetzestext § 18 InsO.

Mit dieser Vorschrift hat die InsO einen neuen Eröffnungsgrund geschaffen. Das Besondere an diesem Eröffnungstatbestand ist, dass der Gesetzgeber einzig dem Schuldner – nicht wie bei den anderen Insolvenzgründen auch dem Gläubiger – das Recht einräumt, frühzeitig die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu beantragen, wenn nach seiner subjektiven Auffassung eine Zahlungsunfähigkeit in vorhersehbarer Zukunft droht. Für den Schuldner handelt es sich, im Gegensatz zu den beiden anderen Eröffnungstatbeständen, nicht um eine Antragspflicht, sondern lediglich um ein Recht, das ihm die Möglichkeit eröffnet, sich frühzeitig in den Schutz des Insolvenzverfahrens zu begeben. Den Gläubigern ist diese Auslösoption nicht gestattet. Das Ziel ist, die Chancen auf den Erhalt eines in die Krise geratenen Unternehmens zu erhöhen, da es bei Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder auch der Überschuldung häufig für eine Sanierung des Schuldners zu spät ist.²⁴⁴

Der Antragsgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit fordert, dass die durch § 17 InsO verlangten Kriterien der Zahlungsunfähigkeit voraussichtlich eintreffen werden. Die Wortwahl der InsO („voraussichtlich“) weist darauf hin, dass die drohende Zahlungsunfähigkeit durch eine Prognose hinterlegt werden muss, aus der mit einer einfachen Wahrscheinlichkeit²⁴⁵ hervorgeht, dass die Zahlungsunfähigkeit eintreten wird. Der Prognosezeitraum sollte sich dabei durch die aktuell bekannte zuletzt fällig werdende Forderung bestimmen.²⁴⁶

Die Wahrscheinlichkeit im Zusammenhang mit dem Eintritt der Zahlungsunfähigkeit ist eine subjektive. Somit ergibt sich die Problematik der Nachprüfbarkeit der vom Prognoseersteller subjektiv zugeordneten Wahrscheinlichkeit durch fremde Dritte. Dadurch räumt die Vorschrift des § 18 InsO dem Schuldner einen gewissen Gestaltungsspielraum ein.²⁴⁷

§ 19 InsO - Überschuldung

Für juristische Personen und Personengesellschaften ohne natürlichen Komplementär ist auch die Überschuldung ein Eröffnungsgrund des Insolvenzverfahrens. Überschuldung

²⁴⁴ Vgl. *Kind* (2004), a.a.O., § 18 InsO, Rdnr. 1 und 2; *Drukarczyk* (2001): a.a.O., § 18 InsO, Rdnr. 2 und 3.

²⁴⁵ Die Wahrscheinlichkeit muss größer als 50 Prozent sein.

²⁴⁶ Vgl. *Kind* (2004): a.a.O., § 18 InsO, Rdnr. 5 und 6.

²⁴⁷ Vgl. *Drukarczyk* (2001): a.a.O., § 18 InsO, Rdnr. 36 und 37.

im Sinne der oben angeführten Vorschrift liegt vor, wenn das Vermögen die bestehenden Verbindlichkeiten des Schuldners nicht mehr deckt, wobei die Bewertung des Vermögens unter der Annahme der Fortführung des Unternehmens – soweit dies unter gegebenen Umständen wahrscheinlich erscheint – vorzunehmen ist.²⁴⁸

Die Überschuldung stellt einzig auf die Tatsache ab, ob die Vermögenswerte des Schuldners seine Verbindlichkeiten abdecken. Die Beschränkung der Vorschrift auf juristische Personen erscheint insofern sinnvoll, da diese Rechtsformen lediglich mit ihrem Vermögen für eingegangene Verbindlichkeiten haften. I.d.R. ist der zahlungsunfähige Schuldner auch überschuldet, der überschuldete Schuldner muss jedoch nicht zwingend zahlungsunfähig sein, wenn er beispielsweise in der Lage ist einen Kredit aufzunehmen. Somit liegt der Zustand der Überschuldung mit hoher Wahrscheinlichkeit vor dem Zustand der Zahlungsunfähigkeit, so dass auch durch den Tatbestand der Überschuldung die Möglichkeit einer früheren Verfahrenseröffnung gegeben ist.²⁴⁹

Bei der Gegenüberstellung des Vermögens mit den Schulden muss die Bewertung der Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten realistisch sein. Die Vorschrift verweist bzgl. der Bewertung auf die Anwendung der Fortführungsprognose. Das Ergebnis der Prognose bestimmt das Ansatz- und Bewertungskonzept auf dem der Überschuldungsstatus basiert. Daraus resultieren verschiedene Möglichkeiten der Bewertung, nämlich zum einen bei einer positiven Fortbestehensprognose die Bewertung zu Zeitwerten, oder zum anderen bei einer negativen Fortbestehensprognose eine Bewertung zu Liquidationswerten. Je nachdem wie die zukünftige Entwicklung des Unternehmens aussieht, könnte sich die jeweils gewählte Bewertungsmethode als genau die falsche erweisen. Um dies zu vermeiden, verlangt der Gesetzgeber eine zweistufige Überschuldungsprüfung. Dabei sollte nach h.M. zuerst die rechnerische Überschuldung²⁵⁰ auf Basis von Liquidationswerten geprüft werden und für den Fall, dass diese vorliegt, eine Korrektur je nach Ergebnis der Fortführungsprognose durchgeführt werden. Ist die Fortführungsprognose positiv, kann das Unternehmen statt den Liquidationswerten die Going-Concern-Werte ansetzen. Ist sie negativ, muss man auf die Zerschlagungswerte übergehen. Erst im letzten Fall – der rechnerischen Überschuldung und gleichzeitigen negati-

²⁴⁸ Vgl. Gesetzestext § 19 InsO.

²⁴⁹ Vgl. *Uhlenbruck* (2003), in *Uhlenbruck (Hrsg.): InsO – Insolvenzordnung*, §19 InsO, Rdnr. 1.

²⁵⁰ Rechnerische Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen die Verbindlichkeiten bei Ansatz von Liquidationswerten nicht abdeckt.

ven Fortbestehungsprognose – liegt auch rechtliche Überschuldung und somit der eigentliche Insolvenzauslöser vor.²⁵¹

4.1.3.2 Probleme während des Insolvenzverfahrens

Wenn auf Grundlage eines der voran beschriebenen Gründe die Eröffnung des Insolvenzverfahrens beim zuständigen Amtsgericht beantragt wurde und der Antragssteller den vorliegenden Grund glaubhaft machen konnte, ist das Gericht gem. § 21 Abs. 1 InsO verpflichtet, alle erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um für die Gläubiger eine nachteilige Vermögensveränderung beim Schuldner zu verhindern. Dazu gehört insbesondere die Bestellung eines vorläufigen Insolvenzverwalters gem. § 21 Abs. 2 Nr. 1 InsO sowie die Auferlegung eines allgemeinen Verfügungsverbotes für den Schuldner gem. § 21 Abs. 2 Nr. 2 InsO, so dass dieser nur noch mit Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters wirksame Verfügungen treffen kann. Der vorläufige Insolvenzverwalter hat gem. § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1-3 InsO die folgenden Pflichten.²⁵²

- Sicherung und Erhalt des Vermögens des Schuldners;
- Fortführung des Unternehmens des Schuldners bis zur Entscheidung über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens, soweit das Insolvenzgericht nicht aufgrund drohender erheblicher Vermögensminderungen einer Stilllegung zustimmt;
- Prüfung, ob das Vermögen des Schuldners die Verfahrenskosten deckt, bzw. wahlweise zusätzlich als Sachverständiger zu prüfen, ob ein Eröffnungsgrund tatsächlich gegeben ist und ob das Unternehmen des Schuldners unter Umständen fortgeführt werden kann.

Die gesetzliche Pflicht des vorläufigen Insolvenzverwalters zur Fortführung des Unternehmens bis zur Entscheidungsfindung des Gerichts über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens ist eine weitere gravierende Veränderung der InsO, die es in der zuvor gültigen KO und VergIO nicht gab. Zielsetzung ist es, allen Beteiligten eine sachgerechte Entscheidung über die Zukunft des Schuldners zu ermöglichen. Der vorläufige Insolvenzverwalter muss beurteilen, ob das Unternehmen leistungswirtschaftlich sanierungs-

²⁵¹ Vgl. *Uhlenbruck* (2003): a.a.O., § 19 InsO, Rdnr. 4 ff.; *Obermüller/ Hess* (1999): a.a.O., Rdnr. 97 ff.

²⁵² Vgl. *Klein* (2004): a.a.O., S. 22.

fähig ist, d.h. ob es in der Lage ist, positive operative Ergebnisse und Liquiditätsüberschüsse zu erbringen.²⁵³

Nach dieser Beurteilung wird – sofern der Eröffnungsantrag nicht aufgrund des Fehlens eines Insolvenzstatbestandes oder mangels Masse (§ 26 Abs. 1 InsO) abgewiesen wird – gem. §§ 27 ff. InsO das Insolvenzverfahren durch Beschluss eröffnet.

Bei Eintreten des letztgenannten Falls findet gem. § 29 Abs. 1 Nr. 1 InsO drei Tage bis drei Monate nach Eröffnung des Verfahrens eine Gläubigerversammlung statt, in der der Insolvenzverwalter den Gläubigern zum einen Verzeichnisse über die Masse, die Gläubiger und das Vermögen des Schuldners vorzulegen hat. Zum anderen muss der Insolvenzverwalter gem. § 156 Abs. 1 InsO über die wirtschaftliche Lage und ihre Ursachen berichten, die Aussichten eines Erhalts des Unternehmens im Ganzen oder in Teilen erläutern, die Möglichkeiten eines Insolvenzplans aufzeigen sowie die jeweiligen Auswirkungen für die Gläubiger darstellen. Die Gläubigerversammlung beschließt gem. § 157 InsO über den Fortgang des Verfahrens.²⁵⁴

Dabei stehen der Versammlung grundsätzlich die in der folgenden Abbildung aufgezeigten Verfahrenswege offen.

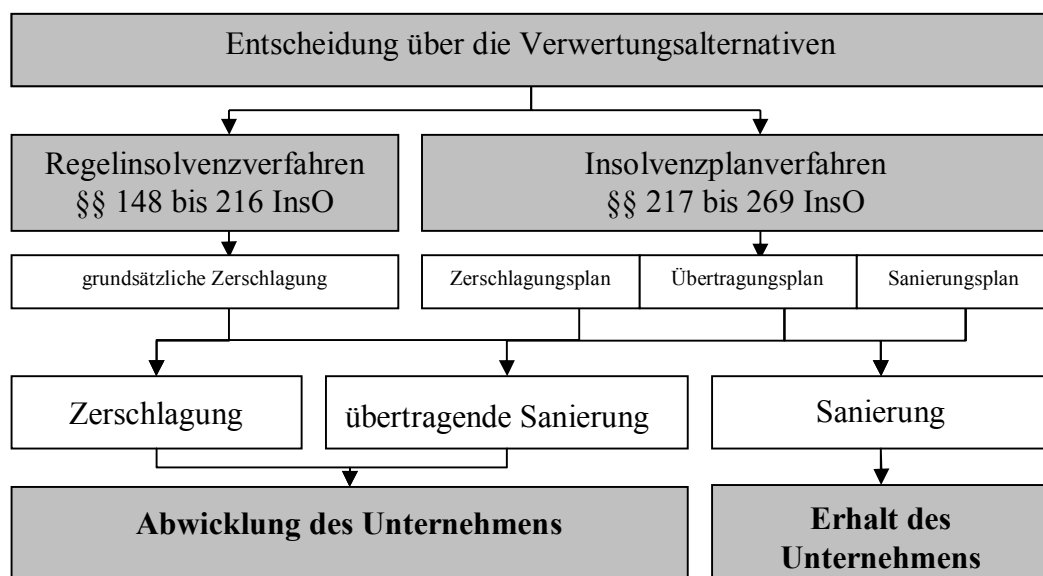


Abbildung 9: Verwertungsalternativen und ihre Folgen im Insolvenzverfahren²⁵⁵

²⁵³ Vgl. *Steffan* (2003): a.a.O., S. 150.

²⁵⁴ Vgl. *Klein* (2004): a.a.O., S. 22; *Steffan* (2003): a.a.O., S. 150.

²⁵⁵ Vgl. *Klein* (2004): a.a.O., S. 23.

Ohne im Rahmen dieser Arbeit auf die Unterschiede des Regelinsolvenz- und des Insolvenzplanverfahrens und die damit zusammenhängenden Vorschriften detailliert einzugehen, verdeutlicht die oben stehende Abbildung, dass die Gläubigerversammlung auf Grundlage der vom Insolvenzverwalter erarbeiteten Informationen und Daten eine Entscheidung über Erhalt oder Abwicklung des Unternehmens treffen muss.

Sowohl im Regelinsolvenzverfahren als auch im Insolvenzplanverfahren kann es jeweils zur Zerschlagung einer übertragenden Sanierung oder zur Sanierung des Schuldners kommen.²⁵⁶

Interessant erscheint somit eine nähere Betrachtung der Tatsache, wie die Informations- und Datengewinnung des Insolvenzverwalters vonstatten geht und mit welchen Problemen der Insolvenzverwalter insbesondere aufgrund des hohen Zeitdrucks umgehen muss.

Die Insolvenzabwicklung ist ein mehrstufiger Problemlösungsprozess, in dem die Gewinnung und Verarbeitung von Informationen mit der Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens koordiniert werden muss. Der Insolvenzverwalter ist aufgrund der gem. § 56 InsO geforderten Unabhängigkeit i.d.R. eine dem Unternehmen und damit auch dem Unternehmensumfeld fremde Person. Wie die Geschäftsführung eines jeden Unternehmens auch, muss der Insolvenzverwalter einen Großteil der unternehmensspezifischen Informationen aus dem (internen) Rechnungswesen des Unternehmens gewinnen, für das er mit Eröffnung des Verfahrens allein verantwortlich ist.²⁵⁷ Er muss sich somit schnellst möglich in ein fremdes Rechnungswesen und ein fremdes Unternehmensumfeld einarbeiten. Obwohl der Insolvenzverwalter mit derartigen Situationen vertraut sein wird, ist davon auszugehen, dass die Informationsversorgung nur lückenhaft sein kann. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Informationskanäle im Insolvenzverfahren – teilweise absichtlich – nicht verfügbar sind. Verstärkt wird dieses Informationsbeschaffungsproblem durch den – gerade für den vorläufigen Insolvenzverwalter – erheblichen Zeitdruck. Dieser muss innerhalb weniger Tage nach Antragstellung eine Entscheidung über Fortführung oder Stilllegung des Unternehmens treffen. Wie fundiert diese Entscheidung ausfällt, ist keine Frage von bestimmten Rechendetails, sondern

²⁵⁶ Vgl. *Klein* (2004): a.a.O., S. 23.

²⁵⁷ Ausnahme bildet das Modell der Eigenverwaltung gem. §§ 270 ff. InsO, in dem der Schuldner weiterhin verantwortlich für das Rechnungswesen seines Unternehmens ist. Dieses Modell findet jedoch nur selten Anwendung und bleibt daher unbehandelt.

vielmehr eine Frage, wie effizient die Gewinnung gesicherter Informationen vonstatten gehen kann. Für die Untermauerung der Funktionsfähigkeit des Rechnungswesens muss der Insolvenzverwalter eine körperliche Bestandsaufnahme aller Vermögensgegenstände durchführen, Einsicht in die Bücher und Geschäftspapiere nehmen und Auskünfte der Geschäftsleitung bzw. der fachlich zuständigen Mitarbeiter einholen.²⁵⁸

Die benötigten Informationen unterscheiden sich je nach Verfahrensweg. Für die Zerschlagung des Unternehmens reicht eine Aufnahme des aktuellen Ist-Bestandes aus. Für eine Fortführung des Unternehmens müssen dagegen prognostische Informationen zu Rate gezogen werden. Eine Beschränkung auf einen der beiden Wege beispielsweise aus Zeitgründen ist nicht möglich, da für eine ausgewogene Entscheidung beide Wege und ihre jeweiligen Auswirkungen betrachtet werden müssen.

4.1.4 Unternehmensplanung im Rahmen der Fortbestehensprognose

Wie der Name „Fortbestehensprognose“ bereits sagt, handelt es sich dabei um eine Prognose, so dass jedem sachkundigen Leser klar ist, dass für die Formulierung einer solchen auch zukunftsorientierte Informationen heran zu ziehen sind. Die Unternehmensplanung liefert diese Informationen. Hauptzweck der Unternehmensplanung ist die Sicherung der Unternehmenszukunft,²⁵⁹ so dass bei Erfüllen dieses Zwecks die Fortbestehensprognose stets positiv ausfallen muss.

Aufgrund dieser Tatsache fassen GROß/ AMEN § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB bereits als mittelbare Rechtspflicht zur Unternehmensplanung auf und fordern darüber hinaus eine klare unmittelbare gesetzliche Regelung für eine Planungspflicht in Ergänzung zu den Buchhaltungs- und Bilanzierungsvorschriften.²⁶⁰

Im Folgenden wird die aktuelle gesetzliche Situation der Unternehmensplanung im Rahmen der in diesem Kapitel behandelten Vorschriften des Going-Concern-Prinzips des § 252 Abs.1 Nr. 2 HGB sowie der InsO betrachtet. Abschließend wird die Forde-

²⁵⁸ Vgl. *Heni* (2005): Interne Rechnungslegung im Insolvenzverfahren, S. 5-7.

²⁵⁹ Siehe Kap. 2.1.2.

²⁶⁰ Vgl. *Groß/ Amen* (2003): a.a.O., S. 1165 und 1169.

zung einer verbindlichen rechtlichen Regelung der Planungspflicht im für alle Kaufleute gültigen Teil des HGB diskutiert.

4.1.4.1 Unternehmensplanung im Going-Concern

Der Gesetzestext des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB verlangt lediglich eine Bewertung des Vermögens und der Schulden im Jahresabschluss unter der Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern keine tatsächlichen oder rechtlichen Gegebenheiten dem entgegenstehen. Diese Annahme auf Grundlage einer Unternehmensplanung zu treffen wird nicht explizit verlangt.

Auch die Kommentierung der Vorschrift hält sich mit der Forderung nach einer internen Unternehmensplanung zurück. Es werden vielfach die Gegebenheiten beispielhaft aufgeführt, die zu einer Verneinung der Going-Concern-Prämisse führen, nicht jedoch die Instrumente anhand derer diese Gegebenheiten erkannt werden:

WINKELJOHANN/ GEIBLER fordern lediglich eine Prognoseentscheidung unter Heranziehung sämtlicher Gegebenheiten, die für den Fortbestand des Unternehmens bedeutsam sind. Dabei sind beispielsweise Informationen über den Auftragsbestand, Umsatz- und Ertragsbeurteilung, Verhalten der Gläubiger, Kreditgeber und eventuelle Sanierungsmaßnahmen einzubeziehen.²⁶¹ SELCHERT schließt sich dem an.²⁶² BALLWIESER weist darauf hin, dass es vor dem Eintreten einer Insolvenz zumeist eine Vielzahl von Frühindikatoren wie z.B. das plötzliche Ausbleiben bzw. der Rückgang oder das Stornieren von Aufträgen, Produktionsausfälle aufgrund höherer Gewalt oder technische Probleme, Schwierigkeiten bei der Finanzierung von Investitionen sowie gescheiterte Versuche bei der Ablösung oder Verlängerung von kurzfristigen Verbindlichkeiten gibt. Es wird in diesem Kontext darauf hingewiesen, dass der Erhalt von zuverlässigen Frühindikatoren für eine ökonomische Krise sehr schwierig ist.²⁶³ WIEDMANN zählt als Anzeichen für wirtschaftliche Schwierigkeiten das Unterlassen notwendiger Investitionen wegen fehlender Finanzierung, die Ausschöpfung sämtlicher Kreditlinien, eine Verschiebung des Nachfrageverhaltens und den Ausfall wichtiger Lieferanten, Kreditgeber oder Abneh-

²⁶¹ Vgl. *Winkeljohann/ Geißler* (2006): a.a.O., § 252 Rdnr. 15.

²⁶² Vgl. *Selchert* (2002): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 37.

²⁶³ Vgl. *Ballwieser* (2008): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 12 und 13.

mer auf. Eine weitergehende explizite Forderung bzgl. einer Unternehmensplanung gibt es nicht.²⁶⁴ KLEINDIEK spricht von einer komplexen Prognoseentscheidung über die Gesamtsituation des Unternehmens, in die eine Vielzahl von Faktoren einfließen muss.²⁶⁵ KUSTERER geht auf die Frage, auf welcher Grundlage die Fortführungsentscheidung getroffen werden sollte, überhaupt nicht ein.²⁶⁶ MORCK reicht es für die Annahme der Unternehmensfortführung bereits aus, wenn das Unternehmen in der Vergangenheit stets Gewinne erwirtschaftet hat, Liquidität ausreichend zur Verfügung stand und eine bilanzielle Überschuldung nicht vorlag und künftig nicht zu erwarten ist.²⁶⁷

BAETGE/ ZIESEMER fordern für eine möglichst objektive Beurteilung der Fortführungsprognose als Beurteilungsmaßstab, eine Kennzahlenanalyse einzubeziehen, die auf empirischen Untersuchungen über Insolvenzwahrscheinlichkeiten von Unternehmen beruht.²⁶⁸ ADLER/ DÜRING/ SCHMALZ sprechen die Schwierigkeiten bei der Erkennung von Indizien, die der Unternehmensfortführung entgegenstehen, an. Beschrieben wird auch hier ein Ansatz, bei dem anhand von Jahresabschlüssen solventer und insolventer Unternehmen versucht wurde, Bilanz- und GuV-Kennzahlen zu entwickeln, anhand derer bestimmte Gefährdungsgrade messbar werden sollen. Diese Methode wird jedoch als unzureichend befunden. An anderer Stelle wird ein Finanzplan gegebenenfalls als Hilfsmittel erachtet, wirtschaftliche Schwierigkeiten zu erkennen.²⁶⁹

WINNEFELD spricht davon, die Fortführungsprognose auf Basis einer Ergebnis- und Finanzplanung zu erstellen, tut dies jedoch im Zusammenhang mit dem Spezialfall der Überschuldungsprüfung im Sinne des § 19 InsO, als einer der Fortführung entgegenstehenden rechtlichen Gründe und nicht bezogen auf die Abgabe einer Prognose über die Unternehmensfortführung im Allgemeinen.²⁷⁰

Einzig das WP-HANDBUCH fordert als Grundlage für die Annahme einer positiven Fortführungsprognose klar und deutlich eine integrierte Planung. In diesem Zusammenhang wird die Planung als eine auf einem strategischen Unternehmenskonzept beruhende Ertrags-, Finanz- und Vermögensplanung verstanden. Basierend auf einer solchen strategi-

²⁶⁴ Vgl. *Wiedmann* (2008): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 17.

²⁶⁵ Vgl. *Kleindiek* (2002): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 12.

²⁶⁶ Vgl. *Kusterer* (2007): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 3.

²⁶⁷ Vgl. *Morck* (2007): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 3.

²⁶⁸ Vgl. *Baetge/ Ziesemer* (2003): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 53.

²⁶⁹ Vgl. *Adler/ Düring/ Schmalz* (1995): a.a.O., 252 HGB, Rdnr. 25 und Rdnr. 28.

²⁷⁰ Vgl. *Winnefeld* (2006): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. E 28.

schen Planung ist ein Wahrscheinlichkeitsurteil abzuleiten, ob die künftige Geschäftsentwicklung positiv oder negativ ausfallen wird.²⁷¹

Es bleibt somit festzustellen, dass einem jeden Kaufmann bei der Aufstellung der Unternehmensfortführungsprognose vom Gesetz keine expliziten Forderungen bzgl. einer Unternehmensplanung vorgegeben werden. Die Kommentierung fordert lediglich eine Berücksichtigung der Gesamtsituation und die Einbeziehung aller relevanten Informationen. Welches Instrument diese Informationen liefern soll bzw. könnte, wird, wenn überhaupt, nur am Rande angedeutet. Einzige Ausnahme ist das WP-HANDBUCH, welches die Forderung einer Unternehmensplanung als Grundlage der Fortführungsprognose eindeutig formuliert.

Eine rechtliche Verpflichtung zur Unternehmensplanung ergibt sich demnach aus der Going-Concern-Annahme nicht. Weder unmittelbar noch mittelbar.

Aus rein rechtlicher Sicht ist diese m.E. auch nicht erforderlich. Die Prognose verlangt – auch nach betriebswirtschaftlicher Auslegung des Begriffs – lediglich eine Fortschreibung des aktuellen Bestandes. Dabei wird grundsätzlich die Fortsetzung der Unternehmenstätigkeit unterstellt. Dies gilt selbst dann, wenn Zweifel an der Überlebensfähigkeit des Unternehmens bestehen. LEFFSON und MOXTER gehen sogar soweit, selbst bei einem drohenden Zusammenbruch des Unternehmens an den Fortführungswerten festzuhalten.²⁷² Erst wenn zweifelsfreie Kenntnisse von der Unmöglichkeit der Unternehmensfortführung vorliegen, ist die Going-Concern-Prämisse zu verneinen.²⁷³

Ausgangspunkt ist dabei stets der Abschlussstichtag, d.h. im Rahmen der Going-Concern-Annahme sind ausschließlich Ereignisse zu berücksichtigen die zum Abschlussstichtag bekannt sind bzw. wertaufhellende Tatsachen im Sinne des § 252 Abs. 1

²⁷¹ Vgl. *WP-Handbuch* (2008): a.a.O., Buchst. L, Rdnr. 217 ff.

²⁷² Vgl. *Leffson* (1984): Die Going-Concern-Prämisse bei Unsicherheit über den Fortbestand der Unternehmung, in *WPg*, S. 604 ff.; *Moxter* (1980): Ist bei drohendem Unternehmenszusammenbruch das bilanzrechtliche Prinzip der Unternehmensfortführung aufzugeben?, in *WPg*, S. 345 ff.

²⁷³ Vgl. *Schulze-Osterloh* (2007): a.a.O., S. 1007.

Nr. 4 HGB. Negative Ereignisse, die danach eintreten, stellen die Fortführung der Unternehmenstätigkeit nicht in Frage.²⁷⁴

Rechtliche oder tatsächliche der Fortführung des Unternehmens entgegenstehende Tatsachen müssen somit bereits am Bilanzstichtag feststehen oder bis zur Bilanzerstellung bekannt werden und bis zum Stichtag entstanden sein. Ein Ereignis, das laut Unternehmensplanung irgendwann im laufenden Jahr nach dem Bilanzstichtag eintritt und umgehend oder kurze Zeit später laut Planung zum Zusammenbruch des Unternehmens führt, kann demnach für die Beurteilung der Fortführungsprognose keine Relevanz entfalten. Um solche Ergebnisse einer Unternehmensplanung für die Erstellung der Fortbestehensprognose bedeutsam zu machen, müsste das Stichtagsprinzip für die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit außer Kraft gesetzt werden.²⁷⁵ Eine solch unüberschaubare gesetzliche Regelung auf Kosten einer derartigen Einschränkung eines ebenfalls fundamentalen Bewertungsprinzips ist abzulehnen.

Anders könnte der Fall zu beurteilen sein, wenn ein Ereignis bereits vor dem Bilanzstichtag eingetroffen ist und dieses Ereignis laut Unternehmensplanung innerhalb der nächsten 12 Monate zu einer Insolvenz des Unternehmens führen wird. Für eine Verneinung der Fortführungsprognose aufgrund eines solchen Ergebnisses der Unternehmensplanung müssten diese Erkenntnisse zweifelsfrei und mit nahezu 100%-iger Wahrscheinlichkeit zur Annahme eines Unternehmenszusammenbruches führen. Diese zweifelsfreien Erkenntnisse kann eine Unternehmensplanung nicht liefern, da die Planungsergebnisse immer mit einer gewissen Unsicherheit behaftet sind. Außerdem besteht die Aufgabe der Unternehmensplanung gerade darin, durch die frühzeitige Implementierung geeigneter Gegenmaßnahmen der negativen Entwicklung entgegenzuwirken. Die Wirkung dieser Gegenmaßnahmen kann abschließend nicht vor dem Bilanzstichtag beurteilt werden, sondern erst wenn sie tatsächlich umgesetzt wurden.

²⁷⁴ Vgl. *Wiedmann* (2008): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 15; *Ballwieser* (2008): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 12, bezeichnet die Einschätzung der Unternehmensfortführung als Faktenfrage; *Schulze-Osterloh* (2007): a.a.O., S. 1007 und 1010; *Winkeljohann/Geißler* (2006): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 12; *Winnefeld* (2006): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. E 26; *Baetge/Ziesemer* (2003): a.a.O., § 252 HGB, Rdnr. 61; *Adler/Düring/Schmalz* (1995): a.a.O., 252 HGB, Rdnr. 26.

²⁷⁵ Dies wird explizit vom *IDW PS 270* gefordert: Die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit im Rahmen der Abschlussprüfung, Tz. 48. Diese Forderung ist nur konsequent vor dem Hintergrund, dass das IDW als einzige kommentierende Instanz (WP-Handbuch) die Beantwortung der Going-Concern-Prämisse auf Grundlage einer Unternehmensplanung fordert.

Die Ergebnisse der Unternehmensplanung sind somit m.E. nur dann relevant, wenn die Unternehmensführung und die Eigentümer auf Grundlage der Planung beschließen, dass das Unternehmen nicht fortgeführt werden soll. Solange, basierend auf der Planung der Zusammenbruch des Unternehmens lediglich zu erwarten ist, ist die Going-Concern-Prämisse deswegen nicht zu verneinen.²⁷⁶

4.1.4.2 Unternehmensplanung in der InsO

Durch § 229 InsO fordert der Gesetzgeber einen Ergebnis- und Finanzplan. An weiteren Stellen werden einzelne Planungsinstrumente hingegen von der Kommentierung gefordert. Die Einbettung der Planung im Gesetzestext und die Forderungen der Kommentierungen werden im Folgenden näher betrachtet.

Auf der einen Seite ist es von Interesse, inwieweit eine Planung im Rahmen der Beantragung der Eröffnung des Insolvenzverfahrens gefordert wird und auf der anderen Seite, welche Rolle der Planung im Rahmen des Insolvenzverfahrens durch die InsO zugesprochen wird.

Im *Rahmen der Insolvenzeröffnung* erscheint es logisch, dass insbesondere für den Grund der drohenden Zahlungsunfähigkeit ein Finanzplan vorliegen muss, da dieser die künftigen Aus- und Einzahlungen enthält und den Liquiditätsstatus des Unternehmens steuert. Dies wird von der h.M. eindeutig bejaht.²⁷⁷

DRUKARCZYK macht besonders deutlich, dass unter dem geforderten Finanzplan nicht eine reine Gegenüberstellung zu erwartender Ein- und Auszahlungen zu verstehen ist, sondern ein den Ansprüchen der Betriebswirtschaftslehre gerecht werdendes Planungsinstrument. Danach sollte der Finanzplan aus dem Datengerüst von Plan-GuV und Planbilanz erstellt werden, basierend auf dem externen Rechnungswesen des Unternehmens und aufbauend auf originären Teilplänen.²⁷⁸ Wenn eine solche Finanzplanung eine

²⁷⁶ Vgl. *Leffson* (1984): a.a.O., S. 604 ff.; *Moxter* (1980): a.a.O., S. 345 ff.

²⁷⁷ Vgl. *Uhlenbruck* (2003): a.a.O., § 18 InsO, Rdnr. 7; *Drukarczyk* (2001): a.a.O., § 18 InsO, Rdnr. 11 ff.; *Obermüller/Hess* (1999): a.a.O., Rdnr. 95; *Heim/Kless* (1999): a.a.O., S. 388; *Burger/Schellberg* (1995): Die Auslösetatbestände im neuen Insolvenzrecht, in BB, S. 264.

²⁷⁸ Siehe auch Kap. 2.2.3.

zukünftig nicht zu deckende Finanzierungslücke ausweist, sind die Voraussetzungen der drohenden Zahlungsunfähigkeit gegeben.²⁷⁹

Gleiches gilt für die Feststellung der Zahlungsunfähigkeit. Auch hier fordert die Literatur, diese durch einen Finanzplan nachzuweisen.²⁸⁰ Eine weitere Möglichkeit die Zahlungsunfähigkeit zu messen, besteht in der Bildung einer so genannten insolvenzrechtlichen Liquiditätskennzahl, welche auf einer Liquiditätsbilanz basiert. Da hierbei jedoch lediglich Aktiva und Passiva des Unternehmens gegenübergestellt werden und nicht wie beim Finanzplan Aus- und Einzahlungen, ist dieses Instrument in seiner Aussagekraft der Finanzplanung unterlegen.²⁸¹

Der Auslösungstatbestand der Überschuldung ist anhand der zweistufigen Überschuldungsprüfung zu untersuchen. Bestandteil dieser zwei Stufen ist die Fortbestehensprognose, die auf einem aussagekräftigen und plausiblen Unternehmenskonzept basieren sollte. Dieses Konzept sollte eine Beschreibung des Unternehmens, eine Analyse, ein Leitbild sowie Maßnahmen zu dessen Umsetzung, Zielvorstellungen und Strategien liefern.²⁸² Hierbei wird nur ein Unternehmenskonzept als zuverlässig erachtet, das zahlenmäßig durch eine Plan-GuV, eine Planbilanz und einen Finanzplan untermauert ist. Des Weiteren muss das Konzept aufgrund sorgfältiger Marktanalysen erstellt worden sein und für das Unternehmen personell, sachlich und finanziell realisierbar sein.²⁸³

Zusammenfassend ist festzustellen, dass für die Beantragung der Eröffnung des Insolvenzverfahrens das Vorliegen aller drei Insolvenzgründe durch eine Unternehmensplanung untermauert werden muss auch wenn dies vom Gesetz nicht explizit gefordert wird. Die überwiegende Beschränkung auf die Vorlage eines Finanzplans kann damit begründet werden, dass es im Rahmen der Insolvenzordnung in erster Linie um die finanzielle Befriedigung der Gläubiger geht. Es wird jedoch jederzeit deutlich gefordert,

²⁷⁹ Vgl. *Drukarczyk* (2001): a.a.O., § 18 InsO, Rdnr. 16 ff.; und auch *Kirchhof* (2008/II), in *Kreft* (Hrsg.): Insolvenzordnung, § 18 InsO, Rdnr. 14 ff.; *Leithaus* (2006), in *Andres/Leithaus/Dahl* (Hrsg.): Insolvenzordnung, § 18 InsO, Rdnr. 6; *Hess* (2001): a.a.O., § 17 InsO, Rdnr. 12 ff.

²⁸⁰ Vgl. *Kirchhof* (2008/I), in *Kreft* (Hrsg.): Insolvenzordnung, § 17 InsO, Rdnr. 22 ff.; *Hess* (2001): a.a.O., § 17 InsO, Rdnr. 12 ff.; *Eilenberger* (2001): a.a.O., § 17 InsO, Rdnr. 10 ff.

²⁸¹ Vgl. *Eilenberger* (2001): a.a.O., § 17 InsO, Rdnr. 19 ff.

²⁸² Vgl. *Früh/Wagner* (1998): Überschuldungsprüfung bei Unternehmen, in *WPg*, S. 911.

²⁸³ Vgl. *Uhlenbruck* (2003): a.a.O., § 19 InsO, Rdnr. 28.

dass dieser Finanzplan nur im Zusammenhang mit der Plan-GuV, der Planbilanz und weiteren Teilplänen als aussagfähig angesehen wird.

Im Rahmen der Überschuldungsprüfung werden mit der Vorlage eines Unternehmenskonzeptes gar strategische Planungsaspekte gefordert, um die Fortführung des Unternehmens zu beurteilen.

Im *laufenden Insolvenzverfahren* wird vom Insolvenzverwalter gefordert, der Gläubigerversammlung einen Massestatus vorzulegen, Bericht über die wirtschaftliche Lage zu erstatten sowie die Möglichkeiten eines Erhalts des Unternehmens zu erörtern. Wie in Abbildung 9 gezeigt stehen den Gläubigern grundsätzlich zwei Verfahrenswege offen. Das Regelinsolvenzverfahren – das den Großteil aller Insolvenzen auffängt²⁸⁴ – und das Insolvenzplanverfahren. Im Regelinsolvenzverfahren wird den Gläubigern für eine Entscheidungsfindung über Fortbestehen oder Abwicklung des Unternehmens von der InsO der Massestatus an die Hand gegeben.

Die in § 229 InsO explizit geforderte Vermögensübersicht, Ergebnis- und Finanzplanung verankert der Gesetzestext erst im Insolvenzplanverfahren, obwohl auch im Regelinsolvenzverfahren Fortführungsentscheidungen getroffen werden müssen. Warum die Gläubiger diese Entscheidung über das Fortbestehen des Unternehmens lediglich anhand einer Aufstellung des Ist-Zustandes treffen sollen, ohne dabei auf planerische Daten zurück zu greifen, erscheint nicht nachvollziehbar und wird von HENI und auch KLEIN kritisiert. Für sie hat die InsO zwar das richtige Rechenwerk ausdrücklich zur Verpflichtung gemacht, dieses jedoch am falschen Platz verankert.²⁸⁵ Dem ist zuzustimmen.

Begründet wird dieser Konstruktionsfehler mit der ursprünglichen Vorstellung, dass die Fortführungslösung im Insolvenzfall immer mit einem Insolvenzplan verbunden ist oder anders ausgedrückt, dass die Fortführungsentscheidung lediglich im Planverfahren relevant ist. Die Realität zeigt jedoch, dass das Planverfahren nur eine von mehreren Optionen ist und somit diese Prämisse keine Gültigkeit besitzt. Entgegen der Suggestion der InsO, soll daher als Grundsatz ordnungsgemäßer Insolvenzabwicklung gelten, dass die durch § 229 InsO geforderten Planungsinstrumente generell immer dann herangezogen werden, wenn eine Fortführungsentscheidung verlangt wird. Jedes Fortführungskonzept

²⁸⁴ Vgl. Heni (2005): a.a.O., S. 83.

²⁸⁵ Vgl. Heni (2005): a.a.O., S. 80 ff.; Klein (2004): a.a.O., S. 37-38.

kann sich nur aus einer Ertrags-, Finanz- und Bilanzplanung ableiten, unabhängig davon in welcher Verfahrenssituation dieses Konzept erstellt werden muss.²⁸⁶

Die Rechtsprechung schließt sich dieser Meinung an und bezeichnet eine Betriebsfortführung ohne Planungsrechnungen als grob fahrlässig.²⁸⁷ Insolvenzverwalter, die dennoch eine Fortführung betreiben, müssen teilweise für Forderungsausfälle von Neugläubigern im Sinn des § 61 InsO haften.²⁸⁸

Ein Verzicht auf Planungsrechnungen kommt nur dann in Betracht, wenn das Entscheidungsfeld objektiv überschaubar ist oder wenn die Möglichkeit der Fortführung bereits tatsächlich unmöglich ist. Um die InsO der ökonomischen und auch der durch die Rechtsprechung praktizierten Realität anzupassen, schlägt HENI vor, den § 151 Abs. 2 Satz 2 InsO zu streichen und durch das in § 229 InsO verankerte Planungsrechnungsgebot zu ersetzen. Kritikern dieses Reformvorhabens, die eine Bürokratisierung und unnötigen Mehraufwand bemängeln, wird zu Recht entgegnet, dass bei verantwortungsvoller Arbeit – wie in diesem Abschnitt gezeigt – eine Planungsrechnung ohnehin zum alltäglichen Werkzeug des Insolvenzverwalters gehören muss.²⁸⁹

Im Rahmen des Insolvenzverfahrens bzw. unmittelbar nach Beantragung der Verfahrenseröffnung ist nach h.M. sowie nach Auffassung der Rechtsprechung eine Unternehmensplanung für die Abgabe einer Prognose der Unternehmensfortführung zu erstellen. Für das Insolvenzplanverfahren werden Planungsinstrumente vom Gesetz gefordert. Die explizite Verankerung dieser Planungsinstrumente durch den Gesetzgeber wird hingegen, wie dargelegt wurde, den Anforderungen der Realität nicht gerecht.

²⁸⁶ Vgl. *Steffan* (2003): a.a.O., S. 150; *Heni* (2005): a.a.O., S. 83-84.

²⁸⁷ Vgl. *BGH*, Urteil vom 17.12.2004 – IX ZR 185/03, in *BB* 2005, S. 463.

²⁸⁸ Vgl. *OLG Karlsruhe*, Urteil vom 21.11.2002 – 12 U 112/02 (LG Mannheim), in *ZIP* 2003, S. 267.

²⁸⁹ Vgl. *Heni* (2005): a.a.O., S. 85-87.

4.1.5 Zwischenergebnis

Die Fortführungsprognose des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB ist rechtsformunabhängig und unabhängig etwaiger Größenmerkmale von der Geschäftsführung im Zeitpunkt der Jahresabschlusserstellung zu formulieren.

Eine umfassende Unternehmensplanung hilft jedem gewissenhaften Kaufmann, Tatsachen, die der Fortführung entgegenstehen, zu erkennen bzw. im Falle eines nicht vorhersehbaren Eintritts Alternativen der Bewältigung aufzuzeigen. Dies stellt aus betriebswirtschaftlicher Sicht für die Unternehmensführung ein wertvolles Steuerungsinstrument dar. Um die gesetzlichen Ansprüche des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB zu befriedigen, braucht es eine solche Planung nicht. Im Falle des Falles müssen diese Tatsachen am Abschlussstichtag derart konkret sein, dass eine Planung ohnehin nicht im Stande ist, diese Sicherheit zu gewährleisten. Die Norm des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB stellt somit richtigerweise keine gesetzliche Verpflichtung zur Unternehmensplanung dar.

Für den Fall einer Insolvenzeröffnung ist eine Planung hingegen zwingende Voraussetzung für den Nachweis aller Insolvenzgründe. Und auch im Rahmen des laufenden Insolvenzverfahrens ist durch den Insolvenzverwalter eine Planung zu erstellen. Die gesetzliche Verankerung der Planung in der InsO ist in diesem Zusammenhang jedoch zu kritisieren.

Der Geltungsbereich der betrachteten Norm erstreckt sich somit auf sämtliche in der vorliegenden Arbeit zu betrachtenden Rechtsformen im Bereich der KMU. Die Ausführungen zur InsO greifen – sofern der Sonderfall einer Insolvenz in Betracht kommt – ebenfalls rechtsformunabhängig für Gesellschaften aller Größenklassen.

4.2 Auswirkungen der aktienrechtlichen Anforderungen an die Unternehmensführung auf die Unternehmensplanung bei KMU

Zielsetzung des folgenden Kapitels ist, die Auswirkungen der aktienrechtlichen Regelungen bzgl. der Unternehmensführung und der Kontrolle der Unternehmensführung auf das Segment der KMU zu untersuchen und die Ausstrahlungswirkung des AktG bzgl. der folgenden Normen auf andere Rechtsformen zu erörtern.

Im Blickpunkt der Untersuchungen steht das durch das UMAG im Rahmen der Sorgfaltspflicht eingeführte Geschäftsleiterermessen für Vorstände (**§ 93 Abs. 1 AktG**) sowie die durch das KonTraG neu definierten Pflichten des Vorstands, ein Überwachungssystem einzuführen (**§ 91 Abs. 2 AktG**) und dem Aufsichtsrat über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung zu berichten (**§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG**).

Um das oben formulierte Ziel dieses Kapitels zu erreichen, werden die voran stehenden Rechtsnormen im Einzelnen vorgestellt. Daran anknüpfend werden für jede Rechtsnorm die Anforderungen des Gesetzgebers, der Rechtsprechung sowie der h.M. an die Umsetzung der Gesetze im Unternehmen erarbeitet um anschließend den Geltungsbereich der jeweiligen Rechtsnorm abzustecken. Im Anschluss daran wird die Bedeutung der Unternehmensplanung für die Umsetzung der voran stehenden gesetzlichen Normen allgemein dargestellt.

Der Abschluss des Kapitels stellt die Auswirkungen der untersuchten aktienrechtlichen Normen auf KMU dar.

4.2.1 Die Sorgfaltspflicht des § 93 AktG – Business Judgment Rule

Die Pflicht der Vorstandsmitglieder bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden, ist in § 93 Abs. 1 Satz 1 und 2 AktG geregelt.²⁹⁰

§ 93 Abs. 1 Satz 1 und 2 AktG

Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

Der erste Satz erfüllt eine Doppelfunktion, in dem einerseits ein durch den Gesetzgeber vorgegebener Sorgfaltsmaßstab für die organschaftliche Haftung gegeben wird, der funktional den §§ 276 BGB und 347 HGB entspricht und gleichzeitig aber den speziellen Aufgaben eines Geschäftsleiters angepasst ist (Verschuldensmaßstab). Darüber hinaus wird auf der anderen Seite eine generalklauselartige Umschreibung der materiellen unternehmerischen Verhaltenspflichten²⁹¹ gegeben, aus der Rechtsprechung und Rechtslehre situationsbezogen Einzelpflichten ableiten können.²⁹²

Der zweite Satz wurde vom Gesetzgeber durch das im Jahr 2005 in Kraft getretene UMAG eingefügt. Mit dieser Neufassung des § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG erhielt die aus dem angloamerikanischen Recht bekannte „**Business Judgment Rule**“²⁹³ Einzug in das

²⁹⁰ Vgl. Hüffer (2008): Aktiengesetz, § 93 AktG, Rdnr. 3.

²⁹¹ Diese Pflichten stehen neben den ohnehin schon in bestimmten Einzelvorschriften verankerten Pflichten, wie z.B. die Pflicht zur Leitung der Gesellschaft (§ 76 AktG), die Pflicht zur Einhaltung des Wettbewerbsverbots (§ 88 AktG), die Pflicht zur Berichterstattung gegenüber dem Aufsichtsrat (§ 90 AktG) oder die Pflicht zur Buchführung und Einrichtung eines Frühwarnsystems (§ 91 AktG).

²⁹² Vgl. Bürgers/ Israel (2008), in Bürgers/ Körber (Hrsg.): Heidelberger Kommentar zum Aktiengesetz, § 93 AktG, Rdnr. 2; Hüffer (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 3a; Fleischer (2007/III), in Spindler/ Stilz (Hrsg.): Kommentar zum Aktienrecht, § 93 AktG, Rdnr. 10; Hefermehl/ Spindler (2004): Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandmitglieder, in Kropff/ Semler (Hrsg.), Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, § 93 AktG, Rdnr. 17.

²⁹³ In Deutschland spricht man auch vom „Geschäftsleiterermessen“; vgl. Fleischer (2005): a.a.O., S. 3527.

kodifizierte deutsche Recht. Danach verletzt ein Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied²⁹⁴ nicht die erforderliche Sorgfaltspflicht, wenn es bei einer unternehmerischen Entscheidung die oben beschriebenen Anforderungen erfüllt.²⁹⁵

Im amerikanischen Original muss die Entscheidung der Unternehmensleitung „*on an informed basis, in good faith and in the honest belief that the action taken was in the best interests of the company*“ getroffen werden.²⁹⁶

Die Grundidee dieser Vorschrift liegt in der Tatsache, dass der Lähmung von Managern aufgrund von übersteigerten Haftungsrisiken entgegengewirkt werden soll. Dabei soll lediglich das Handeln der Manager oder der Aufsichtsräte zum Zeitpunkt, zu dem die relevanten Entscheidungen getroffen wurden, für die Beurteilung, ob ein Pflichtverstoß vorliegt oder nicht, ausschlaggebend sein. Eine menschliche Schwäche besteht darin, dass Handlungen – auch von Richtern – rückblickend völlig entgegengesetzt beurteilt werden, als wenn die gleiche Handlung beurteilt wird, bevor die aus dieser Handlung resultierenden Umstände tatsächlich eingetroffen sind. Soweit ein Manager oder ein Aufsichtsratsmitglied nachweisen kann, dass die von Ihm getroffene Entscheidung im Zeitpunkt der Entscheidungsfindung auf der Grundlage angemessener Informationen getroffen wurde und auf das Wohl der Gesellschaft gerichtet war, liegt keine Pflichtverletzung vor, auch wenn diese Entscheidung rückblickend als schädlich für die Gesellschaft zu beurteilen ist.²⁹⁷ Darüber hinaus soll die Regelung zum Einen einer eventuell übertriebenen Risikoscheu der Organmitglieder entgegenwirken, da diese sowohl für die Gesellschaft als auch unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten schädlich wäre und zum Anderen trägt sie der Tatsache Rechnung, dass nahezu jede unternehmerische Entscheidung risikobehaftet ist.²⁹⁸

²⁹⁴ Gem. § 116 AktG gilt § 93 AktG auch für Aufsichtsratsmitglieder.

²⁹⁵ Vgl. *Wich* (2006): a.a.O., S. 62; *Buchta* (2006): Haftung und Verantwortlichkeit des Vorstands einer Aktiengesellschaft – Eine Bestandsaufnahme, in DB, S. 1939; *Fleischer* (2005): a.a.O., S. 3527; *Schneider* (2005): „Unternehmerische Entscheidung“ als Anwendungsvoraussetzung für die Business Judgment Rule, in DB, S. 707; *Langenbacher* (2005): Vorstandshandeln und Kontrolle, in DStR, S. 2085.

²⁹⁶ Vgl. *Wendler* (2006): Die Justiziabilität ökonomischer Unternehmensentscheidungen im US-amerikanischen und deutschen Recht, S. 65.

²⁹⁷ Vgl. *Schneider* (2005): a.a.O., S. 708-709.

²⁹⁸ Vgl. *Fleischer* (2005): a.a.O., S. 3528; *Langenbacher* (2005): a.a.O., S. 2083-2084.

Durch diese Regelung wurde die höchstrichterliche Rechtsprechung des BGH – hervorzuheben ist hier insbesondere das „ARAG/Garmenbeck-Urteil“ aus dem Jahre 1997²⁹⁹ – sowie der Vorschlag der Regierungskommission Corporate Governance und ein Beschluss des Deutschen Juristentages gesetzlich fixiert.³⁰⁰

Bekannt wurde die Regelung auch unter der Bezeichnung „save-harbor-rule“, da der Geschäftsleitung aus rechtlicher Sicht ein sicherer Hafen errichtet wurde, soweit die im Folgenden noch näher zu betrachtenden Voraussetzungen vorliegen.³⁰¹

4.2.1.1 Anforderungen an die Sorgfaltspflicht

§ 93 AktG regelt die Innenhaftung der Vorstandsmitglieder und gem. § 116 AktG auch die der Aufsichtsräte. Demnach sind gem. § 93 Abs. 2 AktG Vorstandsmitglieder, die ihre Pflicht verletzen der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstandenen Schadens verpflichtet. Eine Außenhaftung wird durch § 93 AktG nicht erfasst.³⁰² FLEISCHER vertritt die Auffassung, dass die Grundzüge des Geschäftsleiterermessens in Einzelfällen auch in der Außenhaftung gegenüber unternehmensfremden Dritten Bedeutung erlangen.³⁰³ WENDLER schließt sich dem an.³⁰⁴

Im Rahmen der amerikanischen Version der Business Judgment Rule wird von einem rechtmäßigen Handeln der Geschäftsleitung ausgegangen. Die Beweislast des Gegenteils liegt im Falle des Falles beim Kläger. In Deutschland liegt die Beweislast für die Tatsache, dass keine Pflichtverletzung vorliegt im Ernstfall bei dem betreffenden Organmitglied. Damit wird die in Deutschland ohnehin bisher gängige Rechtsprechung beibehalten, wonach der Vorstand bzw. der Aufsichtsrat die Einhaltung seines Ermes-

²⁹⁹ Vgl. BGH, Urteil vom 21.04.1997 – II ZR 175/95, in DB 1997, S. 1068-1071.

³⁰⁰ Vgl. BT-Drucksache 15/5092, Begründung, online:
<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/15/050/1505092.pdf>, S. 11.

³⁰¹ Vgl. Wiesner (2007): Organpflichten des Vorstands, in Hoffmann-Becking (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Aktiengesellschaft, § 25, Rdnr. 9; Buchta (2006): a.a.O., S. 1939; Fleischer (2005): a.a.O., S. 3528; Wich (2006): a.a.O., S. 62.

³⁰² Vgl. Bürgers/ Israel (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 11-16; Krieger/ Sailer (2008/III), in Schmidt/Lutter (Hrsg.): Aktiengesetz Kommentar, § 93 AktG, Rdnr. 1.

³⁰³ Vgl. Fleischer (2007/III): a.a.O., Rdnr. 73.

³⁰⁴ Vgl. Wendler (2006): a.a.O., S. 264-265.

sensspielraums nachzuweisen hat.³⁰⁵ Diese Beweislastumkehr stellt eine grundlegende Abweichung von der amerikanischen Version der Business Judgment Rule dar.³⁰⁶ Wenn im Folgenden von der Business Judgment Rule gesprochen wird, ist damit die Business Judgment Rule deutscher Prägung gemeint, bei der die Beweislast für das Vorliegen des safe harbor beim jeweiligen Organmitglied liegt. Dieser Beweis kann nur gelingen, wenn die für den „sicheren Hafen“ erforderlichen fünf Voraussetzungen erfüllt sind:³⁰⁷

- Unternehmerische Entscheidung
- Handeln auf Grundlage angemessener Informationen
- Handeln zum Wohle der Gesellschaft
- Handeln ohne Sonderinteressen und sachfremde Einflüsse
- Handeln in gutem Glauben.

Die erste und grundlegende Voraussetzung des „sicheren Hafens“ ist das Vorliegen einer **unternehmerischen Entscheidung**. Jede unternehmerische Entscheidung ist durch einen Prognose- und Risikocharakter gekennzeichnet, wodurch sie auf den Schutz des „sicheren Hafens“ angewiesen ist. Nicht gemeint sind Pflichten, bei deren Erfüllung keinerlei Ermessensspielraum besteht. Dies ist insbesondere im Bereich der organschaftlichen Treuebindung, bei gesetzlichen, bei satzungsmäßigen und bei dienst-

³⁰⁵ Vgl. *Krieger/ Sailer* (2008/III): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 31; *Hüffer* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 16; *Landwehrmann* (2007): Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder, in: *Heidel* (Hrsg.): Aktienrecht § 93 AktG, Rdnr. 110 ff.; *Hefermehl/ Spindler* (2004): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 86 ff.; *Fleischer* (2007/III): a.a.O., Rdnr. 72; *BT-Drucksache* 15/5092, Begründung, online: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/15/050/1505092.pdf>, S. 12.

³⁰⁶ Vgl. *Wendler* (2006): a.a.O., S. 276.

³⁰⁷ Vgl. *Krieger/ Sailer* (2008/III): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 10; *Bürgers/ Israel* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 11-16; *Hüffer* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 4e; *Fleischer* (2007/III): a.a.O., Rdnr. 62-71; *Wiesner* (2007): a.a.O., § 25, Rdnr. 9; *Landwehrmann* (2007): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 88; *Hefermehl/ Spindler* (2004), a.a.O., § 93 AktG, Rdnr.33; *Ulmer* (2004): Haftungsfreistellung bis zur Grenze grober Fahrlässigkeit bei unternehmerischen Fehlentscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat?, in DB, S. 859; *Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.* (2006): Probleme der Prognoseprüfung, in DB, S. 2190 ff.; *Wich* (2006): a.a.O., S. 62-63 und 66-67; *Buchta* (2006): a.a.O., S. 1939-1940; *Wendler* (2006): a.a.O., S. 265 ff. und auch in *BT-Drucksache* 15/5092, Begründung, online: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/15/050/1505092.pdf>, S. 11.

vertraglichen Pflichten der Fall. Unternehmerische Entscheidungen sind daher anzunehmen, wenn der weitere Geschehensablauf unsicher ist und nicht eindeutig vorhergesehen werden kann, ob sich eine Entscheidung zu Gunsten oder zu Ungunsten der Gesellschaft auswirkt.³⁰⁸

Eine **Handlung auf Grundlage angemessener Informationen** liegt vor, wenn im Zeitpunkt der Entscheidungsfindung die der Entscheidung zugrunde liegenden verfügbaren Informationen über die Chancen und die Risiken nach Umfang und Qualität angemessen sind. Die Organmitglieder haben die Entscheidungsgrundlage – in Abhängigkeit des Einzelfalls, insbesondere des Zeitverlaufs und der Tragweite der Entscheidung – sorgfältig zu ermitteln.³⁰⁹ Die Beurteilung der Angemessenheit ist dabei stets ex ante aus Sicht des Organmitglieds vorzunehmen. Als Maßstab der Beurteilung ist zugrunde zu legen, was zu diesem Zeitpunkt vernünftigerweise erwartet werden konnte. Unvernünftig ist alles, was basierend auf betriebswirtschaftlichen Verhaltensmaßstäben nicht vertretbar ist.³¹⁰

Das Organmitglied muss davon ausgehen, zum **Wohle der Gesellschaft** zu handeln. Auch hier muss die Beurteilung ex ante aus Sicht des Organmitglieds erfolgen. Der Handlungsbegriff ist weit zu fassen, so dass auch ein Unterlassen zum Wohl und zum Unwohl der Gesellschaft von Belang sein kann.³¹¹ Unter dem Wohl der Gesellschaft

³⁰⁸ Vgl. *Bürgers/ Israel* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 11; *Krieger/ Sailer* (2008/III): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 12; *Fleischer* (2007/III): a.a.O., Rdnr. 63-65; *Hüffer* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 4f; *Landwehrmann* (2007): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 89-92; *Buchta* (2006): a.a.O., S. 1939; *Schneider* (2005): a.a.O., S. 709

³⁰⁹ Vgl. *Hüffer* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 4g; *Bürgers/ Israel* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 13; *Wich* (2006): a.a.O., S. 67; *Buchta* (2006): a.a.O., S. 1940.

³¹⁰ Vgl. *Landwehrmann* (2007): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 98; *Fleischer* (2007/III): a.a.O., Rdnr. 69-70; *Bürgers/ Israel* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 13; *Hüffer* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 4g; *Krieger/ Sailer* (2008/III): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 13.

³¹¹ Vgl. *Bürgers/ Israel* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 15; *Fleischer* (2007/III): a.a.O., Rdnr. 66-67; *Buchta* (2006): a.a.O., S. 1939-1940.

wird die langfristige Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit der Gesellschaft verstanden.³¹²

Das Organmitglied hat bei der Entscheidungsfindung stets *ohne Sondereinflüsse und sachfremdes Interesse zu handeln*. D.h. das Organmitglied darf sich im Zeitpunkt der Entscheidungsfindung nicht in irgendeiner Art von Interessenskonflikt befinden oder eine Entscheidung aufgrund eines unmittelbaren Eigennutzens³¹³ treffen.³¹⁴

Der Vorstand bzw. der Aufsichtsrat muss im Zeitpunkt der Entscheidungsfindung davon ausgehen, in *gutem Glauben zu handeln*, keine Pflichtverletzung zu begehen und korrekt zu handeln. Ansonsten ist er nicht schutzwürdig.³¹⁵

4.2.1.2 Geltungsbereich der Rechtsnorm

Der Geltungsbereich des § 93 Abs. 1 AktG erstreckt sich auf alle AG und KGaA, da gem. § 283 Nr. 3 AktG die Sorgfaltspflichten des persönlich haftenden Gesellschafters der KGaA insbesondere denen des Vorstands einer AG gleichgestellt sind.³¹⁶ Eine Unterteilung in verschiedene Größenklassen sieht das AktG nicht vor. § 43 Abs. 1 GmbHG regelt analog zu § 93 Abs. 1 Satz 1 AktG, dass auch der Geschäftsführer einer GmbH in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden hat.

³¹² Hüffer (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 4g; Bürgers/ Israel (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 13; Fleischer (2007/III): a.a.O., Rdnr. 66-67; BT-Drucksache 15/5092, Begründung, online: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/15/050/1505092.pdf>, S. 11.

³¹³ Der Erhalt und das Halten von Stock Options sind ausdrücklich ausgeschlossen.

³¹⁴ Vgl. Bürgers/ Israel (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 14; Hüffer (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 4g; Landwehrmann (2007): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 93; Fleischer (2007/III): a.a.O., Rdnr. 68; BT-Drucksache 15/5092, Begründung, online: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/15/050/1505092.pdf>, S. 11.

³¹⁵ Vgl. Landwehrmann (2007): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 93; Fleischer (2007/III): a.a.O., Rdnr. 71; Bürgers/ Israel (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 16; Buchta (2006): a.a.O., S. 1940.

³¹⁶ Vgl. Herfs (2007): Verfassung der KGaA, in Hoffmann-Becking (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Aktiengesellschaft, § 78, Rdnr. 20.

Die allgemeine Sorgfaltspflicht ist somit für Geschäftsleiter in Bezug auf die Innenhaftung gesetzlich lediglich für Kapitalgesellschaften fixiert. Dies macht Sinn, da an die Sorgfaltspflicht eines Geschäftsleiters einer Kapitalgesellschaft ungleich höhere Maßstäbe zu setzen sind, als dies bei anderen Rechtsformen nötig ist. Geschäftsleiter von Kapitalgesellschaften sind gleichzusetzen mit Treuhändern, die fremdes Vermögen verwalten.³¹⁷ Diese Situation wird zwar bei Gesellschafter-Geschäftsführern einer GmbH entschärft, dennoch verwaltet auch in diesen Fällen der Geschäftsführer formal das Vermögen der Gesellschaft. Diese Abschirmwirkung gibt es bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen nicht.

Eine Regelung analog zur Business Judgment Rule gem. § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG gibt es im GmbHG nicht. Der Gesetzgeber stellt jedoch klar, dass eine Beschränkung nur auf die Rechtsform der AG und KGaA nicht gewollt ist:

„Der Grundgedanke eines Geschäftsleiterermessens im Bereich unternehmerischer Entscheidungen ist nicht auf den Haftungstatbestand des § 93 AktG und nicht auf die Aktiengesellschaft beschränkt, sondern findet sich auch ohne positivrechtliche Regelung in allen Formen unternehmerischer Betätigung. Das für das Aktiengesetz zu § 93 gefundene Regelungsmuster und die Literatur und Rechtsprechung dazu können aber als Anknüpfungs- und Ausgangspunkt für die weitere Rechtsentwicklung dienen.“³¹⁸

SCHNEIDER möchte zwar im Rahmen seiner Kommentierung im Zusammenhang mit dem GmbHG nicht von der Business Judgment Rule, sondern eher vom Grundsatz des unternehmerischen Ermessens sprechen, er steht aber trotz fehlender vergleichbarer Regelung im § 43 Abs. 1 GmbHG auf dem Standpunkt: *„Was für den Vorstand einer Aktiengesellschaft gilt, kann für die Geschäftsführung einer GmbH nicht anders sein.“³¹⁹*

PAEFGEN spricht der Kodifizierung der Business Judgment Rule deutscher Prägung eine Leitbildfunktion auch für das GmbH-Recht zu, deren Grundsätze für GmbH-

³¹⁷ Vgl. *Schneider* (2007), in *Scholz* (Hrsg.): Kommentar zum GmbH-Gesetz, § 43 GmbHG, Rdnr. 7; *Hefmehl/ Spindler* (2004): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 22.

³¹⁸ Siehe *BT-Drucksache* 15/5092, Begründung, online:
<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/15/050/1505092.pdf>, S. 12.

³¹⁹ Vgl. *Schneider* (2007): a.a.O., § 43 GmbHG, Rdnr. 53-54.

Geschäftsführer entsprechend anzuwenden sind.³²⁰ Für ALTMEPPEN und auch für ZÖLLNER/ NOACK versteht es sich, dass dem Geschäftsführer einer GmbH der gleiche unternehmerische Ermessensspielraum zuzubilligen ist, wie dem Vorstand einer AG.³²¹ SCHMIDT gesteht dem Geschäftsführer einer GmbH bei unternehmerischen Entscheidungen einen den Grundsätzen der Business Judgment Rule entsprechenden weiten Handlungsspielraum zu.³²² Laut HOMMELHOFF/ KLEINDIEK gelten die durch das ARAG/Gramenbeck-Urteil vom BGH aufgestellten Grundsätze für den Vorstand einer AG auch für Geschäftsführer einer GmbH.³²³ Das WP-HANDBUCH ist gleicher Auffassung.³²⁴

Die Meinung der Kommentierung zum § 43 Abs. 1 GmbHG wurde durch die Rechtsprechung bestätigt.³²⁵ Eine Anwendung der Business Judgment Rule auf die GmbH ist somit unstreitig.

Die vom Gesetzgeber gewählte Formulierung („*in allen Formen unternehmerischer Betätigung*“) sieht m.E. jedoch eine Ausstrahlung des Geschäftsleiterermessens auf sämtliche Rechtsformen vor, also auch für Personengesellschaften und sogar für Einzelunternehmen. Zwar reduziert sich bei einem Einzelunternehmen die Möglichkeit im Rahmen einer Innenhaftung im Sinne des § 93 Abs. 2 AktG in Anspruch genommen zu werden auf Null, jedoch könnte sich der Kaufmann in speziellen Einzelfällen auch im Rahmen der Außenhaftung³²⁶ auf den „sicheren Hafen“ berufen, soweit er die erforderlichen Voraussetzungen nachweisen kann.

³²⁰ Vgl. Paefgen (2006), in Ulmer (Hrsg.): Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) Großkommentar, § 43 GmbHG, Rdnr. 52.

³²¹ Vgl. Zöllner/ Noack (2006), in Baumbach/ Hueck (Hrsg.): GmbH-Gesetz, § 43 GmbHG, Rdnr. 23; Altmeppen (2005), in Altmeppen/ Roth (Hrsg.): Gesetz betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbHG – Kommentar, § 43 GmbHG, Rdnr. 8.

³²² Vgl. Schmidt (2005), in Achilles/ Ensthaler/ Schmidt (Hrsg.): Kommentar zum GmbH-Gesetz, § 43 GmbHG, Rdnr. 25.

³²³ Vgl. Hommelhoff/ Kleindiek (2004), in Lutter/ Hommelhoff (Hrsg.): GmbH-Gesetz Kommentar, zu § 43 GmbHG, Rdnr. 14.

³²⁴ Vgl. WP-Handbuch (2008): a.a.O., Kap. L, Rdnr. 184; so auch Fleischer (2004): Die „Business Judgment Rule“: Vom Richterrecht zur Kodifizierung, in ZIP, S. 692; Hillebrand (2005): a.a.O., S. 138.

³²⁵ Vgl. LG Berlin, Urteil vom 08.10.2003 – 101 O 80/02, in ZIP 2004, S. 74; OLG Stuttgart, Urteil vom 26.05.2003 – 5U 160/02, in GmbHR 2003, S. 836.

³²⁶ Vgl. Fleischer (2007/III): a.a.O., Rdnr. 73; Wendler (2006): a.a.O., S. 264-265.

So wird dem Organmitglied im Zusammenhang mit der Feststellung des Zeitpunkts der Insolvenzauslösung ein gewisser Ermessensspielraum zugebilligt,³²⁷ welcher auch im Außenverhältnis gegenüber Dritten zum Tragen kommt.³²⁸

Im Rahmen von bestimmten Einzelfällen kann das Geschäftsleiterermessen somit Bedeutung für sämtliche Rechtsformen erlangen, auch wenn das Hauptanwendungsgebiet zu großen Teilen im Bereich der Kapitalgesellschaften liegen wird. Warum der Gesetzgeber die Regelung einzig im AktG verankert hat, ist aus den dargestellten Gründen daher m.E. nicht nachzuvollziehen.

4.2.1.3 Unternehmensplanung im Zusammenhang mit der Sorgfaltspflicht

Eine Pflicht zur Unternehmensplanung für Vorstände ergibt sich aus § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG.³²⁹ Bezogen auf diese Pflicht gibt es somit keinen Ermessensspielraum. Eine Verletzung dieser Pflicht würde zu einem Verstoß der allgemeinen Sorgfaltspflicht im Sinne des § 93 Abs. 1 Satz 1 AktG bzw. § 43 Abs. 1 GmbHG führen.³³⁰

Ein Ermessensspielraum hinsichtlich der Unternehmensplanung ergibt sich jedoch bzgl. der Ausgestaltung der Unternehmensplanung. Diese muss individuell z.B. an die Struktur, die Größe, die Branche, und die Prozesse der Gesellschaft angepasst werden. Die betriebswirtschaftlichen Grundsätze – insbesondere die Grundsätze der Unternehmensplanung – sollen dabei als Orientierungshilfe herangezogen werden.³³¹ Der Bundesverband deutscher Unternehmensberater (BDU) hat bereits die 2. Auflage von Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung in Form eines Leitfadens veröffentlicht.³³² Dieser definiert laut BDU unter Berücksichtigung von Wissenschaft, Recht und Praxis Mindestanforde-

³²⁷ Vgl. *Fleischer* (2007/III): a.a.O., Rdnr. 73; *Goette* (2003): Haftung, in *Hommelhoff/ Hopt/ Werder* (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance, S. 765; *Roth* (2001): Unternehmerisches Ermessen und Haftung des Vorstands, S. 150 ff.

³²⁸ Vgl. *Roth* (2001): a.a.O., S. 261 ff.

³²⁹ Detaillierte Ausführungen zu dieser Planungspflicht folgen in Kap. 4.2.3.

³³⁰ Vgl. *Landwehrmann* (2007): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 81.

³³¹ Vgl. *Bürgers/ Israel* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 4; *Wiesner* (2007): a.a.O., § 25, Rdnr. 7; *Paefgen* (2006): a.a.O., § 43 GmbHG, Rdnr. 68; *Fleischer* (2006): § 7 Sorgfaltspflicht der Vorstandsmitglieder, in *Fleischer* (Hrsg.): Handbuch des Vorstandsrechts, Rdnr. 40 und 55; *Hefermehl/ Spindler* (2004): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 42.

³³² Vgl. *BDU e.V.* (2008): a.a.O., online: <http://www.bdu.de/GoP.html>.

rungen an eine Unternehmensplanung, welche den Rahmen für eine individuelle Anpassung der Planung auf ein jedes Unternehmen vorgeben sollen.³³³ Der wesentliche Aufbau der GoP stimmt mit der im Rahmen von Kapitel zwei dieser Arbeit dargestellten Unternehmensplanung überein.

Der Vorstand hat somit eine unternehmerische Entscheidung im Sinne des § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG bezogen auf die Ausgestaltung der Unternehmensplanung zu treffen.

Die Besonderheit dieser unternehmerischen Entscheidung besteht m.E. darin, dass eine funktionierende Unternehmensplanung einen „sicheren Hafen“ für einen Großteil weiterer unternehmerischer Entscheidungen bilden kann. Dies wird deutlich, wenn man sich die Grundidee der Business Judgment Rule nochmals deutlich vor Augen führt:

Eine unternehmerische Entscheidung ist eine vom Geschäftsleiter zu fällende risikobehaftete und zukunftsbezogene Entscheidung, die immer auf Grundlage unternehmerischer Einschätzungen und Prognosen getroffen wird. Um das Handeln des Geschäftsleiters bzgl. einer Pflichtverletzung beurteilen zu können, muss die Beurteilung stets „**ex ante**“ erfolgen, d.h. ausschlaggebend ist die Situation in dem Zeitpunkt, in dem die unternehmerische Entscheidung getroffen wird und nicht die Rückschau nachdem die Konsequenzen der Entscheidung eingetreten sind. Der „save harbor“ besteht darin, dass der Geschäftsleiter nicht für Entscheidungen, die im Nachhinein zum Schaden für die Gesellschaft geführt haben, haftbar gemacht werden kann, sofern er nachweist, dass er die Entscheidung auf Grundlage angemessener Informationen, in gutem Glauben, zum Wohle der Gesellschaft und frei von Sonderinteressen und sachfremden Einflüssen getroffen hat.

In diesem Zusammenhang stellt die Frage nach der Angemessenheit der Informationen wohl die grundlegendste Problematik dar.

Der Gesetzgeber weist darauf hin, dass Entscheidungen häufig auf Grundlagen von Instinkten, Phantasien, dem Gespür für künftige Entwicklungen und dem Gefühl für die Reaktion der Märkte getroffen werden. Diese Entscheidungsgrundlage soll bewusst beibehalten werden, zugleich aber sollen Unbesonnenheit und Leichtsinns auf Kosten der Kapitalgeber unterbunden werden. Die Informationsbeschaffung kann nicht allumfas-

³³³ Vgl. *BDU e.V.* (2008): a.a.O., S. 3.

send sein, sondern gehorcht betriebswirtschaftlichen Schwerpunkten. Beispielhaft genannt werden: Rentabilität, Risikobewertung, Investitionsvolumen und Finanzierung. Die Intensität der Angemessenheit der Informationsbeschaffung ist in Abhängigkeit des Zeitvorlaufs, der Art und des Gewichts der zu treffenden Entscheidung und unter Berücksichtigung anerkannter betriebswirtschaftlicher Verhaltensmaßstäbe zu beurteilen.³³⁴

Die Unternehmensplanung als Instrument der Betriebswirtschaft nach den in Kapitel zwei dieser Arbeit dargestellten Grundsätzen kann einen erheblichen Beitrag für eine angemessene Informationsgewinnung leisten. Die Soll-Vorgaben einer Unternehmensplanung stellen immer eine ex ante Beurteilung der jeweiligen Lage des Unternehmens dar, so dass die Geschäftsleitung durch die Unternehmensplanung die Grundlagen ihrer Entscheidung jederzeit nachweisen kann. Voraussetzung ist eine durchgehende Dokumentation der Unternehmensplanung.

Im Rahmen der Unternehmensplanung laufen Informationen bzgl. der Umwelt des Unternehmens, bzgl. der strategischen Zielsetzung des Unternehmens und die Erkenntnisse bzgl. der Auswirkungen sämtlicher zur Verfügung stehender Informationen auf den operativen Bereich der Unternehmung zusammen, so dass die Angemessenheit der Informationen sichergestellt ist.

Dies gilt laut WP-HANDBUCH explizit auch für Fälle der Insolvenzeröffnung. Dabei ist im Rahmen der Feststellung der Zahlungsunfähigkeit jedes Geschäftsführungsorgan angehalten, seine zu treffende Prognoseentscheidung durch entsprechende Planungsunterlagen zu belegen. Dies entspricht dem durch die Business Judgment Rule konkretisierten Maßstab der Sorgfalt des ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters, der somit seine unternehmerische Entscheidung auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft trifft.³³⁵

Der Hauptzweck der Unternehmensplanung besteht betriebswirtschaftlich in der Sicherung der Unternehmenszukunft sowie der Sicherstellung und der Erreichung der Unter-

³³⁴ Siehe *BT-Drucksache* 15/5092, Begründung, online:

<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/15/050/1505092.pdf>, S. 12; ebenfalls für eine Einbeziehung der Betriebswirtschaft sind *Fleischer* (2006): a.a.O., Rdnr. 37 ff.; *Wendler* (2006): a.a.O., S. 274; *Böttcher* (2005): Verpflichtung des Vorstands einer AG zur Durchführung einer Due Diligence, in *NZG*, S. 53; *Grundeis/von Werden* (2005): Die Angemessenheit der Informationsgrundlage als Anwendungsvoraussetzung der Business Judgment Rule, in *AG*, S. 834.

³³⁵ Vgl. *WP-Handbuch* (2008): a.a.O., Kap. L, Rdnr. 184.

nehmensziele sowie der Optimierung der Wirtschaftlichkeit.³³⁶ Daraus folgt, dass Entscheidungen, die auf Grundlage der Informationen einer Unternehmensplanung getroffen werden, immer auf das Wohl der Gesellschaft gerichtet sind, sofern sie sich in die Zielsetzung der Unternehmensplanung einfügen.

Eine betriebswirtschaftlich funktionierende Unternehmensplanung liefert m.E. einen erheblichen Beitrag für einen „sicheren Hafen“ in Bezug auf Haftungsrisiken im Zusammenhang mit unternehmerischen Entscheidungen.

Losgelöst von der Unternehmensplanung können in Einzelfällen für den „sicheren Hafen“ weitere Informationsgrundlagen nötig werden, wie z.B. die Erstellung einer Due Diligance im Zusammenhang mit einem Unternehmenskauf,³³⁷ oder die Einholung von Meinungen externer Sachverständiger.³³⁸

³³⁶ Siehe Kap. 2.1.2.

³³⁷ Ausführlich *Böttcher* (2005). a.a.O., S. 49 ff.

³³⁸ Vgl. *Wendler* (2006): a.a.O., S. 273 ff.

4.2.2 Das Überwachungssystem des § 91 Abs. 2 AktG

Durch das KonTraG wurde dem § 91 AktG ein Absatz hinzugefügt, der die Pflicht des Vorstands zur Einrichtung eines Überwachungssystems betrifft.

§ 91 Abs. 2 AktG

Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

Einige Autoren vertreten die Meinung, dass es sich bei der Einrichtung eines Risikoüberwachungssystems um neue Anforderungen oder zumindest um eine Erweiterung der Anforderungen an die Unternehmensleitung handelt.³³⁹

Vor dem Wortlaut der Begründung zu § 91 Abs. 2 AktG erscheint diese Auffassung m.E. unverständlich. Der Gesetzgeber möchte lediglich verdeutlichen, dass der Vorstand einer AG für ein angemessenes Risikomanagement und eine adäquate interne Revision zu sorgen hat. Es handelt sich dabei nicht um eine neu eingeführte Pflicht, sondern lediglich um eine gesetzliche Hervorhebung der allgemeinen Leistungsaufgaben des Vorstands. Die konkrete Ausformung dieser Pflicht hängt dabei von Merkmalen wie Größe, Branche, Struktur, Kapitalmarktzugang usw. ab. Zu den von dieser Vorschrift erfassten Risiken gehören risikobehaftete Geschäfte, Unrichtigkeiten der Rechnungslegung sowie gesetzliche Verstöße, die sich auf die Vermögens- Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft oder des Konzerns erheblich auswirken. Diese Entwicklungen sollten so frühzeitig erkannt werden, dass geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden können.³⁴⁰

Diese Begründung bringt klar zum Ausdruck, dass es sich bei § 91 Abs. 2 AktG lediglich um eine Hervorhebung der Leistungsaufgaben des Vorstands gem. § 76 AktG handelt.³⁴¹ Die Tatsache, dass die Pflicht gesetzlich niedergeschrieben wird, lässt zwar

³³⁹ Vgl. Lück (2003): a.a.O., S. 366; Drygala/ Drygala (2000): Wer braucht ein Frühwarnsystem?, in ZIP, S. 297.

³⁴⁰ Vgl. BT-Drucksache 13/9712, Begründung § 91 AktG, online: <http://dip.bundestag.de/btd/13/097/1309712.pdf>, S. 15.

³⁴¹ Vgl. BT-Drucksache 13/9712, Begründung § 91 AktG, online: <http://dip.bundestag.de/btd/13/097/1309712.pdf>, S. 15.

vermuten, dass ihr in der Vergangenheit nur unzulässig nachgekommen wurde, der Anforderungskatalog an den Vorstand hat sich deswegen aus Sicht des Gesetzgebers jedoch nicht geändert. Bei gut geführten Gesellschaften sind somit prinzipiell keine Veränderungen nötig.³⁴²

Problematisch ist, dass das Gesetz keinen Anhaltspunkt liefert, wann das Unternehmen gut geführt ist und wann nicht. Der Gesetzgeber gibt weder im Gesetzestext noch in der Gesetzesbegründung einen Aufschluss darüber, wie die geforderten Maßnahmen bzgl. des Überwachungssystems auszusehen haben. Diese Aufgabe wurde der Literatur überlassen, welche eine beachtliche Anzahl von Beiträgen zu diesem Thema hervorgebracht hat. Die folgenden Kapitel werden den Stand der Diskussion bzgl. der rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an das Überwachungssystem darstellen. Des Weiteren wird die Ausstrahlungswirkung der Norm des § 91 Abs. 2 AktG auf andere Gesellschaften diskutiert. Abschließend wird die Rolle der Unternehmensplanung im Überwachungssystem des § 91 Abs. 2 AktG untersucht.

4.2.2.1 Anforderungen an das Überwachungssystem

Die einzige vom Gesetzgeber explizit formulierte Anforderung an das Überwachungssystem des § 91 Abs. 2 AktG lautet, dass negative Entwicklungen so frühzeitig erkannt werden müssen, dass geeignete Gegenmaßnahmen noch ergriffen werden können. Die Frage nach der Ausgestaltung dieses Früherkennungssystems bleibt vom Gesetzgeber unbeantwortet. Sie wird lediglich in Abhängigkeit von Faktoren wie der Größe und der Struktur des Unternehmens gestellt.³⁴³ Die von rechtswissenschaftlicher Seite formulierten, ziemlich allgemein gehaltenen Mindestanforderungen an das Überwachungssystem werden von HILLEBRAND wie folgt zusammengefasst:³⁴⁴

³⁴² So auch *Seibert* (2003): Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in *Dörner/ Menold/ Pfitzer/ Orth (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung*, S.247; *Preußner/ Becker* (2002): a.a.O., S. 847.

³⁴³ Vgl. Begründung zu § 91 AktG, a.a.O., S. 15.

³⁴⁴ Vgl. *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 136.

- Einrichtung eines zweistufigen Früherkennungs- und Überwachungssystems;
- Einklang zwischen Effektivität und Effizienz des Systems;
- Erkennung aller bestandsgefährdenden Risiken frühzeitig, zutreffend und mit hinreichender Sicherheit;
- Sicherstellung der dauerhaften Funktionsfähigkeit der Früherkennung durch systematische Überwachung.

Konkrete Erkenntnisse über die Ausdehnung der Organisationspflicht im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG lassen sich daraus nur bedingt ziehen. Die nunmehr seit über zehn Jahren³⁴⁵ geführten Diskussionen im Schrifttum zum Thema Überwachungssystem im Rahmen des KonTraG sind bisher zu keinem einvernehmlichen Ergebnis gekommen. Gegenüber stehen sich auf der einen Seite die enge Auslegung³⁴⁶ des Risiko-Frühwarnsystems und auf der anderen Seite die betriebswirtschaftlich geprägte weite Auslegung³⁴⁷ des Begriffs. Beide Auffassungen werden im Folgenden kurz dargestellt:

Die **enge Auslegung** der Norm des § 91 Abs. 2 AktG fordert lediglich, organisatorische Maßnahmen zu ergreifen, die sicherstellen, dass nachteilige Veränderungen bestimmter Risikozustände rechtzeitig an den Vorstand kommuniziert werden. Dafür muss ein von der rechtlichen Literatur weitestgehend anerkanntes zweistufiges System installiert werden, welches auf der ersten Stufe geeignete Maßnahmen zur Früherkennung bestandsgefährdender Risiken installiert und auf der zweiten Stufen die eingeleiteten Maßnahmen zur Früherkennung überwacht. Aufgabe des geforderten Überwachungssystem des § 91 Abs. 2 AktG ist nicht, die Risiken zu überwachen, sondern die Einhal-

³⁴⁵ Bereits 1996 wurden erste Entwürfe des KonTraG diskutiert.

³⁴⁶ Vgl. *Bihl/ Kalinowsky* (2008): Risikofrüherkennung bei nicht börsennotierten Aktiengesellschaften, in *DStR*, S. 621; *Krieger/ Sailer* (2008/II), in *Schmidt/ Lutter* (Hrsg.): Aktiengesetz Kommentar, § 91 AktG, Rdnr. 14; *Hüffer* (2008): Aktiengesetz, § 91 AktG, Rdnr. 6 ff.; *Fleischer* (2007/II), in *Spindler/ Stilz* (Hrsg.): Kommentar zum Aktiengesetz, § 91 AktG, Rdnr. 34; *Bitz* (2000): Abgrenzung des Risiko-Frühwarnsystems i.e.S. nach KonTraG zu einem umfassenden Risiko-Managementsystem im betriebswirtschaftlichen Sinn in *BFuP*, S. 231.

³⁴⁷ Vgl. *Oltmanns* (2007/II), in: *Heidel* (Hrsg.): Aktienrecht, § 91 AktG, Rdnr. 6; *Lück* (2003): a.a.O., S. 331 ff.; *Gernoth* (2001): Die Überwachungspflicht des Aufsichtsrats im Hinblick auf das Risiko-Management und die daraus resultierenden Haftungsfolgen für den Aufsichtsrat, in *DStR*, S. 299 ff.; *Brebeck/ Hermann* (1997): Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, in *WPg*, S. 381 ff.

tung der organisatorischen Maßnahmen sicherzustellen. Das Überwachungssystem entspricht somit der unternehmensinternen Revision.³⁴⁸

Die Auffassung beruft sich in erster Linie auf die Gesetzesgeschichte. In der Fassung des Referentenentwurfs der Norm war das Überwachungssystem in der Form geregelt, dass es die Aufgabe hat, die in Satz 2 geforderten Maßnahmen zu überwachen. Die spätere textliche Veränderung soll laut Begründung zum Regierungsentwurf lediglich der sprachlichen Vereinfachung dienen, nicht eine inhaltliche Änderung darstellen.³⁴⁹

Die *weite Auslegung* versteht unter dem geforderten Überwachungssystem eine Überwachung von Risiken, also ein Risikoüberwachungs- oder auch das betriebswirtschaftlich bekannte Risikomanagementsystem. Die Norm verpflichtet den Vorstand somit, ein solches umfassendes System einzuführen, welches die Chancen und Risiken eines jeden Geschäftsvorfalles systematisch analysiert und die Erkenntnisse dieser Analyse bei der unternehmerischen Entscheidungsfindung berücksichtigt.³⁵⁰

Aufgrund fehlender Angaben im Gesetz und in der Gesetzesbegründung über die Ausgestaltung eines solchen Systems, ist es erforderlich, dieses auf Grundlage betriebswirtschaftlicher Aspekte im Unternehmen zu implementieren.³⁵¹ Das erfordert eine systematische Erfassung, Analyse, Kommunikation und Dokumentation aller Risiken sowie die Erarbeitung von Maßnahmen zu deren Bewältigung.³⁵²

Für die enge Auslegung spricht, dass § 91 Abs. 2 AktG sich lediglich auf existenzbedrohende oder bestandsgefährdende Risiken bezieht und somit die Forderung nach einem allumfassenden Risikomanagement nicht gemeint sein kann, da dieses alle Risiken einbeziehen muss.³⁵³

³⁴⁸ Vgl. Hüffer (2008): a.a.O., § 91 AktG, Rdnr. 6 ff.; sich dem anschließend Bitz (2000): a.a.O., S. 236.

³⁴⁹ Vgl. Drygala/ Drygala (2000): a.a.O., S. 299.

³⁵⁰ Vgl. Oltmanns (2007/II): a.a.O., § 91 AktG, Rdnr. 6; sich dem anschließend Preußner/ Becker (2002): a.a.O., S. 848.

³⁵¹ Vgl. Oltmanns (2007/II): a.a.O., § 91 AktG, Rdnr. 6; Hillebrand (2005): a.a.O., S. 147; Lück (2003): a.a.O., S. 332; Bitz (2000): a.a.O., S. 233.

³⁵² Lück (2003): a.a.O., S. 337; Drygala/ Drygala (2000): a.a.O., S. 299; Preußner/ Becker (2002): a.a.O., S. 848.

³⁵³ Vgl. WP-Handbuch (2006): a.a.O., Buchst. P, Rdnr. 5; Bitz (2000): a.a.O., S. 233; Drygala/ Drygala (2000): a.a.O., S. 299.

Für die weite Auslegung spricht die Erreichbarkeit der Zielsetzung des § 91 Abs. 2 AktG. Ziel der Vorschrift ist, zu gewährleisten, dass unternehmensbedrohende Risiken von der Unternehmensführung erkannt werden. Um dies zu erreichen, ist ein System, das sämtliche Risiken schlüssig und unternehmensweit erfasst, erforderlich. Die Geschäftsführung hat Leitlinien bzgl. der Risikoerkennung, der Risikobewertung und der Risikokommunikation zu erlassen.³⁵⁴

Keine der beiden Auffassungen hat sich bis dato durchgesetzt, so dass es keine einheitliche Definition für ein adäquates Risikomanagement- und Überwachungssystem im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG aus der Literatur heraus gibt.³⁵⁵ Eine Abgrenzung hinsichtlich der Frage, ob unter die Norm des § 91 Abs. 2 AktG lediglich ein System zur Erkennung der Risiken fällt – dem Wortlaut nach ist das so – oder ob die Vorschrift auch zu einem System bzgl. der Handhabung der erkannten Risiken verpflichtet oder ob ein solches System wiederum unter einer anderen Vorschrift zu subsumieren ist, ist m.E. nebensächlich. Das WP-HANDBUCH differenziert in dieser Fragestellung, um die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems von der Prüfung der Geschäftsführung abgrenzen zu können.³⁵⁶ Ein System, das die Risiken erkennt, würde sich jedoch ad absurdum führen, wenn sich die Handhabung der Risiken nicht unmittelbar an die Erkennung der Risiken anschließen würde. Darüber hinaus ist die Pflicht des § 91 Abs. 2 AktG eine Vorstandspflicht, so dass die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 91 Abs. 2 AktG in Teilen gleichzeitig auch eine Prüfung der Geschäftsführung ist. Eine derartige Differenzierung verkompliziert die ohnehin schwierige begriffliche Abgrenzung m.E. unnötig und ist nicht zielführend.

Aus meiner Sicht ist die weite Auslegung der gesetzlichen Norm zu favorisieren, da eine adäquate Erfüllung der Organisationspflicht des § 91 Abs. 2 AktG ohne Einbeziehung der Betriebswirtschaft nicht möglich ist. Die Vorgabe des Gesetzgebers, die Aus-

³⁵⁴ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. P, Rdnr. 22 ff.; *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 132-133; *Drygala/ Drygala* (2000): a.a.O., S. 299; *Preußner/ Becker* (2002): a.a.O., S. 848.

³⁵⁵ Vgl. *Wall* (2002): Betriebswirtschaftliches Risikomanagement und gesetzliche Anforderungen an das Risikomanagement, in *ZP*, S. 375-376; der Beitrag stellt die betriebswirtschaftlichen und gesetzlichen Anforderungen an das Risikomanagement gegenüber. Dies tut er unter der Prämisse, dass es weder von betriebswirtschaftlicher Seite noch von gesetzlicher Seite ein einheitliches Konzept für ein Risikomanagement gibt; zum gleichen Schluss kommt auch *Gernoth* (2001): a.a.O., S. 299.

³⁵⁶ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. P, Rdnr. 5.

gestaltung abhängig von Struktur und Größe des Unternehmens zu machen, erweist sich letztendlich als äußerst weitsichtig. Die Ausgestaltung des Überwachungssystems sollte sich der Struktur des jeweiligen Unternehmens anpassen. Und zwar in einer Weise, dass es für das Unternehmen praktikabel und zugleich zielführend ist. Dies geht nur, wenn den Unternehmen bzgl. der Ausgestaltung Spielräume gelassen werden. Treibende Kraft sollte dabei m.E. die Betriebswirtschaft sein. Sie liefert die Eckpfeiler eines Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems. Die Aufgaben, die es zu erfüllen gilt, muss jedes Unternehmen für sich selbst definieren. Wichtig ist, dass die jeweilige Definition geeignet ist, das übergeordnete Ziel der Risikofrüherkennung und Überwachung effizient zu erreichen. Dabei ist Flexibilität für jedes Unternehmen von hoher Bedeutung. Der Gesetzgeber tut somit aus Sicht der Funktionsfähigkeit eines Überwachungssystems gut daran, die gesetzliche Regelung nicht mit konkreten Anforderungen an die Ausgestaltung eines Überwachungssystems zu versehen und diese Aufgabe stattdessen der Betriebswirtschaft zu überlassen.³⁵⁷

Dies ist für die Geschäftsführung betroffener Unternehmen insofern unbefriedigend, da mit dem Verstoß gegen die Organisationspflicht des § 91 Abs. 2 AktG haftungsrechtliche Konsequenzen verbunden sind. Die Grenze zwischen dem, was das Gesetz explizit verlangt und dem was alleine im Leistungsermessen der Geschäftsführung steht, ist unklar und wird vom Gesetzgeber für den konkreten Einzelfall der Rechtsprechung überlassen.³⁵⁸

Im Jahr 2002 hat das Landgericht Berlin festgestellt, dass die unzureichende Einrichtung eines Risikomanagementsystems gem. § 91 Abs. 2 AktG und § 25a Abs. 1 KWG einen außerordentlichen Kündigungsgrund gegenüber dem Vorstand darstellt. Die Tatsache, dass die Einrichtung eines solchen Systems nicht in das Aufgabengebiet des betroffenen Vorstands fiel, ist dabei unerheblich, da von einer Gesamtverantwortung aller Vorstandsmitglieder ausgegangen wird.³⁵⁹

Das Landgericht Berlin vertritt die Auffassung eines zweistufigen Systems, liefert aber gleichzeitig einen Kompromiss zwischen der engen und der weiten Auslegung, indem es auf der ersten Stufe die Einrichtungspflicht eines Risikomanagementsystems verlangt

³⁵⁷ Vgl. *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 147.

³⁵⁸ Vgl. *Bitz* (2000): a.a.O., S. 240.

³⁵⁹ Vgl. *LG Berlin*, Urteil vom 03.07.2002 – 2 O 358/01, in AG 2002, S. 682 ff.

und auf der zweiten Stufe die Überwachungspflicht der Funktionsfähigkeit dieses Systems feststellt. Unter dem Risikomanagementsystem versteht sich ein Früherkennungssystem zur systematischen Erkennung und Weitermeldung erheblicher Risiken, basierend auf Leitlinien des Vorstandes bzgl. Risikoerfassung, -erkennung, -bewertung und -kommunikation.³⁶⁰

Graphisch stellt sich das zweistufige System wie folgt dar:

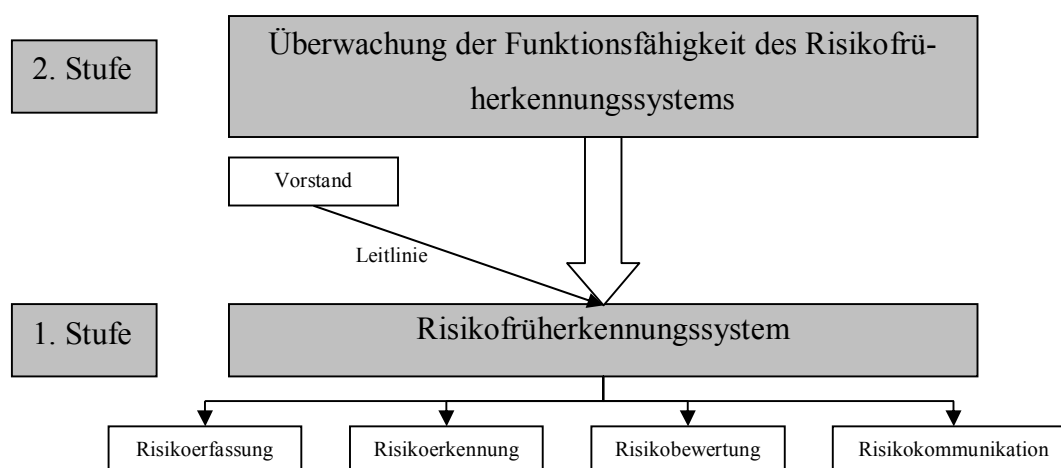


Abbildung 10: Zweistufiges Früherkennungs- und Überwachungssystem

Für die Beurteilung der Funktionsfähigkeit des Überwachungssystems stützte sich das Gericht in erster Linie auf die gem. § 317 Abs. 4 HGB getroffenen Feststellungen des Wirtschaftsprüfers,³⁶¹ wobei davon auszugehen ist, dass der Wirtschaftsprüfer bei der Prüfung des Überwachungssystems zumindest auf der ersten Stufe betriebswirtschaftliche Grundsätze heranziehen wird.³⁶²

Somit wird die Einbeziehung der Betriebswirtschaft bei der Erfüllung der Organisationspflicht im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG durch die Rechtsprechung bestätigt.

³⁶⁰ Vgl. *LG Berlin*, Urteil vom 03.07.2002 – 2 O 358/01; in AG 2002, S. 682 ff.; und in einer Besprechung des Urteils *Preußner/ Zimmermann* (2002): Risikomanagement als Gesamtaufgabe des Vorstandes, in AG, S. 659; den gleichen Standpunkt vertreten *Drygala/ Drygala* (2000): a.a.O., S. 299.

³⁶¹ Bestätigt wurde dies durch *LG München*, Urteil vom 05.04.2007 – 5 HK O 15964/06, in BB 2007 S. 2170 ff. in dem das Gericht der Anfechtung eines gefassten Entlastungsbeschlusses stattgegeben hat, der gefasst wurde obwohl der Wirtschaftsprüfer festgestellt hatte, dass eine Systemprüfung des Risikofrüherkennungssystems mangels Dokumentation nicht möglich war.

³⁶² Vgl. *Preußner/ Zimmermann* (2002): a.a.O., S. 659.

Die Betriebswirtschaft hat dabei jedoch das Problem, dass die durch sie definierten Grundsätze immer allgemein sind und nur schwer auf einen bestimmten Einzelfall bezogen werden können.³⁶³ Wichtig ist es daher, einen betriebswirtschaftlichen Rahmen mit Mindestanforderungen vorzugeben, in dem die Unternehmensführung flexibel in den subjektiven Anforderungen des Unternehmens gehorchendes Überwachungs- und Früherkennungssystem errichten kann.

Eine große Bedeutung haben in diesem Zusammenhang die Grundsätze des „*Internal Control*“, welche von der „*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*“ (COSO) entwickelt wurden.³⁶⁴

Das *COSO* wurde im Jahr 1985 gemeinsam von dem *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, der *American Accounting Association*, des *Financial Executives Institute* und des *Institute of Internal Auditors* gegründet. Ziel des *COSO* ist es gewesen, gerade für börsennotierte Unternehmen ein Rahmenkonzept für ein internes Kontrollsystem zu entwickeln.³⁶⁵

Im Jahr 1992 wurde durch das *COSO* die Studie „*Internal Control – An Integrated Framework*“ – bekannt unter dem Namen *COSO I* – veröffentlicht. Der Zweck der Studie bestand darin, eine einheitliche Definition für den Begriff „Internal-Control“ zu erarbeiten und ein Rahmenkonzept zu entwickeln, das die strukturellen Zusammenhänge darstellt und den Unternehmen bei der Beurteilung der Angemessenheit des Aufbaus des Internen-Kontrollsystems als Grundlage dienen kann.³⁶⁶ Dieses Rahmenkonzept hat sich betriebswirtschaftlich weltweit etabliert und wurde zwischenzeitlich in wichtigen nationalen und internationalen Prüfungsstandards verbreitet sowie im Rahmen der Securities Exchange Commission zur Section 404 des Sarbanes Oxley Acts zugelassen.³⁶⁷ Gravierender Nachteil des Konzeptes war jedoch, dass es zwar eine Definition von interner Kontrolle liefert, eine Risikodefinition hingegen völlig fehlt, wodurch das Konzept als konzeptioneller Rahmen des Überwachungssystems nicht in Frage kommt.³⁶⁸

³⁶³ Vgl. Hillebrand (2005): a.a.O., S. 149.

³⁶⁴ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. P, Rdnr. 26.

³⁶⁵ Vgl. *WP-Handbuch* (2008): a.a.O., Buchst. Q, Rdnr. 67.

³⁶⁶ Vgl. *WP-Handbuch* (2008): a.a.O., Buchst. Q, Rdnr. 68; Wich (2006): a.a.O., S. 69.

³⁶⁷ Vgl. Wich (2006): a.a.O., S. 69 (hier werden der IDW PS 260+330 sowie der ISA 315 genannt); Hillebrand (2005): a.a.O., S. 12.

³⁶⁸ Vgl. Hillebrand (2005): a.a.O., S. 32 ff.

Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2004 vom *COSO* eine weitere Studie (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*), welche unter der Bezeichnung COSO II bekannt wurde, veröffentlicht.³⁶⁹ Laut COSO II stellt die aktuellere Studie eine Ergänzung zu COSO I dar, da sie den Schwerpunkt im Bereich des allgemeinen unternehmensweiten Risikomanagements setzt. Sie liefert Definitionen für die Begriffe Risiko („*Events with an negativ impact represent risks, which can prevent value creation or erode existing value*“) und Chance („*Opportunities are the possibility that an event will occur an positively affect the achievement of objectives, supporting value creation or preservation*“)³⁷⁰ auf deren Grundlage die Implementierung eines Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem möglich ist.

Auf eine detaillierte Darstellung von COSO I und COSO II wird an dieser Stelle lediglich verwiesen,³⁷¹ da der konzeptionelle Rahmen des Risikomanagementsystems im Sinne von COSO I und COSO II für die Belange eines Überwachungssystems im Sinn des § 91 Abs. 2 AktG zu weit gefasst ist. Die Grundsätze des COSO-Konzeptes, die sich auf den Zweck und die Form von Überwachungsmaßnahmen beziehen, sind jedoch als betriebswirtschaftlicher Rahmen eines Überwachungssystems im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG geeignet.³⁷²

Das WP-HANDBUCH – und wie bereits dargelegt wurde, stützt sich die Rechtsprechung auf die Meinung des Wirtschaftsprüfers – unterscheidet bzgl. eines Organisationskonzeptes für ein Risikofrüherkennungssystem zwischen zwei verschiedenen Extremen. Auf der einen Seite gibt es das Separationskonzept, bei dem die Risikofrüherkennung innerhalb eines separaten Systems parallel neben den allgemeinen Geschäftsprozessen

³⁶⁹ Als Zusammenfassung: *COSO* (2004): *Enterprise Risk Management – Integrated Framework – Executive Summary Framework*.

³⁷⁰ Vgl. *COSO* (2004): a.a.O., S. 4.

³⁷¹ Vgl. *COSO* (2004): a.a.O., S. 3 ff.; *WP-Handbuch* (2008): a.a.O., Buchst. Q, Rdnr. 67 ff.; *Wich* (2006): a.a.O., S. 69; *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 31 ff.

³⁷² Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. P, Rdnr. 22 ff. (hier wird COSO als richtungsweisend bezeichnet); *Wich* (2006): a.a.O., S. 106 ff. und S. 164 (hier wird auf Grundlage von COSO I und II ein Management-Control-Framework entwickelt, welches bzgl. seiner auf die Chancen- und Risikomanagement gerichteten Teile als Soll-Objekt für den Prüfungsumfang im Rahmen des Überwachungssystems im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG hervorgehoben wird); *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 149 ff.

durchgeführt wird und auf der anderen Seite das Integrationskonzept, bei dem die Risikofrüherkennung integraler Bestandteil des Steuerungssystems des Unternehmens ist.³⁷³ Unabhängig von der Wahl des jeweiligen Konzeptes ist ausschlaggebend, dass die einzelnen Elemente des Risikofrüherkennungssystems nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern einem permanenten Regelkreislauf durchlaufen, in dem sie aufeinander aufbauen und sich gegenseitig beeinflussen. Die Elemente des Regelkreislaufs sind die Risikoidentifikation, die Risikoanalyse bzw. -bewertung, die Risikokommunikation sowie die dauernde Überwachung. Für die Wirksamkeit des Risikofrüherkennungssystems ist es erforderlich, dass im Unternehmen von der Geschäftsführung eine Risikokultur und eine Risikopolitik verankert werden.³⁷⁴

Insoweit entspricht das Risikofrüherkennungssystem der Wirtschaftsprüfung prinzipiell dem, welches von der Rechtsprechung gefordert wird und in Abbildung 10 dieser Arbeit graphisch dargestellt ist, wobei die Elemente der ersten und der zweiten Stufe den Regelkreislauf darstellen und sich die Risikofrüherkennung an den vom Vorstand zu entwickelnden Leitlinien orientieren muss.

4.2.2.2 Geltungsbereich der Rechtsnorm

Der Geltungsbereich des § 91 Abs. 2 AktG gilt für alle AG und gem. § 278 Abs. 3 AktG sinngemäß für sämtliche KGaA. Eine Unterteilung in verschiedene Größenklassen sieht das AktG nicht vor. Die im § 267 HGB geregelten Größenklassen für kleine, mittlere und große Kapitalgesellschaften und die damit eventuell einhergehenden größenabhängigen Erleichterungen greifen an dieser Stelle nicht. Sie haben auf die Organisationspflicht des Vorstands keine Auswirkungen, so dass der § 91 Abs. 2 AktG für alle AG und KGaA unabhängig ihrer Größenmerkmale gilt. Er gilt für kleine Unternehmen in der Rechtsform einer AG oder KGaA gleichermaßen wie für mittlere und große Gesellschaften.

³⁷³ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. P, Rdnr. 22 ff. wobei in der Praxis i.d.R. ein Mix aus beiden Konzepten anzutreffen ist (Mischkonzept); bei *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 192 ff. ist von prozessintegrierten und prozessunabhängigen Maßnahmen die Rede.

³⁷⁴ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. P, Rdnr. 22 ff.

Ursprünglich war vorgesehen die Pflicht der Geschäftsleitung zur Einrichtung eines internen Kontrollsystems in § 264 HGB zu verwurzeln.³⁷⁵ Dadurch hätte die Vorschrift Gültigkeit für alle Kapitalgesellschaften und auch für oHG und KG, die nicht wenigstens einen persönlich haftenden Gesellschafter vorweisen, entfaltet.

Die Koalitionsarbeitsgruppe war jedoch der Meinung, dass die Vorschrift nicht generell auch für GmbH gelten sollte und verankerte die Neuregelung im AktG.³⁷⁶

Auf eine Verankerung im GmbHG wurde verzichtet, stattdessen spricht der Gesetzgeber in der Gesetzesbegründung von einer Ausstrahlungswirkung des § 91 Abs. 2 AktG:

*In das GmbHG soll keine entsprechende Regelung aufgenommen werden. Es ist davon auszugehen, dass für Gesellschaften mit beschränkter Haftung je nach Größe, Komplexität ihrer Struktur usw. nichts anderes gilt und die Neuregelung Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer auch anderer Gesellschaftsformen hat.*³⁷⁷

Diese Formulierung trifft in der Literatur auf gegensätzliche Auffassungen. Während einige Autoren auf Grund dieser Äußerung von einer uneingeschränkten analogen Anwendung des § 91 Abs. 2 AktG für GmbH's ausgehen,³⁷⁸ halten bspw. DRYGALA/DRYGALA eine Anwendung der Vorschrift nur auf große GmbH's für gegeben.³⁷⁹ LUTTER setzt sich für eine Ausstrahlungswirkung auf große und mittelgroße GmbH's ein.³⁸⁰ Der Geltungsbereich des § 91 Abs. 2 AktG ist somit, obwohl heftig diskutiert, immer noch unklar. Die Unternehmen sehen sich mit einem vom Gesetzgeber geschaffenen Regelungsproblem bzgl. des Geltungsbereichs der Organisationspflicht konfrontiert, das auch von der Literatur bisher nicht einvernehmlich gelöst wurde.³⁸¹

³⁷⁵ Vgl. Hillebrand (2005): a.a.O., S. 83.

³⁷⁶ Vgl. Hillebrand (2005): a.a.O., S. 83.

³⁷⁷ Siehe Begründung § 91 AktG, a.a.O., S. 15.

³⁷⁸ Vgl. Altmeyen (1999): Die Auswirkungen des KonTraG auf die GmbH, in ZGR, S. 300 ff.; Scharpf (1997): Die Sorgfaltspflicht des Geschäftsführers einer GmbH, in DB, S. 737 ff.

³⁷⁹ Vgl. Drygala/Drygala (2000): a.a.O., S. 300.

³⁸⁰ Vgl. Lutter (2000): Haftung und Haftungsfreiräume des GmbH-Geschäftsführers – 10 Gebote an den Geschäftsführer, in GmbHR, S. 305.

³⁸¹ Eine tabellarische Darstellung der verschiedenen Auffassungen findet sich bei Hillebrand (2005): a.a.O., S. 125.

Durch den Verweis auf die Größe und die Komplexität der Struktur der GmbH, macht der Gesetzgeber m.E. deutlich, dass eine analoge Anwendung für alle GmbH's zu verneinen ist. Des Weiteren wäre es für den Gesetzgeber ein Leichtes gewesen, die Vorschrift auch im GmbHG zu verankern, wenn er das gewollt hätte.³⁸²

Sinn des § 91 Abs. 2 AktG ist, das wirtschaftliche Risiko im Unternehmen zu begrenzen. Dieses Risiko wird in erster Linie von den Eigentümern und den Kapitalgebern des Unternehmens getragen. Somit ist meiner Meinung nach bzgl. einer Ausstrahlungswirkung des AktG auf andere Rechtsformen einzig auf die Frage abzustellen, ob die Eigentümer und die Kapitalgeber eines Unternehmens einen externen Schutz durch den Gesetzgeber benötigen oder ob sie in der Lage sind, diesen Schutz auf privatvertraglichem Wege eigenständig durchzusetzen.

Gerade bei börsennotierten Unternehmen mit einer weit gestreuten Eigentümerstruktur, ist es dem gemeinen Aktionär nicht möglich, den potentiellen Interessenskonflikten mit dem Management³⁸³ zu begegnen. Dies betrifft börsennotierte AG und KGaA. Dabei unterscheidet das Börsengesetz zwischen dem amtlichen Markt (§ 32 BörsenG), dem geregeltem Markt (§ 33 BörsenG) und dem Freiverkehr (§ 48 BörsenG). Zum organisierten Kapitalmarkt im Sinne des § 2 Abs. 5 WpHG zählen lediglich der amtliche und der geregelte Markt, wogegen der Freiverkehr privatrechtlich organisiert ist.³⁸⁴ Gesellschaften die den organisierten Markt in Anspruch nehmen wollen, müssen sich einem öffentlich-rechtlichen Zulassungsverfahren der Börsenzulassungsstelle unterwerfen, welche hohe Anforderungen zum Schutz der Anleger an die Emittenten stellt. Für die Einbeziehung in den Freiverkehr sind hingegen nur geringe Voraussetzungen zu erfüllen, die in den einzelnen Freiverkehrsrichtlinien der jeweiligen Börse geregelt sind.³⁸⁵ Ohne auf die einzelnen Voraussetzungen für die Zulassung zum organisierten Markt detailliert einzugehen, ist es m.E. völlig unstrittig, dass sich Unternehmen, die den organisierten Kapitalmarkt in Anspruch nehmen wollen – im Folgenden werden diese als kapitalmarktorientierte Unternehmen bezeichnet – unabhängig ihrer Rechtsform den glei-

³⁸² So auch *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 98; *Drygala/ Drygala* (2000): a.a.O., S. 300.

³⁸³ Auf die so genannten Agency-Probleme soll hier ohne weitere Erläuterung nur verwiesen werden.

³⁸⁴ Vgl. *Burger/ Fröhlich/ Ulbrich* (2006): Kapitalmarktorientierung in Deutschland, in *KoR*, S. 117; *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 108.

³⁸⁵ Vgl. *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 108.

chen Vorschriften unterwerfen müssen wie AG und KGaA, also auch ein Risikofrüherkennungssystem im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG vorweisen müssen.³⁸⁶

Bei Unternehmen, die eine Zulassung zur Aufnahme in den Freiverkehr einer Börse beantragen, liegt es wiederum im Machtbereich der jeweiligen Börse, dafür Sorge zu tragen, dass die Unternehmensführung ein Risikofrüherkennungssystem implementiert hat. Eine Ausstrahlungswirkung des AktG auf andere Rechtsformen ist somit m.E. nur für kapitalmarktorientierte Unternehmen anzunehmen, da diese von der Struktur her einer AG bzw. einer KGaA sehr ähnlich sind.

Für Unternehmen im Bereich der KMU erscheint ein Regulierungsbedarf in diesem Bereich dagegen nicht sinnvoll. Dies gilt insbesondere für eigentümergeführte Unternehmen.³⁸⁷

Insbesondere LENZ/ OSTROWSKI haben vor der Verabschiedung des KonTraG sehr deutlich vor einer Überregulierung in diesem Bereich gewarnt. Gerade bei Eigentümer-Unternehmen besteht keine Notwendigkeit einer Regulierung, da die Beteiligten jederzeit in der Lage sind, ihr Eigeninteresse durchzusetzen und ein der Situation angemessenes Überwachungssystem im Unternehmen zu installieren, wenn sie dies denn wollen. Bei Kapitalgesellschaften mit einem beschränkten Kreis von Kapitalanlegern unabhängig von der Größe der Gesellschaft hat eine Regulierung durch die Anleger statt zu finden. Eines Schutzes in Form einer Regulierung bedürfen diese Eigentümer nicht.³⁸⁸ Bei KMU ist der Umfang der vorhandenen Risikoträger so überschaubar, dass die Einrichtung eines Frühwarnsystems aus materieller Sicht nicht zu rechtfertigen und letztendlich ineffizient ist.³⁸⁹ Eine uneingeschränkte Ausstrahlungswirkung ist somit abzulehnen.³⁹⁰

Der Gesetzgeber folgt dieser Auffassung, indem er die Vorschrift des § 91 Abs. 2 AktG weder im HGB noch im GmbHG verankert hat, sondern sich auf das AktG beschränkt. Durch den Verweis auf Größe und Komplexität der Strukturen des Unternehmens, wird zum Ausdruck gebracht, dass es nicht von Interesse ist, KMU in den Geltungsbereich

³⁸⁶ Informationen diesbezüglich sollten sich aus den Lageberichten und dem Bestätigungsvermerken des Jahresabschlüsse ergeben, die gem. § 48 BörsZulV dem Zulassungsantrag beizufügen sind.

³⁸⁷ Vgl. *Drygala/ Drygala* (2000): a.a.O., S. 300-301; *Lenz/ Ostrowski* (1997): Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich durch die Institution Abschlussprüfung, in BB, S. 1523 und 1527.

³⁸⁸ Vgl. *Lenz/ Ostrowski* (1997): a.a.O., S. 1527.

³⁸⁹ Vgl. *Drygala/ Drygala* (2000): a.a.O., S. 302.

³⁹⁰ So auch *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 98; *Drygala/ Drygala* (2000): a.a.O., S. 301; *Lenz/ Ostrowski* (1997): a.a.O., S. 1527.

der hier diskutierten Norm einzubeziehen. Diese weisen offenkundig eine nicht vergleichbare Größe und Struktur vor.

Der Gesetzgeber macht durch seine Formulierung auch deutlich, dass er eine Anwendung der Vorschrift auf bestimmte GmbH für nötig hält. Nämlich bei GmbH die der Größe und der Struktur nach einer börsennotierten AG gleichen. Dies sind nur diejenigen wenigen GmbH, die den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen.³⁹¹ Die Anzahl dieser GmbH im Bereich der KMU ist zu vernachlässigen.

Die Ausstrahlungswirkung der Organisationspflicht des § 91 Abs. 2 AktG über das Aktiengesetz hinaus beschränkt sich somit auf kapitalmarktorientierte und nicht eigentümerkontrollierte Gesellschaften.³⁹² Dafür spricht auch die Tatsache, dass die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems ausschließlich bei AG durchzuführen ist, die den geregelten oder den amtlichen Markt in Anspruch nehmen.³⁹³ Den Bereich der KMU tangiert die Ausstrahlungswirkung somit nicht.

4.2.2.3 Unternehmensplanung im Überwachungssystem

Die voran stehenden Ausführungen haben gezeigt, dass § 91 Abs. 2 AktG ein zweistufiges Früherkennungs- und Überwachungssystem in folgender Art und Weise verlangt:

1. Stufe: Risikofrüherkennungssystem;
2. Stufe: Überwachung der Funktionsfähigkeit des Risikofrüherkennungssystems.

Des Weiteren wurde bereits festgestellt, dass eine Erfüllung der Organisationspflicht ohne Rückgriff auf die Betriebswirtschaft – insbesondere auf der ersten Stufe – nicht möglich ist.

Der Unternehmensplanung als betriebswirtschaftliches Instrument kommt im Rahmen der Organisationspflicht eine Schlüsselrolle zu.

³⁹¹ So auch *Hillebrand* (2005): a.a.O., S. 126; *Hommelhoff/ Mattheus* (2000): Risikomanagement im Konzern, in *BFuP*, S. 221.

³⁹² Vgl. *Lenz/ Ostrowski* (1997): a.a.O., S. 1527.

³⁹³ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Kap. P, Rdnr. 68; siehe auch § 317 Abs. 4 HGB und § 3 Abs. 2 AktG.

Sehr deutlich wird dies m.E., wenn man sich die verschiedenen Risikodefinitionen, welche im Zusammenhang mit dem Risikofrüherkennungssystem verwendet werden, vor Augen führt:

Im Rahmen von COSO II³⁹⁴ wird Risiko als „**die Möglichkeit, dass ein Ereignis eintreten und die Zielerreichung negativ beeinflusst wird**“ definiert.

Das WP-HANDBUCH³⁹⁵ versteht unter Risiko allgemein „**die Möglichkeit ungünstiger künftiger Entwicklungen**“ und SCHULZE³⁹⁶ schlicht die „**Möglichkeit einer Zielverfehlung**“.

Ziele und künftige Entwicklungen werden im Rahmen der Unternehmensplanung festgelegt. Die Risiken, die es im Rahmen des § 91 Abs. 2 AktG zu überwachen gilt, resultieren somit im Prinzip aus den im Rahmen der Unternehmensplanung definierten Vorgaben, so dass ein Risikofrüherkennungssystem schlicht ins Leere laufen würde, wenn im Unternehmen nicht auch eine Unternehmensplanung durchgeführt wird.

FARNY geht von einer sehr engen Beziehung zwischen dem „Risk Management“ und der Planung aus. Demnach enthält „Risk Management“ immer einen Planungsprozess, da auch im „Risk Management“ stets künftige Sachverhalte betroffen sind. Im Gegenzug bedeutet Planung bzgl. der einzugrenzenden und zu strukturierenden künftigen ungewissen Entscheidungs- und Handlungsspielräume auch immer Risk Management. Die Ungewissheit im Rahmen der Unternehmensplanung verursacht automatisch die Einbeziehung des Risikoaspektes bei der Planung, so dass die Prozesse des Risikomanagements, die Risikoerfassung, -erkennung, -bewertung und -kommunikation, wesentliche Bestandteile der Unternehmensplanung darstellen.³⁹⁷

Einen ähnlichen Zusammenhang zwischen Risikomanagement und Unternehmensplanung sieht auch WITTMANN, für den das Planungs- und Kontrollsystem die Aufgabe hat, geschäftliche und finanzielle Ziele zu setzen und deren Erreichung dauerhaft zu verfolgen. Die Erreichung dieser Ziele verlangt unternehmerisches Handeln, welches stets mit

³⁹⁴ Vgl. COSO (2004): a.a.O., S. 2.

³⁹⁵ Vgl. WP-Handbuch (2006): a.a.O., Buchst. P, Rdnr. 8.

³⁹⁶ Vgl. Schulze (2001): Die Berichterstattung über Risiken der künftigen Entwicklung im Lagebericht nach dem KonTraG, S. 20.

³⁹⁷ Vgl. Farny (1989): Risk Management und Planung, in Szyperski/ Winand (Hrsg.) Handwörterbuch der Planung, Sp. 1750 und 1756.

Risiken verbunden ist, so dass die Risiken eng mit den Unternehmenszielen verknüpft sind. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Unternehmensplanung für die Unternehmensführung und -steuerung sollte das Risikomanagement insbesondere Bestandteil der Planung sein.³⁹⁸

Dies bedeutet, dass die Unternehmensplanung kein Instrument ist, welches das Risikofrüherkennungssystem unterstützt, sondern dass das Risikofrüherkennungssystem ein Bestandteil einer gut strukturierten Unternehmensplanung ist.³⁹⁹

Der gleichen Auffassung ist auch HACHMEISTER, der ebenfalls eine Integration des Risikomanagements in das Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem des Unternehmens fordert, da nur so gewährleistet ist, dass das Risikomanagement als permanente Aufgabe der Geschäftsführung im Führungsteilsystem des Unternehmens integriert ist.⁴⁰⁰

Dies wird speziell auf der strategischen Planungsebene deutlich: Die strategische Analyse und Prognose von Umwelt und Unternehmen⁴⁰¹ hat zum Ziel, die externen Chancen und Risiken des Unternehmens im Verhältnis zu seiner Umwelt herauszufiltern sowie die internen Stärken und Schwächen zu identifizieren. Die begriffliche Unterscheidung in Chancen und Risiken auf der einen Seite und Stärken und Schwächen auf der anderen Seite, dient dabei lediglich der besseren Abgrenzbarkeit zwischen internem und externem Analysefeld. Letztendlich stellen die internen Stärken und Schwächen nichts anderes als interne Chancen und Risiken dar. Diese internen und externen Risiken müssen – in gleicher Weise wie auch die Chancen – erkannt, erfasst, bewertet und kommuniziert werden. Sinnvolle und umsetzbare strategische Ziele können nur formuliert und somit auch nur erreicht werden, wenn die Risiken bekannt und bewertet sind. Gleiches gilt für die Entwicklung von Strategien.

Auch für die operative Planungsebene ist es erforderlich, dass die Risiken innerhalb und außerhalb des Unternehmens bekannt sind. Darüber hinaus können bei der operativen Umsetzung der strategischen Vorgaben auch neue Risiken entstehen oder bekannt werden, welche dann wiederum zu bewerten und zu kommunizieren sind.

³⁹⁸ Vgl. *Wittmann* (2001): Risikomanagement als Bestandteil des Planungs- und Kontrollsystems, in *Lange/ Wall* (Hrsg.) Risikomanagement nach dem KonTraG, Rdnr. 309 und 356.

³⁹⁹ Vgl. *Müller/ Brackschulze/ u.a.* (2006): a.a.O., S. 15-16.

⁴⁰⁰ Vgl. *Hachmeister* (2003): Das Controlling als Objekt der handelsrechtlichen Abschlussprüfung, in *ZP*, S. 442.

⁴⁰¹ Siehe Kap. 2.2.3.1.

Wichtig ist, dass das Risikomanagement immer nur einen Baustein im Gesamtgebilde einer Unternehmensplanung darstellt. Dieser Baustein ist unverzichtbar. Ohne Risikomanagement ist Unternehmensplanung sinnlos. Führt man sich nochmals den Hauptzweck der Unternehmensplanung vor Augen, nämlich die Sicherung der Unternehmenszukunft sowie die Sicherung der Erreichung der Unternehmensziele, dann ist durch logische Schlussfolgerung klar, dass dieser Zweck ohne Risikofrüherkennungssystem nicht erfüllt werden kann. Wie bereits mehrfach betont, erfordert die Erfüllung dieses Zwecks das Eingehen von Risiken. Es ist weder Aufgabe der Unternehmensplanung noch Aufgabe des Risikofrüherkennungssystems, die Risiken auszuschalten. Vielmehr geht es darum, sie transparent und handhabbar zu machen. Die erste Stufe des Früherkennungs- und Überwachungssystems – die Risikofrüherkennung – ist als Schlussfolgerung dieser Argumentation gezwungenermaßen Bestandteil der Unternehmensplanung.

Für die zweite Stufe – die Überwachung der Funktionsfähigkeit des Risikofrüherkennungssystems – gilt m.E. das Gleiche. Die Unternehmensplanung muss dem Grundsatz der Kontrolle gehorchen, was neben einem permanenten Soll-Ist-Abgleich auch eine kontinuierliche Kontrolle der Rahmenbedingungen, der Grundlagen und der Voraussetzungen der Unternehmensplanung beinhaltet. Dies umfasst auch eine Kontrolle bzw. eine Überwachung der Funktionsfähigkeit des Risikofrüherkennungssystems.

Darüber hinaus beschränkt sich die Unternehmensplanung nicht nur auf die Erkennung und Überwachung von Risiken, sondern muss auch die Behandlung von Risiken berücksichtigen, da sich die Maßnahmen zur Risikoreduzierung oder -beseitigung ebenfalls in der Planung niederschlagen müssen. Den effektivsten und günstigsten Weg für das Unternehmen kann man nur dann benennen, wenn die Bewältigung der zwangsweise mit der Zielerreichung einhergehenden Risiken klar ist.

Es wurde ausführlich dargestellt, dass die Unternehmensplanung sich der Struktur und den individuellen Voraussetzungen des Unternehmens anpassen muss, um eine effektive Funktionsfähigkeit zu gewährleisten. Diese Anpassung erstreckt sich dann auch auf das Risikofrüherkennungssystem als Bestandteil der Unternehmensplanung, so dass die Forderung des Gesetzgebers, die Ausformung der Pflicht von Größe, Branche und Struktur des Unternehmens abhängig zu machen, bei effektiver Durchführung der Unternehmensplanung erfüllt ist.

Für die Unternehmensplanung sind dabei sämtliche Risiken von Bedeutung, was auch die unternehmensbedrohenden Risiken umfasst, auf die § 91 Abs. 2 AktG abstellt.

Die vorliegende Arbeit schließt sich der Auffassung an, dass ein funktionierendes Risikomanagementsystem Bestandteil der Unternehmensplanung sein muss. In letzter Konsequenz bedeutet dies aus Sicht der Unternehmensplanung, dass die Anforderungen des § 91 Abs. 2 AktG von jedem Unternehmen bereits erfüllt sind, sofern das Unternehmen eine auf den betriebswirtschaftlichen Grundsätzen basierende Unternehmensplanung implementiert hat.

4.2.3 Auswirkungen der Kontrollpflichten des Aufsichtsrats auf die Unternehmensplanung

Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, die Geschäftsführung bzgl. der Einhaltung ihrer Pflichten zu kontrollieren.

§ 111 Abs. 1 AktG

Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen.

Die Geschäftsführung ist gem. § 76 Abs. 1 AktG die Pflicht des Vorstands, so dass der Aufsichtsrat letztendlich den Vorstand zu überwachen hat.⁴⁰² Ziel ist dabei, zu beanstandende Geschäftsführungsmaßnahmen zu vermeiden, so dass die Kontrolle des Aufsichtsrates auch in die Zukunft gerichtet sein muss.⁴⁰³

Nach einer kurzen Darstellung der Überwachungspflicht im Allgemeinen konzentrieren sich die daran anschließenden Ausführungen bzgl. der Anforderungen an den Aufsichtsrat – der Zielsetzung der Arbeit entsprechend – auf die in die Zukunft gerichtete Kontrolle.

Die Überwachungspflicht des Aufsichtsrats vollzieht sich laut HENZE in drei Stufen:⁴⁰⁴

1. Stufe: Der Aufsichtsrat hat die Möglichkeit, sich jederzeit und umfassend über die Lage und Entwicklung des Unternehmens zu informieren.
2. Stufe: Der Aufsichtsrat hat das Recht, auf die Geschäftsführung beratend und gestaltend Einfluss zu nehmen.
3. Stufe: Für bestimmte Fälle hat der Aufsichtsrat ein Mitentscheidungsrecht.

⁴⁰² Vgl. *Hoffmann-Becking* (2007): Aufgaben des Aufsichtsrats, in *Hoffmann-Becking* (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Aktiengesellschaft, § 29, Rdnr. 22; *Hefermehl/ Spindler* (2004): Berichte an den Aufsichtsrat, in *Kropff/ Semler* (Hrsg.), Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, § 90 AktG, Rdnr. 15; *Kindler/ Pahlke* (2001): Die Überwachungspflichten des Aufsichtsrates im Hinblick auf das Risikomanagement, in *Lange/ Wall* (Hrsg.): Risikomanagement nach dem KonTraG, Rdnr. 191; *Gernoth* (2001): a.a.O., S. 301.

⁴⁰³ Bestätigt durch *BGH*, Urteil vom 25.03.1991 – II ZR 188/89; sich dem anschließend *Gernoth* (2001): a.a.O., S. 301; *Hoffmann-Becking* (2007): a.a.O., § 29, Rdnr. 23.

⁴⁰⁴ Vgl. auch für die folgenden Ausführungen *Henze* (2000): Leistungsverantwortung des Vorstands – Überwachungspflicht des Aufsichtsrats, in *BB*, S. 213; ebenfalls detailliert zu den einzelnen Berichten auch *Wiesner* (2007): a.a.O., § 25, Rdnr. 13 ff.

Die Informationsrechte der ersten Stufe sind primär in § 90 AktG geregelt. Demnach muss der Vorstand den Aufsichtsrat über die beabsichtigte Geschäftspolitik, grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere Finanz-, Investitions- und Personalplanung) sowie über Abweichungen von früheren Planwerten und deren Gründe informieren (§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG). Des Weiteren muss der Vorstand dem Aufsichtsrat Bericht erstatten über die Rentabilität der Gesellschaft und des Eigenkapitals der Gesellschaft (§ 90 Abs. 1 Nr. 2 AktG), über den Gang der Geschäfte, den Umsatz und die Lage der Gesellschaft (§ 90 Abs. 1 Nr. 3 AktG) und über Geschäfte, die auf Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft erhebliche Auswirkungen haben könnten (§ 90 Abs. 1 Nr. 4 AktG). Wann die jeweiligen Berichte vorzulegen sind, regelt § 90 Abs. 2 AktG. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick:

§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG	Mindestens einmal jährlich, es sei denn, eine Veränderung der Lage gebietet eine sofortige Berichterstattung
§ 90 Abs. 1 Nr. 2 AktG	In der Aufsichtsratssitzung in der über den Jahresabschluss debattiert wird
§ 90 Abs. 1 Nr. 3 AktG	Regelmäßig, mindestens vierteljährlich
§ 90 Abs. 1 Nr. 4 AktG	Nach Möglichkeit so frühzeitig, dass der Aufsichtsrat vor Aufnahme der Geschäfte die Gelegenheit hat, Stellung zu beziehen

Tabelle 10: Anforderungen an die Berichterstattung an den Aufsichtsrat

Die Berichte des § 90 Abs. 1 Nr. 1 bis 3 AktG bezeichnet man als die so genannten Regelberichte, da der Vorstand diese ohne Aufforderung regelmäßig dem Aufsichtsrat vorlegen muss. Die Berichte aus sonstigen wichtigen Anlässen bezeichnet man als Sonderberichte.

Darüber hinausgehend steht dem Aufsichtsrat das Recht zu, jederzeit vom Vorstand einen Bericht anzufordern, der über die Angelegenheiten der Gesellschaft, über die rechtlichen und geschäftlichen Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und über Vorgänge bei verbundenen Unternehmen, welche erhebliche Auswirkungen auf die Gesellschaft haben könnten, Auskunft gibt (§ 90 Abs. 3 AktG). Außerdem ist dem Aufsichtsratsvorsitzenden aus sonstigem wichtigen Anlass Bericht zu erstatten (§ 90 Abs. 1 Satz 3 AktG).

Sämtliche Berichte müssen den Grundsätzen einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaft gerecht werden (§ 90 Abs. 4 AktG).

Neben dieser Vorschrift steht dem Aufsichtsrat das ständige Recht zu, die Bücher und Schriften, die Vermögensgegenstände, die Kasse und die Wertpapier- und Warenbestände der Gesellschaft einzusehen und zu prüfen bzw. prüfen zu lassen. Der Abschlussprüfer für die Prüfung des Jahresabschlusses oder des Konzernabschlusses wird vom Aufsichtsrat beauftragt (§ 111 Abs. 2 AktG).

Sämtliche Informationen und Berichte darf der Aufsichtsrat nur direkt vom Vorstand der Gesellschaft verlangen. Eine unmittelbare Kontaktaufnahme mit Geschäftspartnern ist nicht erlaubt.

Die gestaltenden und beratenden Rechte des Aufsichtsrates der zweiten Überwachungsstufe lassen sich zum einen an § 111 Abs. 4 AktG festmachen. Demnach kann der Aufsichtsrat bestimmen, dass bestimmte Geschäfte seiner Zustimmung bedürfen. Verweigert er diese, kann der Vorstand die Hauptversammlung über die Zustimmung zu diesem bestimmten Geschäft abstimmen lassen. Die Zustimmung der Hauptversammlung bedarf einer drei-viertel Mehrheit aller abgegebenen Stimmen.

Zum anderen bestimmt § 171 Abs. 2 Satz 2 AktG die Pflicht des Aufsichtsrats, der Hauptversammlung über das Ergebnis der Prüfung des Abschlusses und des Lageberichts in schriftlicher Form Bericht zu erstatten. Dem Aufsichtsrat steht jederzeit das Recht zu, mit einfacher Mehrheit die Hauptversammlung einzuberufen, soweit dies für das Wohl der Gesellschaft erforderlich ist (§ 111 Abs. 3 AktG).

Das Mitentscheidungsrecht der dritten Überwachungsstufe lässt sich erneut am Zustimmungsrecht des Aufsichtsrates gem. § 111 Abs. 2 Satz 2 AktG festmachen. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat das Recht, über den Jahresabschluss mit zu entscheiden (§ 172 Abs. 1 AktG), über die Einstellung von Teilen des Jahresüberschusses in andere Gewinnrücklagen (§ 58 Abs. 2 AktG) und über eine mögliche Abschlagszahlung auf den Bilanzgewinn an die Aktionäre (§ 59 Abs. 3 AktG). Unter bestimmten Umständen steht dem Aufsichtsrat ein Mitentscheidungsrecht über die Bedingungen der Ausgabe neuer Aktien sowie über einen möglichen Ausschluss des Bezugsrechts zu (§§ 204 Abs. 1, 203 Abs. 2 AktG).

4.2.3.1 Anforderungen an die Berichterstattung an den Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat hat die Vorstandstätigkeit im Hinblick auf Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit zu kontrollieren.⁴⁰⁵

Dabei ist, wie bereits festgehalten wurde, die in die Zukunft gerichtete Kontrolle des Vorstands von erheblicher Bedeutung („Ex-ante Kontrolle“). Diese durch die Rechtsprechung⁴⁰⁶ bestätigte Auffassung hat sich sowohl im Schrifttum als auch in der Kommentierung der Aufgaben des Aufsichtsrats durchgesetzt.⁴⁰⁷

Vor der Verabschiedung des KonTraG war diese Anforderung bereits in § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG a.F. verankert. Darin hieß es: „Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat zu berichten über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der künftigen Geschäftsführung“. Durch das KonTraG wurde diese Vorschrift in § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG n.F. wie folgt präzisiert:

§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG

Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat zu berichten über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung), [...].

Diese Umformulierung geschah nach Angaben des Gesetzgebers aus Zwecken der Klarstellung. Durch die Aufnahme des Wortes „Unternehmensplanung“ möchte der Gesetzgeber die Bedeutung der Aufsichtsratsstätigkeit hinsichtlich der Unternehmensplanung hervorheben. Des Weiteren macht der Gesetzgeber in seiner Begründung zum KonTraG deutlich, dass er unter der Unternehmensplanung eine kurz-, mittel- und langfristige

⁴⁰⁵ Vgl. *Lutter/Krieger* (2002): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, Rdnr. 72 ff.; *Gernoth* (2001): a.a.O., S. 301; *Hoffmann-Becking* (2007): a.a.O., § 29, Rdnr. 26; *Henze* (2000): a.a.O., S. 214.

⁴⁰⁶ Vgl. *BGH*, Urteil vom 21.04.1997 – II ZR 175/95, in DB 1997, S. 1070; *BGH*, Urteil vom 25.03.1991 – II ZR 188/89, in DB 1991, S. 1212-1215.

⁴⁰⁷ Vgl. *Spindler* (2008), Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, § 90 AktG, Rdnr. 17; *Krieger/Sailer* (2008/I), in *Schmidt/Lutter* (Hrsg.): Aktiengesetz Kommentar, § 90 AktG, Rdnr. 7; *Hüffer* (2008): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 4; *Fleischer* (2007/I), in *Spindler/Stilz* (Hrsg.): Kommentar zum Aktiengesetz, § 90 AktG, Rdnr. 16; *Hefermehl/Spindler* (2004): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 15; *Picot* (2001): Überblick über die Kontrollmechanismen im Unternehmen nach dem KonTraG, in *Lange/Wall* (Hrsg.): Risikomanagement nach dem KonTraG, Rdnr. 11; *Gernoth* (2001): a.a.O., S. 301; *Hoffmann-Becking* (1999): a.a.O., § 29, Rdnr. 23.

Planung versteht.⁴⁰⁸ Der Gesetzgeber konkretisiert das Gesetz somit im Sinne der Rechtsprechung.

Durch das TransPubG wurde die Vorschrift wiederum erweitert, so dass der Vorstand nach dem aktuellen Wortlaut des Gesetzes dem Aufsichtsrat auch über die Abweichungen von früher berichteten Zielen und die Gründe für diese Abweichungen berichten muss.⁴⁰⁹

Einhergehend mit der Erweiterung der Aufsichtsratspflichten hat sich auch die Haftung der Aufsichtsratsmitglieder verändert. Zu unterscheiden ist zwischen der Innenhaftung und der Außenhaftung. Letztere ist für den Aufsichtsrat als reines Innenorgan der Gesellschaft in wenigen Spezialfällen zwar denkbar, jedoch im Großen und Ganzen eher von untergeordneter Bedeutung.⁴¹⁰ Beleuchtet wird an dieser Stelle daher die Innenhaftung.

Diese ist durch die Vorschrift des § 116 i.V.m. § 93 AktG geregelt, wonach Aufsichtsratsmitglieder haften, wenn sie ihr Amt nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Aufsichtsratsmitglieds erfüllen.⁴¹¹ § 93 Abs. 2 AktG sieht dabei eine Beweislastumkehr vor, so dass es aus Sicht der Gesellschaft ausreicht, ein pflichtwidriges und schuldhaftes Verhalten des Aufsichtsrats, das der Gesellschaft Schaden zuführt, zu benennen. Der Aufsichtsrat muss sich hingegen von jeglichem Vorwurf der Pflichtwidrigkeit einschließlich des Verschuldens selber entlasten. Voraussetzung für die Feststellung einer Pflichtverletzung des Aufsichtsrats ist eine klare Definition der Pflichtaufgaben.⁴¹²

Es wurde bereits erläutert, dass sich diese Pflichten nicht nur auf eine rückschauende Überwachung der Geschäftsleitung beziehen, sondern vor allem auch die präventive Kontrolle umfassen. Um dieser Pflicht nachzukommen, sind dem Aufsichtsrat insbesondere durch das KonTraG und das TransPuG vermehrt unternehmerische Aufgaben zuge-

⁴⁰⁸ Vgl. Begründung § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG, *BT-Drucksache* 13/9712, online: <http://dip.bundestag.de/btd/13/097/1309712.pdf>, S. 15.

⁴⁰⁹ Vgl. *Spindler* (2008): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 20-21; *Fleischer* (2007/I): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 23; *Oltmanns* (2007/I), Berichte an den Aufsichtsrat, in: *Heidel* (Hrsg.): Aktienrecht, § 90 AktG, Rdnr. 6; *Hüffer* (2008): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 4b.

⁴¹⁰ Vgl. *Thümmel* (1999): Aufsichtsräte in der Pflicht? – Die Aufsichtsratshaftung gewinnt Konturen, in DB, S. 885 ff.

⁴¹¹ Vgl. *Lutter/Krieger* (2002): a.a.O., Rdnr. 822; *Gernoth* (2001): a.a.O., S. 308.

⁴¹² Vgl. *Thümmel* (1999): a.a.O., S. 885.

teilt worden. Die Erweiterungen der Berichtspflichten bzgl. der Unternehmensplanung gem. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG haben für den Aufsichtsrat die Konsequenz, dass sein Einfluss auf die Unternehmensplanung und damit gleichbedeutend auch sein Risiko an einer Fehlplanung mitzuwirken, erheblich gestiegen ist.⁴¹³ Im Rahmen der Überwachung der ordnungsgemäßen Geschäftsführung hat der Aufsichtsrat insbesondere darauf zu achten, dass eine funktionierende Planung und ein ebensolches Berichtswesen vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher und kaufmännischer Grundregeln im Unternehmen vorhanden sind. Tut er dies nicht, handelt er pflichtwidrig und ist haftbar.⁴¹⁴

Obwohl es bisher keine allgemein anerkannten Qualifikationsmerkmale für Aufsichtsräte gibt,⁴¹⁵ kann sich ein Aufsichtsratsmitglied im Falle der Pflichtverletzung nicht aufgrund mangelnder Kenntnisse oder Fähigkeiten der Haftung entziehen. Jeder Aufsichtsrat ist verpflichtet, sich einen zumindest abstrakt definierten Mindeststandard an Kenntnissen anzueignen, um seine Pflichten erfüllen zu können.⁴¹⁶

Der DEUTSCHE CORPORATE GOVERNANCE KODEX sieht vor, dass bei den Vorschlägen zur Wahl der Aufsichtsratsmitglieder darauf geachtet wird, dass dem Aufsichtsrat ununterbrochen Mitglieder angehören, die die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen vorweisen können und hinreichend unabhängig sind.⁴¹⁷ Die Kommentierung teilt diese Auffassung.⁴¹⁸

⁴¹³ Vgl. *Thümmel* (1999): a.a.O., S. 886.

⁴¹⁴ Vgl. *Lutter/Krieger* (2002): a.a.O., Rdnr. 827; *Thümmel* (1999): a.a.O., S. 886.

⁴¹⁵ Vgl. *Thümmel* (1999): a.a.O., S. 886.

⁴¹⁶ Vgl. *BGH*, Urteil vom 15.11.1982 – II ZR 27/82, in *DB* 1983, S. 165; durch das Gebot der persönlichen und eigenverantwortlichen Amtsausübung ist vorausgesetzt, dass Mitglieder des Aufsichtsrats diejenigen Mindestkenntnisse und Fähigkeiten vorweisen müssen, welche nötig sind um normalerweise anfallende Geschäftsvorgänge ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können.

⁴¹⁷ Vgl. *Deutscher Corporate Governance Kodex*, Ziffer 5.4.1.

⁴¹⁸ Vgl. *Drygala* (2008), in *Schmidt/Lutter* (Hrsg.): *Aktiengesetz Kommentar*, § 116 AktG, Rdnr. 7; *Hüffer* (2008): a.a.O., § 116 AktG, Rdnr. 2; *Habersack* (2008), in *Goette/Habersack* (Hrsg.): *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz*, § 116 AktG, Rdnr. 16; *Hoffmann-Becking* (2007): *Rechte und Pflichten der Aufsichtsratsmitglieder*, in *Hoffmann-Becking* (Hrsg.): *Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Aktiengesellschaft*, § 33, Rdnr. 61; *Spindler* (2007), in *Spindler/Stilz* (Hrsg.): *Kommentar zum Aktiengesetz*, § 116 AktG, Rdnr. 14; *Breuer/Fraune* (2007), in *Heidel* (Hrsg.): *Aktienrecht und Kapitalmarktrecht*, § 116 AktG, Rdnr. 2; *Hopt/Roth* (2005), in *Hopt/Wiedemann* (Hrsg.): *Aktien-gesetz Großkommentar*, § 116, Rdnr. 66.

4.2.3.2 Geltungsbereich der Rechtsnorm – Der Beirat für KMU

Für AG und KGaA ist der Aufsichtsrat ein gesetzlich vorgeschriebenes Pflichtorgan.⁴¹⁹ Dem persönlich haftenden Gesellschafter einer KGaA obliegt gem. § 283 Nr. 4 AktG bzgl. der Pflichten gegenüber dem Aufsichtsrat derselbe Pflichtenrahmen wie es beim Vorstand einer AG der Fall ist.⁴²⁰

Darüber hinaus kann ein Aufsichtsrat auch für eine GmbH nach bestimmten Gesetzen⁴²¹ zwingend erforderlich sein (obligatorischer Aufsichtsrat). Die Pflicht zur Einsetzung eines Aufsichtsrats in einer GmbH setzt voraus, dass diese Gesellschaft in jedem Fall mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigt. Da diese Unternehmen die für die vorliegende Arbeit definierten Größenmerkmale für KMU nicht erfüllen, werden diese Sachverhalte nicht beleuchtet.

Der GmbH ist die Einführung eines Aufsichtsrats gem. § 52 Abs. 1 GmbHG per Gesellschaftsvertrag erlaubt (fakultativer Aufsichtsrat). Die Rechte und Pflichten dieses fakultativen Aufsichtsrats können gem. § 52 GmbHG nahezu frei gestaltet werden. Sieht der Gesellschaftsvertrag keine anderweitigen Regeln vor, gelten für den freiwilligen Aufsichtsrat der GmbH die Vorschriften des AktG analog.⁴²²

Die Pflicht zur Installation eines Aufsichtsrats im Unternehmen gilt im Bereich der KMU ausschließlich für AG und KGaA. Zwingende Vorschriften für GmbH gibt es im Segment der KMU nicht. Zusammenfassend gibt es somit im Bereich von KMU – mit Ausnahme von AG und KGaA – keine gesetzlich normierte Pflicht für die Einrichtung eines Aufsichtsrats.

⁴¹⁹ Vgl. *Herfs* (2007): a.a.O., § 78, Rdnr. 44; *Lutter/Krieger* (2002): a.a.O., Rdnr. 7.

⁴²⁰ Auf die Unterscheide bzgl. des Aufsichtsrats bei einer AG und einer KGaA soll an dieser Stelle nur verwiesen werden. Bzgl. § 90 AktG bestehen zwischen AG und KG keine Unterscheide, vgl. hierzu im Detail: *Herfs* (2007): a.a.O., § 78, Rdnr. 53.

⁴²¹ Beispielhaft hier das BetrVG 52 oder das MitbestG 76.

⁴²² Vgl. *Marsch-Barner/Diekmann* (2003): Aufsichtsrat, in *Priester/Mayer* (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, § 48, Rdnr. 1; *Lutter/Krieger* (2002): a.a.O., Rdnr. 961.

Dennoch wird für mittelständische (Familien-)Unternehmen in der Literatur immer wieder die Einführung oder der Nutzen eines Beirats diskutiert.⁴²³ Obwohl ein solcher Beirat nicht im Unternehmensrecht verankert ist, soll seine Bedeutung für KMU im Folgenden erörtert werden.

§ 52 GmbHG regelt die Option eines freiwilligen Aufsichtsrats explizit für die GmbH.⁴²⁴ Werden die Kompetenzen eines solchen Aufsichtsrats durch die Satzung gegenüber den Vorschriften des AktG eingeschränkt, spricht man von einem Beirat.⁴²⁵

Der Gestaltungsspielraum für den Beirat ist nahezu beliebig. Gestaltungsgrenzen ergeben sich prinzipiell erst dann, wenn die Befugnisse des Beirats bestimmte Kernkompetenzen beeinträchtigen würden, die anderen Gesellschaftsorganen zwingend zugewiesen sind.⁴²⁶

Zu unterscheiden ist zwischen einem beratenden Beirat, einem überwachenden Beirat und einem unternehmensleitenden Beirat.⁴²⁷ Die letztgenannte Variante wird in KMU eher selten zum Einsatz kommen, da nicht davon auszugehen ist, dass die Geschäftsleitung erhebliche Teile ihres Aufgabengebietes abgibt. Auch die Gesellschafter würden für solche Fälle vermutlich eher einen Manager als einen Beirat bemühen, so dass dieses Konstrukt lediglich in speziellen Einzelfällen denkbar ist.⁴²⁸ Die folgenden Ausführungen beschränken sich daher auf den beratenden und den überwachenden Beirat.

⁴²³ Vgl. *Lange* (2006): Der Beirat als Element der Corporate Governance in Familienunternehmen, in *GmbHR*, S. 897 ff.; *Spindler/ Kepper* (2005): Funktionen, rechtliche Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten des GmbH-Beirats (Teil I), in *DStR*, S. 1738 ff.; *Wälzholz* (2003): Der Beirat im mittelständischen Unternehmen – Chancen, Grenzen und Probleme, in *DStR*, S. 511 ff.; *Müller/ Wolf* (2003): Verlagerung von Zuständigkeiten auf den Beirat der GmbH, in *GmbHR*, S. 810 ff.; *Bea/ Scheurer/ Gutwein* (1996): Institutionalisierung der Kontrolle bei der GmbH durch den Beirat, in *DB*, S. 1193 ff.; *Hinterhuber/ Minrath* (1991): Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung, in *BB*, S. 1201 ff.

⁴²⁴ Das Gesetz sieht die Einrichtung eines Beirats für Personengesellschaften nicht vor, dennoch besteht auch für solche Gesellschaften die Möglichkeit per Satzung einen Beirat zu installieren; vgl. *Turner* (1996): Der Beirat als fakultatives Organ im so genannten Ein-Kammer-System, in *DB*, S. 1609.

⁴²⁵ Vgl. *Rohde* (2007): Beratungsverträge zwischen der GmbH und ihrem Aufsichtsrat, in *GmbHR*, S. 1128; *Lange* (2006): a.a.O., S. 898; *Müller* (2002), § 6 – Der Aufsichtsrat, in: *Müller/ Hense* (Hrsg.): *Beck'sches Handbuch der GmbH*, Rdnr. 19; *Turner* (1996): a.a.O., in *DB*, S. 1609.

⁴²⁶ Vgl. *Spindler/ Kepper* (2005): a.a.O., S. 1742; *Müller/ Wolf* (2003): a.a.O., S. 810.

⁴²⁷ Vgl. *Fuhrmann* (2008): *GmbH-Handbuch*, Teil I/Band I, Kap. 9, Rdnr. 1820 ff.; *Spindler/ Kepper* (2005): a.a.O., S. 1738.

⁴²⁸ Vgl. *Spindler/ Kepper* (2005): a.a.O., S. 1775.

Die Aufgabe des **Beratungs-Beirats** besteht darin, der Unternehmensführung als eine Art Sparringspartner in wirtschaftlichen, juristischen oder technischen Fragestellungen zur Seite zu stehen. Er erlangt nicht die Rechtstellung eines Gesellschaftsorgans.⁴²⁹ Der Geschäftsführung dient er dabei als eine Art Forum für Konzeptionsgespräche. Der Beirat sollte mit Personen besetzt sein, die unternehmerisch denken und gleichzeitig einen gewissen Weitblick und ein gewisses Maß an Erfahrung vorweisen, so dass die Geschäftsführung die Möglichkeit bekommt, in Beiratssitzungen Probleme und Entscheidungen, die für das Unternehmen eine große Tragweite haben, mit unabhängigen Fachleuten kritisch zu diskutieren. Die Tatsache, dass der Geschäftsführer seine Entscheidungen vor Fachleuten rechtfertigen muss, zwingt ihn zum einen dazu, diese noch genauer zu durchdenken und zum anderen klarer durchdachte Konzepte zu entwickeln, so dass das Risiko von Fehlentscheidungen verringert wird und der oft anzutreffenden Betriebsblindheit entgegen gesteuert wird. Die Beratung des Beirats bezieht sich nicht auf das operative Tagesgeschäft des Unternehmens sondern schwerpunktmäßig auf die strategisch ausgerichteten Fragestellungen. Insbesondere sollte sich der Beirat mit der Unternehmensplanung, der Unternehmensstrategie und der Unternehmenspolitik befassen und zur Entwicklung einer unternehmerischen Vision und deren Umsetzung beitragen. Entscheidungs- oder Mitwirkungsrechte stehen dem Beratungs-Beirat i.d.R. nicht zu. Seine Tätigkeit beschränkt sich auf die Unterstützung der Unternehmensführung.⁴³⁰ Die Geschäftsführung würde pflichtwidrig handeln, wenn sie sich einem beratenden Beirat unterwerfen würde.⁴³¹

Der **Überwachungs-Beirat** kommt dem Aufsichtsrat des AktG am nächsten. So verwundert es auch nicht, dass er schwerpunktmäßig bei Gesellschaften mit einem großen Gesellschafterkreis installiert wird. Je mehr Gesellschafter existieren, desto größer ist das Bedürfnis der einzelnen Anteilseigner die Geschäftsführung zu kontrollieren. Der Beirat beruht in diesen Fällen auf der Prämisse, dass das jedem Gesellschafter zustehende Kontrollrecht effizienter von einem kleinen, entscheidungsfähigen und kompe-

⁴²⁹ Vgl. *Fuhrmann* (2008): a.a.O., Rdnr. 1820; *Marsch-Barner/Diekmann* (2003): Aufsichtsrat, in *Priester/Mayer* (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, § 49, Rdnr. 3; *Müller* (2002): a.a.O., Rdnr. 20.

⁴³⁰ Vgl. *Spindler/Kepper* (2005): a.a.O., S. 1738-1739; *Hinterhuber/Minrath* (1991): a.a.O., S. 1202.

⁴³¹ Vgl. *Marsch-Barner/Diekmann* (2003): a.a.O., Rdnr. 20.

tenten Gremium wahrgenommen werden kann, als von einer großen und oftmals in sich zerstrittenen Gesellschafterversammlung. Aufgabe des Beirats ist in solchen Fällen häufig die Versachlichung des Verhältnisses zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung. Bei Familienunternehmen mit einem überschaubaren Gesellschafterkreis wird ein Überwachungs-Beirat häufig auch dann installiert, wenn das Unternehmen durch einen fremden Manager geführt wird.⁴³² Ein überwachender Beirat basiert i.d.R. auf organisationsrechtlichen Grundlagen und ist somit in der Satzung der Gesellschaft verankert. Dadurch ist er als selbständiges Gesellschaftsorgan anzusehen.⁴³³ Die Mitglieder eines solchen Beirats tragen kraft ihrer Organstellung organschaftliche Verantwortung, d.h. sie müssen mit der Sorgfalt eines ordentlichen Organmitglieds – wie sie auch für Aufsichtsratsmitglieder im Sinne der §§ 116, 93 AktG gilt – handeln.⁴³⁴

Fundiertes Zahlenmaterial über die Verbreitung von beratenden und kontrollierenden Beiräten im Bereich von KMU liegt nicht vor. Es bleibt jedoch zu vermuten, dass es in den meisten typischen KMU, wenn überhaupt, den Beratungs-Beirat gibt. Der mittelständische Gesellschafter-Geschäftsführer wird sich i.d.R. nicht kontrollieren lassen, da er in seinem Unternehmen sein eigener Herr sein will. Die Bereitschaft sich mit einem Beratungs-Beirat fachlich auseinander zusetzen aber letztendlich in der Lage zu sein, jede Entscheidung trotz eines eventuellen negativen Votums des Beirats durchsetzen zu können, ist bei KMU wohl vorherrschend.

Durch seine flexible Gestaltungsmöglichkeit bietet der Beirat dem Unternehmen m.E. eine hervorragende Möglichkeit, fachliche Kompetenzen auf betriebswirtschaftlichem und rechtlichem Gebiet in der Form an die Gesellschaft zu binden, dass es der individuellen Unternehmung den größtmöglichen Nutzen bringt.

⁴³² Vgl. *Hinterhuber/Minrath* (1991): a.a.O., S. 1203.

⁴³³ Vgl. *Marsch-Barner/Diekmann* (2003): a.a.O., Rdnr. 3; *Müller* (2002): a.a.O., Rdnr. 20.

⁴³⁴ Vgl. *Lange* (2006): a.a.O., S. 903.

4.2.3.3 Unternehmensplanung für den Aufsichtsrat

Im Rahmen der Berichterstattung des Vorstandes einer AG an den Aufsichtsrat gem. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG wird ein Bericht über die grundsätzlichen Fragen der Unternehmensplanung verlangt. Dadurch soll die Bedeutung der Aufsichtsratsstätigkeit hinsichtlich der Unternehmensplanung hervorgehoben werden. Durch die Nennung dieses Instruments an erster Stelle, wird die Wichtigkeit, die der Gesetzgeber dieser Aufgabe beimisst, zusätzlich unterstrichen. Diese Hervorhebung unterbleibt im GmbHG. § 52 Abs. 1 GmbHG verweist lediglich auf § 90 Abs. 3, 4 und 5 AktG nicht jedoch auf Abs. 1, in dem die Unternehmensplanung explizit genannt wird.

Die Nennung des Terminus „Unternehmensplanung“ im Gesetz wirft allerdings auch erhebliche Fragen auf. Insbesondere HÜFFNER verlangt in seiner Kommentierung des § 90 AktG weitergehende Konkretisierungen bzgl. der ordnungsgemäßen Unternehmensleitung im Zusammenwirken zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Seiner Meinung nach bleiben in diesem Zusammenhang entscheidende Fragen ungeklärt:⁴³⁵

1. Gibt es eine Rechtspflicht des Vorstands zur Unternehmensplanung?
2. Was bedeutet Unternehmensplanung im Rechtssinne?
3. In welcher Breite und Tiefe hat der Vorstand über die Unternehmensplanung zu berichten?
4. Wie hat der Aufsichtsrat mit den Berichten des Vorstands umzugehen?

Die Beantwortung der ersten beiden Fragen hängt untrennbar zusammen.

Ob eine Rechtspflicht zur Unternehmensplanung besteht lässt sich nur beantworten, wenn auch feststeht, was Unternehmensplanung im rechtlichen Sinne bedeutet. Laut HÜFFNER ist der Vorstand nur berichtspflichtig, soweit eine Unternehmensplanung vorliegt oder anders ausgedrückt, liegt keine Unternehmensplanung vor, unterliegt der Vorstand auch keiner Berichtspflicht. HÜFFNER verschließt sich bei der Beantwortung der ersten Frage dagegen, die Unternehmensplanung auf Basis betriebswirtschaftlicher Grundsätze als Rechtspflicht anzuerkennen. Somit stellt die Vorschrift des § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG seiner Kommentierung folgend, keine Pflicht des Vorstands zur Unternehmensplanung im rechtlichen Sinne dar. Diese Pflicht besteht – und auch hier nur aufgrund eines Formalkonsenses – lediglich hinsichtlich des Budgets, womit wohl eine Fi-

⁴³⁵ Vgl. Hüfner (2008): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 4.

nanzplanung gemeint ist.⁴³⁶ Laut HEFERMEHL/ SPINDLER macht § 90 Abs. 1 AktG zwar deutlich, dass die Unternehmensplanung eine Kernaufgabe der Tätigkeit des Vorstandes darstellt, jedoch beschränkt auch er die Pflicht zu einer solchen Planung auf eine gewisse Finanzplanung. Je nach Umständen des Unternehmens könnten auch tiefergehende Investitions- und Personalplanungen oder noch weiter gehende Anforderungen an die Unternehmensplanung erforderlich sein. Betriebswirtschaftliche Grundsätze können ihrer Meinung nach nur bedingt herangezogen werden, da diese nicht als rechtlich bindende Maßstäbe gelten können, sondern nur als Hinweise auf mögliche Konkretisierungen.⁴³⁷ BÜRGERS/ ISRAEL sowie FLEISCHER schließen sich dem an.⁴³⁸

Diese Auffassung ist zu bejahen. Betriebswirtschaftliche Instrumente – und eine solches Instrument ist die Unternehmensplanung – können nicht gesetzlich fixiert werden, da sie einer flexiblen Ausgestaltung für den individuellen Einzelfall bedürfen, um ihre Funktionsfähigkeit zu gewährleisten. Dennoch ist m.E. durch § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG eine Planungspflicht im Gesetz verankert worden. Das Gesetz muss dafür nicht eine exakte Kodifizierung bzgl. der Ausgestaltung der Unternehmensplanung liefern. Diese Aufgabe liegt im Ermessen des Vorstandes, welches nach den Grundsätzen des § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG auszuüben ist. Im Übrigen hat der Gesetzgeber auch mit der Einführung des Überwachungssystems gem. § 91 Abs. 2 AktG ein Instrument verpflichtend eingeführt, ohne genaue Angaben bzgl. der Ausgestaltung vorzugeben.

Im Übrigen erschließt es sich mir nicht, wieso die Rechtspflicht einer Unternehmensplanung mit der Begründung zu verneinen sein soll, dass betriebswirtschaftliche Gründe keine Basis für eine Rechtspflicht liefern können, für eine Finanzplanung diese Rechtspflicht jedoch gegeben sein soll.

Eine Finanzplanung gehorcht m.E. in gleicher Weise betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, wie dies die gesamte Unternehmensplanung tun muss. Rechtliche Maßstäbe, wie HÜFFNER sie für die Unternehmensplanung fordert, gibt es auch für die Finanzplanung nicht. Darüber hinaus hat die vorliegende Arbeit gezeigt, dass eine Finanzplanung nur als Teilplan eines Gesamtplanungssystems aussagefähige Erkenntnisse liefert.⁴³⁹ Es ist

⁴³⁶ Vgl. Hüffer (2008): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 4a und 4b.

⁴³⁷ Vgl. Hefermehl/ Spindler (2004): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 16.

⁴³⁸ Vgl. Bürgers/ Israel (2008), in Bürgers/ Körber (Hrsg.): Heidelberger Kommentar zum Aktiengesetz, § 90 AktG, Rdnr. 8; Fleischer (2007/I): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 19-20.

⁴³⁹ Siehe Kap. 2.2.4.

nicht möglich, die Liquidität eines Unternehmens zu prognostizieren, wenn die übrigen Teilpläne des Unternehmens unberücksichtigt bleiben, da sich in jedem Bereich des Unternehmens liquiditätswirksame Vorgänge ereignen. Der Gesetzgeber streicht heraus, dass die Angabe der drei im Gesetzestext explizit genannten Teilpläne (Finanz-, Investitions-, Personalplan) lediglich beispielhaft und keinesfalls abschließend zu verstehen ist.⁴⁴⁰

Der Auffassung, die Vorschrift des § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG auf die Pflicht zu einer Finanzplanung zu beschränken, ist m.E. nicht zu folgen. Vielmehr vertritt die vorliegende Arbeit die Meinung, dass die hier besprochene Vorschrift sehr wohl die Pflicht zu einer Unternehmensplanung umfasst. Die Forderung des Gesetzgebers, über die Unternehmensplanung an den Aufsichtsrat zu berichten, würde sich andernfalls selber ad absurdum führen.⁴⁴¹ In der jüngsten Kommentierung der Sorgfaltspflicht eines gewissenhaften Geschäftsführers betrachtet LANDWEHRMANN zutreffend den neuen § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG als Bestätigung der Vorstandspflicht, eine mittel- und langfristige Unternehmensplanung nach den Regeln und Grundsätzen der Betriebswirtschaft zu erstellen.⁴⁴² Dem schließt sich WIESNER an, nach dessen Auffassung § 90 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 AktG der Tatsache Rechnung trägt, dass der Vorstand eine auf Basis von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen lang-, mittel- und kurzfristige Planung aufzustellen hat.⁴⁴³ Auch KRIEGER/ SAILER vertreten die Auffassung, dass eine Planungspflicht auf Grundlage des § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG grundsätzlich zu bejahen ist.⁴⁴⁴ Dieser Auffassung schließt sich der Verfasser an.

Die zweite Frage hingegen kann – genau wie die Frage über die Ausgestaltung des Überwachungssystems im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG – nur mit Hilfe der Betriebswirt-

⁴⁴⁰ Vgl. Begründung § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG, *BT-Drucksache* 13/9712, online: <http://dip.bundestag.de/btd/13/097/1309712.pdf>, S. 15.

⁴⁴¹ So auch *Fuhr* (2003): a.a.O., S. 88; *Lutter/ Krieger* (2002): a.a.O., Rdnr. 75; *Kropff* (1998): Die Unternehmensplanung im Aufsichtsrat, in *NZG*, S. 613; *Albach* (1997): Strategische Unternehmensplanung und Aufsichtsrat, in *ZGR*, S. 32-33; *Götz* (1995): Die Überwachung der Aktiengesellschaft im Lichte jüngerer Unternehmenskrisen, in *AG*, S. 339.

⁴⁴² Vgl. *Landwehrmann* (2007): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 55.

⁴⁴³ Vgl. *Wiesner* (2007): a.a.O., § 25, Rdnr. 16.

⁴⁴⁴ Vgl. *Krieger/ Sailer* (2008/I): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 12; auch dieser Auffassung *BDU e.V.* (2008): a.a.O., S. 8.

schaft unter Beachtung der unternehmensspezifischen Merkmale beantwortet werden.⁴⁴⁵ Sich in dieser Fragestellung der Betriebswirtschaft zu verschließen, kann m.E. nicht zielführend sein. Die Unternehmensplanung muss betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gehorchen, da sie ein Instrument der Betriebswirtschaft ist. Die Tatsache, dass sie im Gesetzestext verankert wurde, ändert dies nicht. Der Gesetzgeber macht deutlich, dass eine Unternehmensplanung aus lang-, mittel- und kurzfristiger Planung bestehen sollte. Auch die Nennung von Unternehmenspolitik und Unternehmensplanung im „gleichen Atemzug“, lässt darauf schließen, dass die Gesetzgebung eine strategische und operative Unternehmensplanung eingebettet in den Rahmen der Unternehmenspolitik verlangt. So wie sie graphisch in Abbildung 2 dieser Arbeit dargestellt wird.⁴⁴⁶

Ob der gesetzlichen Pflicht zur Unternehmensplanung durch den Vorstand im ausreichenden Maße nachgekommen wurde oder nicht, d.h. ob die verschiedenen Planungsebenen zweckmäßig und zielführend mit betriebswirtschaftlichen Leben ausgefüllt wurden, ist durch den Aufsichtsrat zu überwachen. Im Ernstfall ist – analog zum Überwachungssystem des § 91 Abs. 2 AktG – für den Einzelfall durch die Rechtsprechung zu klären, inwieweit der Aufsichtsrat dieser Überwachungspflicht nachgekommen ist.

Bei der dritten Frage herrscht Einigkeit, dass im Rahmen der periodischen Berichte über die Unternehmensplanung nur die grundsätzlichen Fragen der Unternehmensplanung an den Aufsichtsrat zu kommunizieren sind. Dies muss vollumfänglich und nicht bloß auszugsweise geschehen. Der Unternehmensplanung zugrunde liegende Einzelberechnungen sind nicht im Umfang der Berichterstattung enthalten. Aufgrund der schon mehrfach betonten Abhängigkeit der Anforderungen an die Unternehmensplanung von der Struktur des einzelnen Unternehmens, sollte der Aufsichtsrat individuelle Vorgaben für den Detaillierungsgrad der vorzuzeigenden Planungsunterlagen erlassen.⁴⁴⁷ Diese Empfehlung spricht auch der Corporate Governance Kodex aus.⁴⁴⁸

Durch das TransPuG hat der Gesetzgeber klargestellt, dass der Vorstand auch über das Erreichen von in der Vergangenheit gesetzten Zielen zu berichten hat, wobei dabei die

⁴⁴⁵ So auch *Oltmanns* (2007/I): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 2; siehe außerdem Kap. 4.2.2.1.

⁴⁴⁶ So auch *Bürgers/ Israel* (2008): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 8.

⁴⁴⁷ Vgl. *Hüffer* (2008): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 4b; *Bürgers/ Israel* (2008): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 8; *Hefermehl/ Spindler* (2004): a.a.O., zu § 90 AktG, Rdnr. 17; *Oltmanns* (2007/I), a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 3; *Lutter/ Krieger* (2002): a.a.O., Rdnr. 76; *Wiesner* (2007): a.a.O., § 25, Rdnr. 16.

⁴⁴⁸ Vgl. *Deutscher Corporate Governance Kodex*, Ziffer 3.4.

bedeutenden Zielfestlegungen gemeint sind und nicht allgemeine Zielaussagen gegenüber Dritten. Auftretende Soll-Ist-Abweichungen sind zu begründen.⁴⁴⁹

Die Art und Weise wie der Aufsichtsrat mit den Berichten des Vorstands umzugehen hat, liegt im Ermessen des Aufsichtsrats. Die Auseinandersetzung mit den Berichten kann beispielsweise in Form einer Beschlussfassung geschehen. Das Ermessen richtet sich dabei nicht nach der Vorschrift des § 90 AktG, sondern nach Reichweite der Überwachungspflicht des § 111 AktG. Im Zusammenhang mit den Beratungskompetenzen des Aufsichtsrats sollte auf alle Fälle eine gemeinsame mit dem Vorstand geführte Diskussion sowie eine Erörterung von etwaigen Maßnahmen auf die Berichte folgen.⁴⁵⁰

Die vorliegende Arbeit teilt die von HÜFFNER⁴⁵¹ vorgebrachten Bedenken nicht. Die Berichtspflicht an den Aufsichtsrat über die grundsätzlichen Fragen der Unternehmensplanung stellt m.E. für den Vorstand sehr wohl eine Planungspflicht dar. Eine solche Unternehmensplanung kann nur funktionieren, wenn sie sich der Struktur und der Eigenart des jeweiligen Unternehmens angepasst hat. Dies macht es für den Gesetzgeber unmöglich, sinnvolle gesetzliche Maßstäbe für die Unternehmensplanung zu deklarieren. Diese Aufgabe ist durch die Unternehmensführung zu erfüllen und durch den Aufsichtsrat zu überwachen.

Die Rechtsprechung hat bestätigt, dass der Aufsichtsrat die fachlichen Qualitäten besitzen muss, diese Anforderung zu erfüllen, andernfalls haftet er der Gesellschaft gegenüber für den etwaigen Schaden. Der Aufsichtsrat kann sich dabei nicht darauf berufen, die Berichte des Vorstands wären unübersichtlich, unvollständig oder auf andere Art und Weise nicht zweckdienlich. Ihm steht die Möglichkeit zu, die Anforderungen an die Berichte des Vorstands selber zu definieren. Macht der Aufsichtsrat von diesem Recht keinen Gebrauch, kann er sich später auch nicht darauf berufen, die ihm vorgelegten Berichte seien nicht adäquat gewesen.

⁴⁴⁹ Vgl. *Bürgers/ Israel* (2008): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 9; *Hüffer* (2008): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 4c; *Oltmanns* (2007/I), a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 6; *Hefermehl/ Spindler* (2004): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 18 und 19.

⁴⁵⁰ Vgl. *Hefermehl/ Spindler* (2004): a.a.O., § 90 AktG, Rdnr. 22.

⁴⁵¹ Und auch *Hefermehl/Spindler* und *Bürgers/ Israel*.

4.2.4 Auswirkung der aktienrechtlichen Regelungen auf KMU

Die Ausstrahlungswirkung der im Rahmen dieses Kapitels betrachteten aktienrechtlichen Normen auf andere Rechtsformen im Bereich der KMU stellt sich nach Auffassung der vorliegenden Arbeit wie folgt dar:

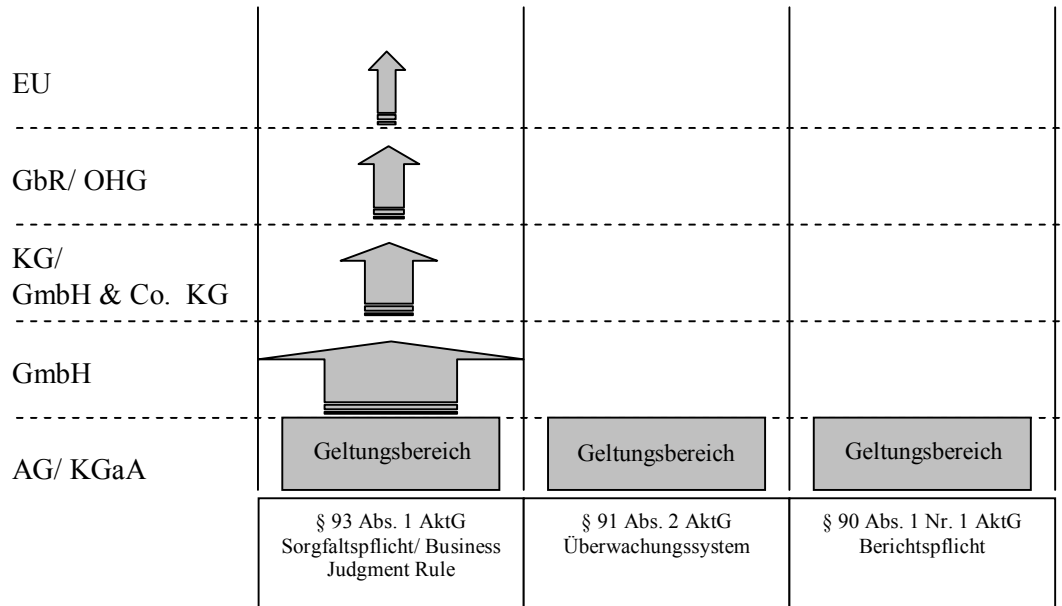


Abbildung 11: Ausstrahlungswirkung der aktienrechtlichen Normen

Eine gesetzlich normierte Pflicht zur Unternehmensplanung ergibt sich lediglich aus § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG, so dass eine gesetzlich fixierte Planungspflicht im Bereich der KMU nur für AG und KGaA vorliegt. Die Auswirkungen der jeweiligen Norm auf KMU stellen sich wie folgt dar:

§ 93 Abs. 1 Satz 1 und 2 AktG

Die Business Judgment Rule ist in Deutschland zu einer festen Institution geworden, die der Geschäftsleitung im Rahmen von unternehmerischen Entscheidungen – einen „sicheren Hafen“ vorausgesetzt – Haftungsfreiheit garantiert. Die Unternehmensplanung liefert einen wesentlichen Beitrag für die Erreichung eines solchen haftungsbefreienden „sicheren Hafens“ für die Geschäftsleitung.

Rein rechtlich betrachtet wurde die Business Judgment Rule lediglich im AktG verankert, so dass sie unbestritten für AG und KGaA Gültigkeit entfaltet. Es besteht jedoch breite Einigkeit bzgl. der analogen Anwendung auch für GmbH. Im Segment der KMU

fallen somit sämtliche Kapitalgesellschaften in den Anwendungsbereich des Geschäftsführerermessens. Dies sind 6.534 AG's und KGaA's und 451.128 GmbH's.⁴⁵²

Der Gesetzgeber verlangt jedoch eine Ausstrahlung auf alle Formen unternehmerischer Betätigung, so dass sich nach Auffassung der vorliegenden Arbeit prinzipiell Geschäftsleiter aller Unternehmensformen rechtformunabhängig auf eine Haftungsbefreiung im Sinne der Business Judgment Rule berufen können, sofern die Voraussetzungen des "sicheren Hafens" vorliegen.

Dies bedeutet nicht, dass die Sorgfaltspflicht eines Vorstandsmitglieds oder eines Geschäftsführers mit der Sorgfaltspflicht eines gewöhnlichen Geschäftsmannes – bspw. eines Einzelunternehmers – gleichzusetzen ist. Die Anforderungen an die Sorgfaltspflichten eines Geschäftsleiters einer Kapitalgesellschaft, welche vergleichbar sind mit denen eines Treuhänders fremder Vermögensinteressen, sind ungleich höher.⁴⁵³ Die Möglichkeit im Rahmen der Innenhaftung als Geschäftsleiter von der Gesellschaft in Anspruch genommen zu werden, ergibt sich im Rahmen der in dieser Arbeit betrachteten Rechtsformen nur bei Kapitalgesellschaften. Im Rahmen von Personengesellschaften oder gar Einzelunternehmen ist dies nicht möglich.

Eine Relevanz der Business Judgment Rule für alle Rechtsformen setzt demzufolge voraus, dass auch eine Anwendung im Rahmen der Außenhaftung in Frage kommt. Dies wird – wenn auch beschränkt auf spezielle Einzelfälle – von der vorliegenden Arbeit bejaht.⁴⁵⁴

Bezogen auf die Unternehmensplanung ist zu beachten, dass durch die Business Judgment Rule keine kodifizierte Planungspflicht im Gesetz verankert wurde. Dem Geschäftsleiter wird lediglich die Möglichkeit geboten, sich eine Art Sicherheitsnetz zu spannen, für den Fall, dass von ihm getroffene unternehmerische Entscheidungen zu einem Schaden führen. Eine Pflicht, diese Möglichkeit zu nutzen, gibt es m.E. nicht.

Wird ein Geschäftsleiter – sei es im Rahmen der Innenhaftung oder im Rahmen der Außenhaftung – in Anspruch genommen, so liegt es an ihm, den Beweis anzutreten, dass die strittige Entscheidung aus einem „sicheren Hafen“ heraus getroffen wurde. Die Beurteilung obliegt der Rechtsprechung. Eine erschöpfende Klarstellung diesbezüglich lie-

⁴⁵² Siehe Tabelle 6.

⁴⁵³ Vgl. *Hefermehl/Spindler* (2004): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 22.

⁴⁵⁴ So auch *WP-Handbuch* (2008): a.a.O., Kap. L, Rdnr. 184; *Fleischer* (2007/III): a.a.O., Rdnr. 73, *Wendler* (2006): a.a.O., S. 264-265; *Goette* (2003): a.a.O., S. 765; *Roth* (2001): a.a.O., S. 150 ff.

fert das Gesetz nicht. Die Betriebswirtschaft muss in diesem Zusammenhang Orientierungshilfen liefern.

Die Relevanz der Business Judgment Rule für alle Rechtsformen wurde dargestellt. Die Regelung des § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG erlangt somit – obwohl nur im AktG verankert – Bedeutung für alle KMU.

§ 91 Abs. 2 AktG

Die Vorschrift des § 91 Abs. 2 AktG besitzt im Bereich der KMU lediglich für AG und KGaA Gültigkeit. Die Unternehmensplanung ist zwingender Bestandteil eines Überwachungssystems im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG.

Für den Bereich der KMU sind somit 6.534 Unternehmen in der Rechtsform der AG und der KGaA betroffen. Der Anteil der den Kapitalmarkt in Anspruch nehmenden GmbH wird als vernachlässigbar erachtet. Auswirkungen auf weitere Rechtsformen im Segment der KMU liegen nicht vor.

Die KMU in der Rechtsform der AG und der KGaA sind per Gesetz zur Einrichtung eines Überwachungssystems verpflichtet. Um dies ordnungsgemäß im Unternehmen zu implementieren, ist eine Unternehmensplanung zwingend erforderlich.

Für die atypischen KMU in der Rechtsform der AG und KGaA (60,85 Prozent)⁴⁵⁵ ist die gesetzliche Regelung positiv zu bewerten. Die Aktionäre sind regelmäßig nicht in der Position, ihre Vorstellungen über eine ordnungsgemäße Unternehmensführung durchzusetzen, sofern sie nicht die Mehrheit der Aktien halten.

Die typischen KMU in der Rechtsform der AG und KGaA (28,30 Prozent) benötigen eine solche Regulierung demzufolge nicht.

Die atypischen mittleren Unternehmen in der Rechtsform der AG und KGaA (43,32 Prozent) sollten regelmäßig über die erforderlichen Ressourcen verfügen, die Unternehmensplanung und das damit einhergehende Überwachungssystem im Unternehmen – durch ein Mitglied der Geschäftsführung und einen Controller oder kaufmännischen Leiter – zu implementieren und durchzuführen.

Bei den kleinen typischen und atypischen Gesellschaften in der Rechtsform der AG und KGaA (45,83 Prozent) ist davon auszugehen, dass diese – sofern die erforderlichen Ressourcen im Unternehmen nicht vorhanden sind – die Unterstützung externer Berater benötigen.

⁴⁵⁵ Siehe (auch für die folgenden Prozentsätze) Tabelle 8.

Die Tatsache, dass eine Beschränkung auf nur eine Planungsebene oder einzelne Teilpläne für die Zwecke des § 91 Abs. 2 AktG nicht ausreichend ist, muss nochmals hervorgehoben werden. Die Risiken des Unternehmens können nur sinnvoll überwacht werden, wenn alle Unternehmensbereiche durch die Überwachung abgedeckt werden.

Die Vorstände von KMU in der Rechtsform der AG oder der KGaA müssen somit eine betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gehorchende interne Unternehmensplanung durchführen, um die Anforderungen des § 91 Abs. 2 AktG zu erfüllen. Es wurde begründet, dass dieser rechtliche Eingriff in die Unternehmensführung – denn nichts anderes stellt eine rechtliche Pflicht zur Unternehmensplanung dar – nur für kapitalmarkt-orientierte Aktiengesellschaften sinnvoll ist, bei denen die Aktionäre selber nicht in der Position sind, ihre Vorstellungen über eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Geschäftsführung durchzusetzen.

Eine Kopplung der Pflicht zur Einrichtung eines Überwachungssystems an die Tatsache, ob eine Gesellschaft den Kapitalmarkt in Anspruch nimmt oder nicht, wäre m.E. zweckmäßiger, als diese Pflicht von der Rechtsform abhängig zu machen.

§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG

Der § 111 i.V.m. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG stellt eine gesetzliche Pflicht zur Unternehmensplanung für den Vorstand dar. Diese Pflicht wurde ausschließlich im AktG verankert und wirkt sich daher im Bereich der KMU lediglich auf Unternehmen in der Rechtsform der AG und KGaA aus. Für diese Unternehmen besteht eine gesetzlich verankerte Planungspflicht.

Somit sind im Bereich der KMU 6.534 Unternehmen in der Rechtsform der AG und der KGaA betroffen. Auswirkungen auf weitere Rechtsformen im Segment der KMU liegen nicht vor. Selbst wenn Unternehmen in der Rechtsform der GmbH einen fakultativen Aufsichtsrat im Sinne des § 52 Abs. 1 GmbHG installieren würden, wäre dies nicht gleichbedeutend mit einer Pflicht der Geschäftsführung zu einer Unternehmensplanung, da § 52 Abs. 1 GmbHG nicht auf § 90 Abs. 1 AktG verweist, in dem die Berichtspflicht des Vorstandes bzgl. der grundsätzlichen Fragen der Unternehmensplanung geregelt ist. Dieser Absatz wird vielmehr explizit nicht genannt. Diese Pflicht müsste in der Satzung der Gesellschaft zusätzlich verankert werden. Somit kann die Pflicht zur Berichterstattung der Geschäftsführung über die grundsätzlichen Fragen der Unternehmensplanung bei GmbH lediglich privatvertraglich im Gesellschaftsvertrag geregelt werden. Eine ge-

setzliche Norm gibt es nicht. Eine etwaige Ausstrahlungswirkung des § 90 Abs. 1 AktG auf andere Rechtsformen ist nicht gegeben.

Analog zu den Ausführungen zum Überwachungssystem gilt für die atypischen KMU in der Rechtsform der AG und KGaA (60,85 Prozent)⁴⁵⁶, dass die gesetzliche Regelung positiv zu bewerten ist. Die Aufgabe des Aufsichtsrats besteht in der Kontrolle des Vorstandes, da der einfache Aktionär selber nicht in der Lage ist, diesen zu kontrollieren. Die Kontrollpflicht umfasst die Kontrolle der Unternehmensplanung.

Bei den typischen KMU in der Rechtsform der AG und KGaA (28,30 Prozent) ist eine Kontrolle der Geschäftsleitung überflüssig, da Geschäftsleitung und Eigentum der Gesellschaft i.d.R. nicht auseinander fallen.

Die Auswirkungen der aktienrechtlichen Regelungen zur Unternehmensführung und deren Kontrolle auf das Segment der KMU bzgl. einer Planungspflicht beschränken sich somit nach Auffassung der vorliegenden Arbeit auf die Rechtsformen der AG und KGaA. Eine Planungspflicht ergibt sich somit nur aus dem AktG. Eine Ausstrahlungswirkung der Planungspflicht über das AktG hinaus liegt nicht vor. Die im AktG verankerte Business Judgment Rule bietet hingegen Unternehmensleitern jeder Rechtsform die Möglichkeit sich im Rahmen des Geschäftsleiterermessens auf einen „sicheren Hafen“ zu berufen. Die Errichtung dieses „sicheren Hafens“ ist hingegen wiederum Ermessenssache. Die Unternehmensplanung ist dafür m.E. eine gravierende Voraussetzung.

⁴⁵⁶ Siehe (auch für die folgenden Prozentsätze) Tabelle 8.

4.2.5 Zwischenergebnis

Die Auswirkungen der aktienrechtlichen Regelungen bzgl. der Unternehmensführung und deren Kontrolle auf die Unternehmensplanung bei KMU stellen sich wie folgt dar:

<i>Rechts- form</i>	<i>KMU</i>			
	<i>AG; KGaA</i>	<i>GmbH; „KapGes & Co.“</i>	<i>Personen- Gesellschaften (KG, oHG, GbR)</i>	<i>Einzel- unternehmen</i>
§ 93 Abs. 1 AktG	<i>Unternehmens- planung als zwingende Vo- raussetzung, um sich im Rahmen des Geschäfts- leiterermessens auf den „save harbor“ beru- fen zu können.</i>	<i>Unternehmens- planung als zwingende Vo- raussetzung, um sich im Rahmen des Geschäfts- leiterermessens auf den „save harbor“ beru- fen zu können.</i>	<i>Unternehmens- planung als zwingende Vo- raussetzung, um sich im Rahmen des Geschäfts- leiterermessens auf den „save harbor“ beru- fen zu können.</i>	<i>Unternehmens- planung als zwingende Vo- raussetzung, um sich im Rahmen des Geschäfts- leiterermessens auf den „save harbor“ beru- fen zu können.</i>
§ 91 Abs. 2 AktG	<i>Die Erfüllung der gesetzlichen Norm erfordert zwingend eine Unternehmens- planung</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>
§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG	<i>Pflicht zur Unterneh- mensplanung</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>

Tabelle 11: Auswirkungen der aktienrechtlichen Regelungen auf KMU

4.3 Auswirkungen der Lageberichterstattung gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB auf die Unternehmensplanung

Der Lagebericht ist normiert im § 289 HGB. Er ist ein eigenständiges Rechnungslegungsinstrument, welches den Jahresabschluss (Bilanz, GuV und Anhang) ergänzt.⁴⁵⁷ Ziel des Lageberichts ist die Informationsvermittlung.⁴⁵⁸

Der Lagebericht ist gem. § 264 Abs. 1 Satz 2 HGB innerhalb der ersten drei Monate des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr von den gesetzlichen Vertretern des Unternehmens aufzustellen.

Die über den § 289 Abs. 1 HGB hinausgehenden Forderungen des Lageberichts werden an dieser Stelle lediglich der Vollständigkeit halber angedeutet.

Gemäß § 289 Abs. 2 HGB hat die Geschäftsführung auch einzugehen auf Vorgänge von besonderer Bedeutung nach Ablauf des Geschäftsjahres, auf die Methoden und Ziele des Risikomanagements (inklusive der Methoden zur Absicherung bedeutender Transaktionen, welche durch Sicherungsgeschäfte abgesichert wurden) sowie auf Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken und die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen. Des Weiteren ist einzugehen auf den Forschungs- und Entwicklungsbereich, auf bestehende Zweigniederlassungen und auf die Grundzüge des Vergütungssystems für die in § 285 Satz 1 Nr. 9 HGB genannten Personengruppen.⁴⁵⁹ Die Absätze drei und vier beziehen sich lediglich auf große Kapitalgesellschaften im Sinne des § 267 Abs. 3 HGB bzw. auf den organisierten Markt in Anspruch nehmende Aktiengesellschaften und KGaA.

Der Fokus dieser Arbeit liegt naturgemäß auf den durch das KonTraG eingeführten Prognose- und Risikobericht sowie auf den durch das BilReG hinzugefügten Chancenbericht des § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB.⁴⁶⁰

⁴⁵⁷ Vgl. *Ellrott* (2006): Beck'scher Bilanz-Kommentar, § 289 HGB, Rdnr. 4; *Lange* (2008): Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch, Band 4, § 289 HGB, Rdnr. 2.

⁴⁵⁸ Vgl. *Selch* (2000): Die Entwicklung der gesetzlichen Regelungen zum Lagebericht seit dem Aktiengesetz von 1965 bis zum KapCoRiLiG von 2000, in WPg, S. 357.

⁴⁵⁹ Vgl. Gesetzestext § 289 Abs. 2 HGB.

⁴⁶⁰ Vgl. *Böcking/ Orth* (1998): Neue Vorschriften zur Rechnungslegung und Prüfung durch das KonTraG und das KapAEG, in DB, S. 1242; *Heuser/ Theile* (2005/I): Auswirkungen des Bilanzrechtsreformgesetzes auf den Jahresabschluss und den Lagebericht der GmbH, in GmbHR, S. 205; *Kajüter* (2004/I): Der Lagebericht als Instrument einer kapitalmarktorientierten Rechnungslegung, in DB, S. 198.

§ 289 Abs. 1 Satz 4 HGB

Ferner ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.

Analog gilt diese Forderung gem. § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB für den Konzernlagebericht. Die Kernaufgabe des ursprünglichen Lageberichts gem. § 289 Abs. 1 Satz 1 bis 3 HGB ist es, den Geschäftsverlauf inklusive Geschäftsergebnis und die Lage der Kapitalgesellschaft entsprechend den tatsächlichen Verhältnissen darzustellen. Insofern korrespondiert der Lagebericht mit der Norm des § 264 Abs. 2 Satz 1 HGB, welche die gleichen Anforderungen an den Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften stellt.

Während der Jahresabschluss für eine vergangenheitsorientierte Berichterstattung steht, soll der Lagebericht neben einer Betrachtung des Gesamtbildes der Gesellschaft vor allem die zukünftige Entwicklung beleuchten. Dabei sind insbesondere die zu erwartenden Chancen und Risiken zu erläutern.⁴⁶¹

Die Informationsfunktion des Lageberichts lässt sich vor diesem Hintergrund in die beiden folgenden Teilfunktionen unterteilen:⁴⁶²

- Verdichtungsfunktion: Verbale Verdichtung der in § 264 Abs. 2 Satz 1 HGB genannten Vermögens-, Finanz- und Ertragslage;
- Ergänzungsfunktion: Sachliche und vor allem zeitliche Ergänzung des Jahresabschlusses.

Um diese Funktionen erfüllen zu können, gewährt der Gesetzgeber dem Ersteller des Lageberichts bzgl. Art, Umfang und Zeitbezug der Angaben sowohl materiell als auch formell erheblichen Gestaltungsspielraum. Um die inhaltlichen Anforderungen zu konkretisieren, sind – basierend auf dem Zweck des Lageberichts – Grundsätze ordnungsgemäßer Lageberichterstattung zu beachten, um die einzubeziehenden Informationen objektiv darstellen zu können.⁴⁶³

⁴⁶¹ Vgl. *Adler/ Düring/ Schmaltz* (1995): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 22; *Baetge/ Schulze* (1998): Möglichkeiten der Objektivierung der Lageberichterstattung über „Risiken“ der künftigen Entwicklung, in DB, S. 938.

⁴⁶² Vgl. *Baetge/ Schulze* (1998): a.a.O., S. 938.

⁴⁶³ Vgl. *Baetge/ Schulze* (1998): a.a.O., S. 938.

Auf eine tiefergehende Betrachtung der einzelnen Grundsätze wird verzichtet. Die folgende Tabelle gibt lediglich einen Überblick über die allgemein anerkannten Grundsätze ordnungsgemäßer Lageberichterstattung.

Grundsatz der Vollständigkeit	Grundsatz der Vollständigkeit
	Grundsatz der Wesentlichkeit
Grundsatz der Richtigkeit	Grundsatz der Wahrheit/ Objektivität/ Richtigkeit
	Grundsatz der Willkürfreiheit
	Grundsatz der Plausibilität
Grundsatz der Klarheit	Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit
	Grundsatz der Vergleichbarkeit/ Stetigkeit

Tabelle 12: Grundsätze ordnungsgemäßer Lageberichterstattung⁴⁶⁴

Im Folgenden werden die Anforderungen an die Berichterstattung im Sinne des § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB genauer untersucht.

4.3.1 Anforderungen an die Berichterstattung gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB

Im Zuge des BilReG wurde der bis dato in § 289 Abs. 2 Nr. 2 HGB i.d.F. 2004 verankerte Prognosebericht mit dem seit dem KonTraG im Vordergrund stehenden Risikobericht im § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB i.d.F. 2005 als einheitliches Konzept festgeschrieben. Gleichzeitig wird die Berichterstattung um den Chancenbericht erweitert.⁴⁶⁵ Da die Berichterstattung im Risiko- und Prognosebericht in der Praxis ohnehin durch Abgren-

⁴⁶⁴ Vgl. *Lange* (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 22 ff.; *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 9 ff.; *Winnefeld* (2006): a.a.O., Kapitel K, Rdnr. 20 ff.; *Lück* (2001): a.a.O., S. 1945; *Selch* (2000): a.a.O., S. 363.

⁴⁶⁵ Vgl. *Freidank/ Steinmeyer* (2005): Fortentwicklung der Lageberichterstattung nach dem BilReG aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in BB, S. 2513; *Fink/ Keck* (2005): Lageberichterstattung nach BilReG und DRS 15: Eine kritische Würdigung, in KoR, S. 138; *Wolf* (2005): Neuerungen im (Konzern-) Lagebericht durch das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG), in DStR, S. 439; *Baetge/ Schulze* (1998): a.a.O., S. 940.

zungsschwierigkeiten gekennzeichnet war, ist die gesetzliche Zusammenführung nur konsequent.⁴⁶⁶

Die Änderung der Norm erfolgte im Rahmen der Anpassung der deutschen Gesetze an die so genannte Modernisierungsrichtlinie der EU aus dem Jahre 2003. Mit der Einführung des Chancenberichts erweitert das deutsche Recht den Anforderungskatalog über die Modernisierungsrichtlinie der EU hinaus, in der lediglich die Darstellung von Risiken und Ungewissheiten verlangt wird.⁴⁶⁷ Nachdem der Risikobegriff im HGB bisher eher negativ und verlustorientiert verstanden wird,⁴⁶⁸ hat das Unternehmen durch den Chancenbericht nun die Pflicht, auch das vorhandene Chancenpotenzial zu publizieren.⁴⁶⁹

Ziel des Gesetzgebers ist es, die entscheidungsrelevanten Informationen des Lageberichts soweit auszudehnen, dass dem Adressaten ein Soll-Ist-Vergleich ermöglicht wird.⁴⁷⁰

Der Gesetzestext verlangt im Lagebericht neben einer Erläuterung der voraussichtlichen Entwicklung, der wesentlichen Chancen und der wesentlichen Risiken auch eine Beurteilung dieser Sachverhalte. Die Grundlagen dieser Beurteilung sind ebenfalls anzugeben. Damit macht der Gesetzgeber deutlich, dass ein bloßes „Eingehen“ auf die zukünftige Entwicklung nicht mehr ausreicht. Um die Forderung der Norm zu erfüllen, ist eine umfangreiche und aussagekräftige Berichterstattung nötig.⁴⁷¹

ELLROTT, der DSR, LANGE und auch WIEDMANN vertreten die Auffassung, dass der Risiko- und Chancenbericht nicht als Teilbericht des Prognoseberichts anzusehen ist, son-

⁴⁶⁶ Vgl. *Pfitzer/ Oser/ Orth* (2004): a.a.O., S. 2597.

⁴⁶⁷ Vgl. *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 35 und 43; *Fink/ Keck* (2005): a.a.O., S. 138.

⁴⁶⁸ Vgl. *Heuser/ Theile* (2005/I): a.a.O., S. 206; *Dörner/ Bischof* (1999): Zweifelsfragen zur Berichterstattung über die Risiken der künftigen Entwicklung im Lagebericht, in *WPg*, S. 446.

⁴⁶⁹ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. F, Rdnr. 873; *Heuser/ Theile* (2005/I): a.a.O., S. 206.

⁴⁷⁰ Vgl. *BR-Drucksache* 326/04, online:

http://www.bundesrat.de/cln_050/SharedDocs/Drucksachen/2004/0301-400/326_04,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/326-04.pdf, S. 62.

⁴⁷¹ Vgl. *Lange* (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 90; *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 36; *Winnfeld* (2006): a.a.O., Kapitel K, Rdnr. 35.

dem als selbständiger Bericht neben dem Prognosebericht zu verfassen ist.⁴⁷² Der Gesetzeswortlaut lässt jedoch eher eine innerhalb des Prognoseberichts zusammengeführte Berichterstattung über die künftige Entwicklung des Unternehmens mit den beiden Aspekten der Chancen und Risiken vermuten.⁴⁷³

Letztendlich ist es m.E. unerheblich, ob die Berichterstattung im Rahmen zweier selbständig nebeneinander stehender Berichte erfolgt oder ob dies in zusammengefasster Art und Weise geschieht, wichtig ist der Informationsgehalt, der vermittelt wird. Da der Gesetzgeber bzgl. der Art der Darstellung keine Angaben macht, sind wohl beide Darstellungen zulässig.⁴⁷⁴

Die bereits vor Einführung des BilReG gültigen Auslegungsgrundsätze für den Prognose- und den Risikobericht sind auch weiterhin grundsätzlich anzuwenden. Interpretationsbedarf besteht für den Chancenbericht.⁴⁷⁵

Im Folgenden werden die Anforderungen an die zukunftsbezogenen Berichte des Lageberichts skizziert:

Einen Zeithorizont für den **Prognosebericht** gibt das Gesetz nicht vor. BÖCKING/DUTZI machen den Prognosezeitraum von unternehmensindividuellen Faktoren abhängig, wobei sie mindestens zwölf Monate und höchstens 24 Monate für angemessen erachten.⁴⁷⁶ DRS 15 setzt einen Prognosezeitraum von mindestens zwei Jahren voraus.⁴⁷⁷ LANGE beruft sich auf das IDW, welches bzgl. des Prognosezeitraums auf die Grundsät-

⁴⁷² Vgl. Lange (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 44 (beruft sich auf DRS 15); Ellrott (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 43; DRSC (2004 Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 15 (DRS 15): Lageberichterstattung, in: Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee (Hrsg.), Tz. 83-91; Wiedmann (2008), in Boujong/ Ebenroth/ Joost/ Strohn (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, Band 1, § 289 HGB, Rdnr.20; sich dem anschließend Kajüter (2004/II): Berichterstattung über Chancen und Risiken im Lagebericht, in BB, S. 430.

⁴⁷³ Vgl. Böcking/ Dutzi (2007), in Baetge/ Kirsch/ Thiele (Hrsg.): Bilanzrecht, § 289 HGB, Rdnr. 113; Winnefeld (2006): a.a.O., Kapitel K, Rdnr. 49; WP-Handbuch (2006): a.a.O., Kap. F, Rdnr. 873-874; Kaiser (2005/I): Auswirkungen des Bilanzrechtsreformgesetzes auf die zukunftsorientierte Lageberichterstattung, in WPg, S. 410; Wolf (2005): a.a.O., S. 439; Freidank/ Steinmeyer (2005): a.a.O., S. 2513; Pfützer/ Oser/ Orth (2004): a.a.O., S. 2597.

⁴⁷⁴ So auch WP-Handbuch (2006): a.a.O., Kap. F, Rdnr. 874.

⁴⁷⁵ Vgl. Kaiser (2005/I): a.a.O., S. 410.

⁴⁷⁶ Vgl. Böcking/ Dutzi (2007): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 113.

⁴⁷⁷ Vgl. DRS 15 (2004): a.a.O., Tz. 87.

ze für die Beurteilung der Goning-Concern-Prämisse gem. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB abstellt, für deren Beurteilung ein Zeitraum von zwölf Monaten zugrunde gelegt wird.⁴⁷⁸

Das WP-HANDBUCH jedoch beruft sich auf die herrschende Meinung, welche von einem Prognosezeitraum von ca. zwei Jahren ausgeht.⁴⁷⁹ Je länger der Prognosezeitraum ist, desto höher ist die Unsicherheit der Prognose zu bewerten, so dass der Zeitraum der getroffenen Prognosen stets angegeben werden sollte.⁴⁸⁰

Naturgemäß ist es bei einer Prognose nicht möglich im Zeitpunkt ihrer Formulierung zu beurteilen, ob diese richtig oder falsch ist. Diese Tatsache hebt die Bedeutung der der Prognose zugrunde liegenden Annahmen hervor. Diese Annahmen müssen stets unter Beachtung des Grundsatzes der Richtigkeit getroffen werden.⁴⁸¹

Welche Themen der Prognosebericht bzgl. der voraussichtlichen Entwicklung behandeln soll, lässt das Gesetz ebenfalls offen. Aus der textlichen Einbindung des Prognoseberichts in § 289 Abs. 1 HGB schließt ELLROTT, dass die voraussichtliche Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft sowie die damit einhergehenden Eckdaten darzulegen sind. Diese Eckdaten umfassen Angaben zur voraussichtlichen Beschäftigung, zum Investitionsvolumen und den damit verbundenen Finanzierungen, zu den Umsätzen, Kosten und Erträgen sowie zum Geschäftsergebnis. Des Weiteren müssen die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen auf die Gesellschaft dargestellt werden und die Erwartungen der Geschäftsführung auf die Entwicklungen des Unternehmensumfeldes beschrieben werden. Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft müssen die voraussichtliche Entwicklung in einer Gesamtaussage mit eindeutiger positiver oder negativer Tendenz zusammenfassen. KAISER und BAETGE/ SCHULZE schließen sich dem in weiten Teilen an.⁴⁸²

Das WP-HANDBUCH verlangt in einer beispielhaften Aufzählung eine Einschätzung und Erwartung der Geschäftsführung bzgl. der künftigen Ertragsentwicklung (Umsatz- und Ergebnisentwicklung), der geplanten Investitionsvorhaben sowie die Entwicklung ein-

⁴⁷⁸ Vgl. Lange (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 94, verweist auf IDW RS HFA 1.

⁴⁷⁹ Vgl. WP-Handbuch (2006) a.a.O., Buchst. F, Rdnr. 877; ebenso Ellrott (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 37.

⁴⁸⁰ Vgl. Ellrott (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 37; Kaiser (2005/I): a.a.O., S. 411-412; Fink/ Keck (2005): a.a.O., S. 145.

⁴⁸¹ Vgl. Kaiser (2005/I): a.a.O., S. 412.

⁴⁸² Vgl. Ellrott (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 38-39; Kaiser (2005/I): a.a.O., S. 411, Baetge/ Schulze (1998): a.a.O., S. 941.

zelner Geschäftsfelder, wobei auch Angaben über noch nicht abgeschlossene Verträge (Großaufträge, Umwandlungen oder Unternehmensbeteiligungen) zu machen sind. Darüber hinaus wird es als sachgerecht erachtet, wenn die Geschäftsleitung die voraussichtliche Tendenz einer Abweichung von bestimmten Bezugsgrößen, wie z.B. dem Geschäftsergebnis, des Umsatzes oder der Renditezahlen, unterteilt nach Sparten oder Regionen darstellt.⁴⁸³ LANGE verlangt vom Vorstand bzw. von der Geschäftsführung Angaben zur allgemeinen volkswirtschaftlichen Entwicklung, zur Stellung des Unternehmens auf dem Markt, zu den Bereichen Beschaffung, Produktion, Absatz und Personal. Die Angaben können entweder in einer allgemeinen Prognose oder in einer konkreten Planung aufgeschlüsselt werden. Des Weiteren ist über die wichtigsten Maßnahmen und Ereignisse der nächsten Zukunft Bericht zu erstatten.⁴⁸⁴

BÖCKING/ DUTZI verstehen § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB dahingehend, dass die allgemeine Entwicklung der Branchen und Märkte und deren Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf und das Geschäftsergebnis wiedergegeben werden. Außerdem sollen Angaben über geplante Maßnahmen und deren Auswirkungen auf die zukünftige Lage in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal, Forschung und Entwicklung, und Fertigung gemacht werden.⁴⁸⁵

Der Gesetzestext verlangt eine „Beurteilung“ und „Erläuterung“ der voraussichtlichen Entwicklung. Verbale Ausführungen werden als ausreichend erachtet. Diese müssen jedoch über das Maß einer reinen Darstellung hinausgehen. Zusammenhänge, Sachverhalte und Umstände müssen erklärt und verdeutlicht werden. Ebenso sind die der zukünftigen Beurteilung der Unternehmenslage zugrunde liegenden Prämissen darzulegen.⁴⁸⁶

⁴⁸³ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. F, Rdnr. 875.

⁴⁸⁴ Vgl. *Lange* (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 87.

⁴⁸⁵ Vgl. *Böcking/ Dutzi* (2007): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 114.

⁴⁸⁶ Vgl. *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 39; *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. F, Rdnr. 876; *Lange* (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 91; *Böcking/ Dutzi* (2007): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 111; *Freidank/ Steinmeyer* (2005): a.a.O., S. 2513.

Der Zeithorizont des *Risiko- und Chancenberichts* sollte analog zum Prognosebericht auf zwei Jahre beschränkt werden. Lediglich bei bestandsgefährdenden Risiken wird für die Bewertung ein Jahr zugrunde gelegt.⁴⁸⁷

Das Vorsichts- und Imparitätsprinzip des § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB findet beim Risiko- und Chancenbericht keine Anwendung, so dass gewährleistet ist, dass weder ein übermäßig positives oder negatives Bild der Gesellschaft vermittelt wird.⁴⁸⁸ Auch das Stichtagsprinzip findet keine Anwendung.⁴⁸⁹ Eine Saldierung von bestimmten Risiken mit bestimmten Chancen ist untersagt.⁴⁹⁰

Eine Definition, was unter den Begriffen Chance bzw. Risiko zu verstehen ist, gibt der Gesetzgeber nicht. In der Literatur herrscht diesbezüglich jedoch Einigkeit, dass die beiden Ausdrücke als gegensätzliche Begriffe aufzufassen sind und die positiven (Chancen) bzw. negativen (Risiken) Abweichungen eines zu erwartenden Wertes widerspiegeln⁴⁹¹ oder anders ausgedrückt, die positive oder negative künftige Entwicklung der wirtschaftlichen Lage. Referenzpunkt dabei ist die aktuelle wirtschaftliche Lage der Gesellschaft sowie die im Prognosebericht formulierten Erwartungen.⁴⁹² Die Berichterstattung hat sich auf die wesentlichen Chancen bzw. Risiken zu beschränken. Dies sind diejenigen Chancen und Risiken, die einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft nehmen. Darüber hinaus sind insbesondere auch die Risiken zu erläutern, welche den Fortbestand der Gesellschaft gefährden oder gefährden könnten. Dies können sowohl externe als auch innerbetriebliche Faktoren sein.⁴⁹³

⁴⁸⁷ Vgl. *Kajüter* (2004/II): a.a.O., S. 429; *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 50.

⁴⁸⁸ Vgl. *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 44; *Fink/ Keck* (2005): a.a.O., S. 144; *Dörner/ Bischof* (1999): a.a.O., S. 446; eine andere Auffassung *Lange* (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 92.

⁴⁸⁹ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. F, Rdnr. 886.

⁴⁹⁰ Vgl. *Lange* (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 86; *Böcking/ Dutzi* (2007): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 117; *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. F, Rdnr. 885; *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 45; *Winnefeld* (2006): a.a.O., Kapitel K, Rdnr. 53; *Fink/ Keck* (2005): a.a.O., S. 144.

⁴⁹¹ Vgl. *Winnefeld* (2006): a.a.O., Kapitel K, Rdnr. 50; *Böcking/ Dutzi* (2007): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 115 und 116; *Kajüter* (2004/II): a.a.O., S. 429; *Freidank/ Steinmeyer* (2005): a.a.O., S. 2513; *Baetge/ Schulze* (1998): a.a.O., S. 939.

⁴⁹² Vgl. *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 52.

⁴⁹³ Vgl. *Lange* (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 90; *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. F, Rdnr. 882; *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 53-54; hier findet sich auch eine beispielhafte Aufzählung von in Frage kommenden Chancen und Risiken; *Dörner/ Bischof* (1999): a.a.O., S. 447.

Keine Erwähnung im Lagebericht sollten Chancen und Risiken finden, die bereits im Jahresabschluss mittels Abschreibungen, Wertberichtigungen, Rückstellungen oder Wertaufholungen berücksichtigt wurden.⁴⁹⁴

Analog zum Prognosebericht wird die Beurteilung und Erläuterung in verbaler Form als ausreichend erachtet. Eine Quantifizierung der Risiken oder der Chancen wird nur dann als vertretbar angesehen, wenn dies methodisch machbar und wirtschaftlich akzeptabel ist und die quantitativen Angaben entscheidungsrelevante Informationen für die Adressaten des Lageberichts liefern.⁴⁹⁵

Die Erläuterung der Chancen und Risiken impliziert die Notwendigkeit einer Kommentierung der berichtspflichtigen Sachverhalte in der Form, dass beispielsweise die Ursachen, Wirkungen und Interdependenzen einzelner Chancen und Risiken dargestellt werden, sowie bereits ergriffene oder geplante Maßnahmen erläutert werden, welche die künftigen Chancen oder Risiken beeinflussen.⁴⁹⁶

Die Beurteilung der Chancen und Risiken erfordert eine Bewertung derjenigen Sachverhalte durch die die Bedeutung der jeweiligen Chancen oder Risiken verdeutlicht wird. Für die Bewertung bietet sich eine Kategorisierung der einzelnen Chancen und Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und potentiellen Auswirkungen an.⁴⁹⁷

Abschließend sollte eine Beurteilung der Gesamtrisikolage bzw. des Chancen-Risiko-Verhältnisses der Gesellschaft durch die Geschäftsführung erfolgen.⁴⁹⁸

Die folgende Tabelle fasst die oben formulierten Anforderungen zusammen:

⁴⁹⁴ Vgl. *Winnefeld* (2006): a.a.O., Kapitel K, Rdnr. 52; *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 47.

⁴⁹⁵ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Buchst. F, Rdnr. 876; *Lange* (2008): a.a.O., Rdnr. 91; *Böcking/Dutzi* (2007): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 111; *Fink/Keck* (2005): a.a.O., S. 144; *Kajüter* (2004/II): a.a.O., S. 430; *Kaiser* (2005/I): a.a.O., S. 416.

⁴⁹⁶ Vgl. *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 49 i.V.m. Rdnr. 39; *Kajüter* (2004/II): a.a.O., S. 430; *Wolf* (2005): a.a.O., S. 442.

⁴⁹⁷ Vgl. *Kaiser* (2005/II): Erweiterung der zukunftsorientierten Lageberichterstattung: Folgen des Bilanzrechtsreformgesetzes für Unternehmen, S. 349; *Wolf* (2005): a.a.O., S. 441; *Kajüter* (2004/II): a.a.O., S. 430.

⁴⁹⁸ Vgl. *Wolf* (2005): a.a.O., S. 442.

Prognosebericht
<ul style="list-style-type: none"> • Angabe des Prognosezeitraums
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage <ul style="list-style-type: none"> ○ Ergebnisentwicklung ○ Geplante Investitionen ○ Geplante Finanzierungsmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Künftige Ausrichtung/ Maßnahmen der Gesellschaft in den Bereichen <ul style="list-style-type: none"> ○ Beschäftigung ○ Beschaffung ○ Produktion/ Dienstleistung ○ Absatz ○ Darstellung der Auswirkungen der Maßnahmen auf die Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Künftige gesamtwirtschaftliche Erwartungen ○ Künftige Branchensituation ○ Marktstellung der Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Grundlagen der getroffenen Annahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtaussage zur voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft
Chancen- und Risikobericht
<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der wesentlichen Chancen <ul style="list-style-type: none"> ○ Chancen aus der Entwicklung der Rahmenbedingungen ○ Unternehmensstrategische Chancen ○ Leistungswirtschaftliche Chancen ○ Sonstige Chancen
<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der wesentlichen Risiken <ul style="list-style-type: none"> ○ Umfeld- und Branchenrisiken ○ Unternehmensstrategische Risiken ○ Leistungswirtschaftliche Risiken ○ Sonstige Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtaussage zur Chancen- und Risikosituation der Gesellschaft

Tabelle 13: Anforderungen an den zukunftsorientierten Teil des Lageberichts

§ 289 HGB gibt lediglich den Mindestumfang des Lageberichts vor. Eine Begrenzung für darüber hinausgehende Informationen gibt es nicht.⁴⁹⁹

⁴⁹⁹ Vgl. *Wiedmann* (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 6; *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 5; *Kajüter* (2004/I): a.a.O., S. 197.

4.3.2 Geltungsbereich der Rechtsnorm

Der Geltungsbereich des Lageberichts hat sich seit seiner Einführung am 01.01.1966 mehrfach verändert. Im 1966 eingeführten Aktiengesetz, welches das bis dahin gültige Aktiengesetz aus dem Jahre 1937 ablöste, wurde von AG und KGaA ein Geschäftsbericht gefordert, der ergänzend zum Jahresabschluss über Vorgänge, die nicht unmittelbar aus den einzelnen Bilanzposten des Jahresabschlusses ersichtlich waren, berichtet. Dadurch sollte ein umfassender Überblick über die wirtschaftliche Situation der Gesellschaft gegeben werden. Für den damaligen allgemeinen Teil des Geschäftsberichts hat sich die Bezeichnung „Lagebericht“ in der Literatur bereits etabliert. Im Jahr 1985 wurde der Geltungsbereich des Lageberichts durch das BiRiLiG erstmals erweitert. Die Vorschrift des Lageberichts wurde vom AktG in das HGB verlagert und entfaltete dadurch Gültigkeit für sämtliche Kapitalgesellschaften im Sinne des § 264 Abs. 1 HGB, also auch für die GmbH. Im Rahmen dieser Umstellung wird der Begriff des Geschäftsberichts fallen gelassen. Aus ihm ging der Anhang im Sinne des § 284 HGB und der Lagebericht im Sinne des § 289 HGB hervor.⁵⁰⁰

Durch das ÄndG-DMBiG im Jahr 1994 wurden die Schwellenwerte des § 267 HGB bzgl. kleiner, mittelgroßer und großer Kapitalgesellschaften erhöht und damit einhergehend kleine Kapitalgesellschaften im Sinn des § 267 Abs. 1 HGB von der Pflicht zur Erstellung eines Lageberichts befreit.⁵⁰¹

Die bis heute letzte Erweiterung fand im Rahmen des KapCoRiLiG im Jahre 1999 statt. Durch dieses Gesetz werden Personengesellschaften, bei denen sämtliche Komplementäre Kapitalgesellschaften sind, hinsichtlich Erstellung, Prüfung und Offenlegung von Jahresabschluss und Lagebericht einer Kapitalgesellschaft gleichgestellt. Somit haben auch Personengesellschaften einen Lagebericht aufzustellen, sofern unter den Vollhaftern nicht mindestens eine natürliche Person oder eine Personenhandelsgesellschaft mit mindestens einer natürlichen Person als Komplementär ist. Solche Personengesellschaften werden auch als „Kapitalgesellschaften & Co.“ bezeichnet. Kleine Personengesellschaften mit den voran beschriebenen Merkmalen sind analog zu den kleinen Kapitalgesellschaften von der Erstellung eines Lageberichts befreit. Gesellschaften die zur

⁵⁰⁰ Vgl. *Selch* (2000): a.a.O., S. 357-359.

⁵⁰¹ Vgl. *Selch* (2000): a.a.O., S. 361.

Konzernrechnungslegung verpflichtet sind, müssen einen Konzernlagebericht gem. § 315 HGB aufstellen.⁵⁰²

Der aktuelle Geltungsbereich des § 289 HGB erstreckt sich somit auf AG, KGaA, GmbH sowie auf KG und oHG bei denen nicht mindestens eine natürliche Person als Vollhafter auftritt. Ausgenommen sind kleine Kapitalgesellschaften und kleine Kapitalgesellschaften & Co. im Sinne des § 267 Abs. 1 HGB.⁵⁰³

Die Pflicht zur Aufstellung eines Lageberichts ist mit der Einhaltung von Fristen verbunden. Gem. § 264 Abs. 1 HGB muss dieser zusammen mit dem Jahresabschluss innerhalb der ersten drei Monate nach Ablauf des vergangenen Geschäftsjahres aufgestellt werden.⁵⁰⁴ Des Weiteren ist der Lagebericht von mittelgroßen Kapitalgesellschaften und Kapitalgesellschaften & Co. gem. § 267 Abs. 2 i.V.m. § 325 Abs. 1 HGB bzw. von großen Gesellschaften gem. § 267 Abs. 2 und 3 i.V.m. § 325 Abs. 1 und 2 HGB unverzüglich nach Vorlage an die Gesellschafter, spätestens jedoch zwölf Monate nach dem Abschlussstichtag zu veröffentlichen. Das bisherige Recht sah die folgenden Publizitätsvorschriften vor: Bei mittleren Kapitalgesellschaften und Kapitalgesellschaften & Co. galt die Registerpublizität, welche die Einreichung des Lageberichts zum Handelsregister und die gleichzeitige Bekanntgabe dieser Einreichung im Bundesanzeiger verlangte. Große Kapitalgesellschaften und Kapitalgesellschaften & Co. mussten den Lagebericht im Bundesanzeiger bekannt machen und im Handelsregister unter Angabe der Bekanntmachung im Bundesanzeiger einreichen. In diesem Fall spricht man von einer Bundesanzeigerpublizität.⁵⁰⁵

Diese Offenlegungspraxis wurde durch das EHUG geändert. Für Jahresabschlüsse und Lageberichte für nach dem 31. Dezember 2005 beginnende Geschäftsjahre gilt seit Beginn des Jahres 2007 gem. § 325 HGB n.F. die Pflicht, diese beim elektronischen Bundesanzeiger in elektronischer Form einzureichen. Die bisherige Einreichung beim Handelsregister entfällt. Der Lagebericht ist neben dem Jahresabschluss künftig für jedermann kostenfrei im Internet⁵⁰⁶ abrufbar.

⁵⁰² Vgl. *Scheffler* (2000): Neue Vorschriften zur Rechnungslegung, Prüfung und Offenlegung nach dem Kapitalgesellschaften & Co.-Richtlinien-Gesetz, S. 529; *Selch* (2000): a.a.O., S. 364.

⁵⁰³ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Kap. F; Rdnr. 847.

⁵⁰⁴ Vgl. *Scheffler* (2000): a.a.O., S. 532.

⁵⁰⁵ Vgl. *Heuser/ Theile* (2005/I): a.a.O., S. 204.

⁵⁰⁶ Auf der Homepage des Elektronischen Bundesanzeigers: <http://www.ebundesanzeiger.de>.

Die größenabhängigen Erleichterungen gem. §§ 326, 327 HGB bleiben unberührt.⁵⁰⁷

Bei einer unrichtigen Wiedergabe oder einer Verschleierung der Verhältnisse im Lagebericht wird die Geschäftsführung oder der Aufsichtsrat gem. § 331 Nr. 1 HGB⁵⁰⁸ mit einer Freiheits- oder Geldstrafe bestraft. Eine Zuwiderhandlung gegen diese Vorschrift des § 289 Abs. 1 HGB stellt eine Ordnungswidrigkeit im Sinn des § 334 Abs. 1 Nr. 3 HGB dar.⁵⁰⁹

Wird die Aufstellungspflicht des Lageberichts des § 264 Abs. 1 Satz 1 HGB verletzt, konnten bisher die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft durch die Verhängung eines Zwangsgeldes gem. § 335 Satz 1 Nr. 1 HGB, welches nur auf Antrag vom Registergericht zu verhängen war, zur Aufstellung angehalten werden. Antragsberechtigt waren der einzelne Gesellschafter, Gläubiger oder der Gesamtbetriebsrat bzw. der Betriebsrat der Gesellschaft.⁵¹⁰

Die bisherige Praxis zeigte, dass die Offenlegung von den meisten Unternehmen gesetzeswidrig unterlassen wurde jedoch aufgrund von nicht gestellten Anträgen vielfach nicht sanktioniert wurde.

Durch die neue Regelung des EHUG wird dieser Praxis ein Ende bereitet. Ab 2007 wird ein entsprechendes Ordnungsgeld – die Höhe des Betrages liegt gem. § 335 Abs. 1 Satz 4 HGB zwischen € 2.500 und € 25.000 – im Falle einer Unterlassung der Offenlegung von Amts wegen verhängt.⁵¹¹

Seit Jahresbeginn 2008 hat das Bundesamt für die Justiz in diesem Zusammenhang bereits gegenüber 300.000 Unternehmen Verfahren eingeleitet.⁵¹² Die Offenlegungsquote ist nach Angaben des Bundesamts für Justiz von zuvor fünf Prozent auf 75 Prozent gestiegen.⁵¹³

⁵⁰⁷ Vgl. *Sattler/ Meeh* (2007): Vermeidung der Offenlegung von Jahresabschlüssen für die kleine GmbH durch (Vorab-)Ausschüttungen? (Teil I), in *DStR*, S. 1595; *Diesem* (2007): Neuregelung der Jahresabschlusspublizität, online: <https://www.ebundesanzeiger.de/download/jahresabschlusspublizitaet.pdf>.

⁵⁰⁸ Für Kapitalgesellschaften & Co. gilt dies gem. § 335b HGB analog.

⁵⁰⁹ Vgl. *Ellrott* (2006): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 115; *Lange* (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 140.

⁵¹⁰ Vgl. *Lange* (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 141.

⁵¹¹ Vgl. *Plagens/ Wolter/ Henke* (2007): Neuausrichtung der Bilanzpolitik im Lichte des EHUG?, in *DStR*, S. 1414; *o.V.* (2006/I): Jahresabschlüsse: Neue Publizität und verschärfte Sanktionen, in *Status: Recht* 12/2006, Beilage zu *DB*, S. 9.

⁵¹² Vgl. *Niemann* (2008): Aktuelles für den Wirtschaftsprüfer aus dem Mittelstand, in *WPg*, S. 2177.

⁵¹³ Vgl. *Kuntze-Kaufhold* (2009): Jahresabschluss-Publizität nach dem EHUG – Gift oder Medizin?, in *GmbHR*, S. 73.

Die Auswirkungen dieser Verschärfung werden an späterer Stelle tiefer gehend diskutiert.⁵¹⁴

4.3.3 Unternehmensplanung in der Lageberichterstattung

Der Bericht über die voraussichtliche Entwicklung und ihre wesentlichen Chancen und Risiken kann m.E. nur auf Grundlage einer Unternehmensplanung aufgestellt werden. Die vorliegende Arbeit hat darauf hingewiesen, dass zwischen den Begriffen „Planung“ und „Prognose“ zu differenzieren ist. Während unter Planung die aktive Bestimmung künftiger Soll-Zustände verstanden wird, bedeutet Prognose eine Fortschreibung der Ist-Situation. Die Prognose ist somit ein Bestandteil der Planung.⁵¹⁵

Für eine einfache Prognose ist eine Planung allerdings nicht zwingend erforderlich. Bezogen auf die in Tabelle 13 dargestellten Anforderungen an den Prognosebericht würde bzgl. der Angaben zur Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, bei einem Zeithorizont von einem Jahr, eine „Prognose“ ausreichen. Im Zeitpunkt der Lageberichterstattung ist häufig das erste Quartal oder auch die erste Hälfte des Folgejahres bereits abgelaufen, so dass das Ergebnis des Folgejahres durch einfache Fortschreibung ermittelt werden kann. Investitionen und deren Finanzierung sind im Zeitpunkt der Lageberichterstattung bereits so konkret, dass man auch ohne Unternehmensplanung über diese berichten könnte. Beziehen sich die Informationen hingegen auf einen Zeithorizont von zwei Jahren, so können diese m.E. nur dann als verlässlich erachtet werden, wenn sie auf Grundlage einer Unternehmensplanung gegeben werden.

Angaben über die künftige Ausrichtung bzw. künftige Maßnahmen der Gesellschaft in einzelnen Unternehmensbereichen und eine Darstellung der Auswirkungen auf die Gesellschaft ist nur möglich, wenn die Unternehmensführung auf eine integrierte Unternehmensplanung nach den in Kapitel 2 dieser Arbeit beschriebenen Grundsätzen zurückgreift. Die Darstellung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann ohne Unternehmensplanung aus der Fachpresse entnommen werden. Um die Auswirkungen der künftigen Rahmenbedingungen auf die Unternehmensplanung darstellen zu können, ist

⁵¹⁴ Siehe Kap. 4.3.3 sowie 4.3.4 und 4.4.

⁵¹⁵ Siehe Kap. 2.1.1.

jedoch eine Unternehmensplanung wiederum erforderlich. Gleiches gilt für eine fundierte Gesamtaussage bzgl. der künftigen Entwicklung der Gesellschaft.

Der Risiko- und Chancenbericht steht in enger Verbindung mit dem Risikofrüherkennungssystem des § 91 Abs. 2 AktG. Während die Aufgabe des Risikofrüherkennungssystems darin besteht, die wesentlichen Risiken zu erkennen und zu bewältigen, ist es Aufgabe des Chancen- und Risikoberichts über diese wesentlichen Risiken zu berichten. Wie der Name schon sagt, erstreckt sich die Berichterstattung des Lageberichts dabei neben den Risiken auch auf die Chancen des Unternehmens.

Meiner Meinung nach kann die Basis des Prognoseberichts und des Chancen- und Risikoberichts nur durch die Unternehmensplanung erbracht werden.⁵¹⁶ Eine fundierte Prognose der auf die Berichterstattung folgenden zwei Jahre kann nur aufgrund der Kenntnisse einer umfassenden Planungsrechnung abgegeben werden. Eine andere verlässliche Quelle über die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft unterlegt mit Angaben zur Entwicklung der Beschäftigtenzahlen, der Umsätze, des Investitions- und Finanzierungsvolumens, der Kosten sowie der Erwartungen über die Entwicklung des Unternehmensumfeldes, gibt es m.E. nicht. Darüber hinaus liefert die Unternehmensplanung die Zusammenhänge und die der Beurteilung zugrunde liegenden Prämissen. Wie bereits gesagt wurde, reicht eine verbale Ausführung der zu erwartenden Lage aus. Die Ergebnisse der Unternehmensplanung müssen von der Geschäftsführung prinzipiell nur noch in Worte gefasst werden.

Auch die Anforderungen des Risiko- und Chancenberichts werden durch die Unternehmensplanung vollumfänglich befriedigt. Die Analyse des Unternehmens und des Unternehmensumfeldes hat zur Aufgabe, Chancen und Risiken zu erkennen, zu bewerten und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen zu prognostizieren. Die Geschäftsleitung muss für den Lagebericht lediglich die wesentlichen Chancen und Risiken herausfiltern und diese kommunizieren.

Schlussfolgernd bleibt festzustellen, dass die in die Zukunft gerichtete Berichterstattung des Lageberichts eine Unternehmensplanung voraussetzt. Anders ausgedrückt, die Erfüllung der Berichtspflicht im Sinne des § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB verlangt von der Geschäftsführung, eine funktionsfähige Unternehmensplanung zu unterhalten. Explizit gefordert wird diese Unternehmensplanung vom Gesetzgeber nicht.

⁵¹⁶ So auch *Groß/ Amen* (2003): a.a.O., S. 1165.

Vor dem Hintergrund der verschärften Offenlegungspflichten des EHUG, welche sich auch auf den Lagebericht erstrecken, ist m.E. Skepsis angebracht, inwieweit KMU die Ergebnisse ihrer Unternehmensplanung im Lagebericht darstellen.

Die bisher gültige Rechtslage erlaubte es ohnehin schon jedermann die Jahresabschlüsse und Lageberichte (nur für mittelgroße und große Gesellschaften) einer jeden Kapitalgesellschaft und Kapitalgesellschaft & Co. beim Handelsregister anzufordern. Die zukünftige Vereinfachung, sich diese Daten über das Internet besorgen zu können und die gleichzeitige Verhängung von Ordnungsgeldern von Amts wegen, verschärft diese Tatsache nochmals. Der Adressatenkreis des Lageberichts von KMU ist somit von den Gesellschaftern und den Kapitalgebern einer Gesellschaft auf im wahrsten Sinne des Wortes „Jedermann“ ausgedehnt worden.⁵¹⁷

Der Gesetzgeber begründet dies damit, dass der Standort Deutschland gestärkt würde, da Investoren ihre Entscheidungen nunmehr anhand einfach zugänglicher Daten treffen können.⁵¹⁸

Für den Großteil der KMU ist diese neue Rechtslage ein gravierender Einschnitt. Haben sie die Pflicht zur Veröffentlichung bisher zumindest straffrei ignoriert, wird dies durch die nun zu erwartenden Sanktionen nicht mehr möglich sein. Gerade bei Familiengesellschaften gehört es beinahe schon zur Firmentradition keine unternehmensrelevanten Zahlen nach außen zu kommunizieren. Jeder einfache Mitarbeiter, jeder Mitbewerber, jeder Banker – egal ob Fremdkapitalgeber oder nicht –, jeder Vertreter, jeder (potentielle) Kunde, jeder (potentielle) Lieferant und sogar der Nachbar des Gesellschafter-Geschäftsführers sind in der Lage mit minimalem Aufwand den Jahresabschluss und Lagebericht einer mittleren Kapitalgesellschaft und einer Kapitalgesellschaft & Co. einzusehen. Dies birgt meiner Meinung nach gravierende Nachteile für die Unternehmen. Mitarbeiter, Kunden und auch Lieferanten sind in der Lage diese Informationen zu ihren Gunsten und somit zum Nachteil der Gesellschaft zu nutzen. Beispielsweise in Lohn- oder Preisverhandlungen.⁵¹⁹

In Bezug auf die Unternehmensplanung bedeutet dies, dass der Lagebericht nun von der Geschäftsführung verlangt, die Ergebnisse eines eigentlich rein internen Steuerungs-

⁵¹⁷ Vgl. *Plagens/ Wolter/ Henke* (2007): a.a.O., S. 1414.

⁵¹⁸ Vgl. Gesetzesentwurf zum EHUG, *BT-Drucksache* 16/960, online:
<http://dip.bundestag.de/btd/16/009/1600960.pdf>, S. 34.

⁵¹⁹ Vgl. *Sattler/ Meeh* (2007): a.a.O., S. 1596.

und Lenkungssystem zu publizieren. Die Veröffentlichung des Prognoseberichts und des Risiko- und Chancenberichts heben die Unternehmensplanung aus ihrem ursprünglich eng beschränkten Adressatenkreis heraus. Dies stellt für die betroffenen KMU m.E. eine schwierige Gratwanderung dar. Auf der einen Seite stehen die gesetzlichen Mindestanforderungen und Pflichten, die bei Nichteinhaltung neben den geschilderten Sanktionen auch zu einem eingeschränkten oder zum Versagen des Bestätigungsvermerks durch den Wirtschaftsprüfer führen. Auf der anderen Seite werden die Unternehmen aufgrund der absoluten Transparenz gerade den zukunftsorientierten Lagebericht so knapp wie möglich halten, so dass die Informationsversorgung durch den Lagebericht gefährdet ist.

Eine Befragung von BAETGE/ PRIGGE aus dem Jahr 2006 unter den Hauptnutzern⁵²⁰ von Konzernlageberichten deutscher Unternehmen hat gezeigt, dass dem Prognosebericht im Bereich der Privatanleger die größte und im Bereich der Kapitalmarktexperten die zweitgrößte Bedeutung beigemessen wird.⁵²¹ Eine darauf Bezug nehmende empirische Analyse von DIETSCHKE/ FINK aus dem Jahr 2008 unter Unternehmen des HDAX⁵²² hat gezeigt, dass der Prognosebericht gemessen an der relativen Seitenzahl des gesamten Lageberichts eher eine untergeordnete Rolle spielt. Während der Bericht über die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage mit einer relativen Seitenzahl von 33 Prozent exakt seiner relativen Gewichtung unter den Adressaten entspricht, wird der Berichtsteil über die Geschäfts- und Rahmenbedingungen der Gesellschaft genauso ausführlich behandelt, obwohl die Adressaten diesem Teil mit 13 Prozent lediglich geringe Bedeutung beimessen. Der Prognosebericht wird bei einer Gewichtung unter den Adressaten von 32 Prozent im Lagebericht lediglich eine relative Seitenzahl von zehn Prozent eingeräumt.⁵²³

Die Annahme, dass die Unternehmen den prognostischen Teil des Lageberichts so knapp wie möglich halten, scheint sich somit bereits im Segment der großen Gesellschaften zu bewahrheiten. Es bleibt zu vermuten, dass sich dieser Trend im Bereich der

⁵²⁰ Unterteilt wurde in Privatanleger und Kapitalmarktexperten.

⁵²¹ Vgl. *Baetge/ Prigge* (2006): Anforderungen an verpflichtende, empfohlene und freiwillige Angaben des Konzernlageberichts, in DB, S. 401 ff.

⁵²² Ein Aktienindex der die 110 Unternehmen des DAX des MDAX und des TecDAX umfasst.

⁵²³ Vgl. *Dietschke/ Fink* (2008): Die Qualität der Lageberichterstattung in Deutschland, in KoR, S. 254.

KMU noch verstärken wird.⁵²⁴ Diese Vermutung wird im folgenden Kapitel im Rahmen einer empirischen Analyse bzgl. der zukunftsorientierten Lageberichterstattung bei KMU untersucht.

4.3.4 Auswirkungen auf KMU – Empirische Analyse

Die voran stehenden Ausführungen haben gezeigt, dass

- die Berichtspflichten des § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB eine Unternehmensplanung voraussetzen und dass
- die Vorschrift des § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB im Bereich der KMU Gültigkeit besitzt für AG, KGaA sowie für mittlere und große Gesellschaften im Sinne des § 267 HGB.

Die Pflicht der Lageberichterstattung erstreckt sich somit auf alle Kapitalgesellschaften und Kapitalgesellschaften & Co. mit Ausnahme der kleinen Gesellschaften im Sinne des § 267 HGB. Personengesellschaften mit natürlichen Personen als Vollhafter und Unternehmen in der Rechtsform der GbR sowie EU sind zur Aufstellung eines Lageberichts nicht verpflichtet.

Die Größenmerkmale des HGB stimmen nicht mit denen für die KMU-Definition dieser Arbeit maßgebenden Kriterien des IfM-Bonn überein. Im Sinne des § 267 Abs. 1 Nr. 1 HGB gelten Kapitalgesellschaften mit einem Jahresumsatz von bis zu € 9.680.000 und einer durchschnittlichen Arbeitnehmerzahl von bis zu 50 als kleine Gesellschaften,⁵²⁵ so dass ein nicht näher zu beziffernder Anteil der mittleren Unternehmen im Sinne des IfM-Bonn kleine Kapitalgesellschaften im Sinne des HGB sind. Der Anteil dieser kleinen Kapitalgesellschaften, die von der Lageberichterstattung befreit sind, ist daher größer als der im Rahmen dieser Arbeit zugrunde gelegte Anteil kleiner Kapitalgesellschaften nach den Größenkriterien des IfM-Bonn.

⁵²⁴ Zumal die Qualität der Lageberichte gem. *Dietsche/ Fink* (2008): a.a.O., S. 254-255 bereits bei den MDAX- und den TecDAX-Unternehmen im Vergleich zu den DAX-Unternehmen deutlich abnimmt.

⁵²⁵ Siehe Gesetzestext § 267 Abs. 1 Nr. 1 HGB.

Von den typischen KMU in der Rechtsform der Kapitalgesellschaften (AG, KGaA und GmbH) ist lediglich ein kleiner Anteil betroffen. Die typischen kleinen AG's und KGaA's (28,30 Prozent)⁵²⁶ fallen unter die Befreiungsvorschrift des § 267 HGB. Gleiches gilt für die typischen kleinen GmbH's (70,77 Prozent) sowie für die kleinen atypischen AG's und KGaA's (17,53 Prozent). Zur Lageberichterstattung verpflichtet bleiben der nicht genau zu beziffernde Anteil der mittleren typischen GmbH's, der jedoch unter 9,13 Prozent liegt, der Anteil der mittleren atypischen GmbH's, der kleiner als 19,24 Prozent ist sowie die mittleren atypischen AG's und KGaA's, mit einem Anteil von unter 43,32 Prozent. Darüber hinaus ist ein nicht zu beziffernder Anteil von mittleren Personengesellschaften & Co. betroffen.

Es wurde aufgezeigt, dass die Unternehmensplanung als Informationsgrundlage für die zukunftsorientierte Lageberichterstattung gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB zwingend erforderlich ist. Im Folgenden soll anhand einer empirischen Analyse untersucht werden, in welcher Art und Weise die zukunftsorientierte Lageberichterstattung im Segment der KMU dieser Anforderung gerecht wird.

4.3.4.1 Empirische Analyse zur zukunftsorientierten Lageberichterstattung bei KMU

Der Untersuchung liegt eine Stichprobe von KMU zugrunde, die ihren Jahresabschluss für das Jahr 2006 bis spätestens zum 31.12.2007 im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht haben. Die Abschlüsse können auf der Homepage des elektronischen Bundesanzeigers herunter geladen werden (www.ebundesanzeiger.de).⁵²⁷

Im Rahmen der Suchkriterien ist es möglich den Veröffentlichungszeitraum zu definieren. Die Analyse beschränkt sich auf den Veröffentlichungszeitraum bis spätestens zum 31.12.2007, so dass i.d.R. die Jahresabschlüsse zum 31.12.2006 in die Studie einfließen. Um im Rahmen der für die Arbeit gültigen KMU-Definition zu bleiben, werden nur Unternehmen berücksichtigt deren Umsatz 50 Mio. Euro nicht übersteigt.⁵²⁸

⁵²⁶ Siehe (auch für die folgenden Prozentsätze) Tabelle 8.

⁵²⁷ Alternativ gibt es die gleichen Daten auch online unter: www.unternehmensregister.de

⁵²⁸ Einige Unternehmen geben lediglich den Rohertrag an. Aufgrund der Höhe des Rohertrages bei diesen Unternehmen wird allerdings davon ausgegangen, dass der Umsatz unter der 50 Mio. Euro Marke liegt.

Innerhalb des oben genannten Veröffentlichungszeitraums ist es möglich die Unternehmen nach Anfangsbuchstaben zu sortieren. Eine weitere Selektion nach bestimmten Größenmerkmalen, bspw. dem Umsatz, ist nicht möglich, so dass die angezeigten Jahresabschlüsse innerhalb eines Anfangsbuchstabens mehr oder weniger wahllos einzeln geöffnet werden und dahingehend untersucht werden müssen, ob diese

1. einen Lagebericht veröffentlicht haben und
2. die geforderten Umsatzkriterien (max. 50 Mio. Euro) erfüllen.

Der Stichprobenumfang umfasst 100 Unternehmen, so dass pro Anfangsbuchstabe jeweils vier Unternehmen bzw. bei wenigen Ausnahmen drei oder fünf Unternehmen in die Analyse einfließen.⁵²⁹ Die jeweilige Branche des Unternehmens ist für die Studie nicht von Bedeutung. Lediglich Banken, Finanzdienstleister und Versicherungen werden übersprungen, da diese speziellen Rechnungslegungsvorschriften unterliegen.

Für die auf diese Art und Weise herausgesuchten Firmen wird auch der Jahresabschluss für das Jahr 2007 ausgewertet, so dass eine Betrachtung möglich ist, in wie fern sich die Qualität der zukunftsorientierten Lageberichterstattung im Vergleich zum Vorjahr eventuell verändert hat. Da es sich beim Jahr 2006 aus Sicht aller Beteiligten um den ersten überhaupt unter den verschärften Bedingungen zu veröffentlichenden Lagebericht handelt, steht die Vermutung im Raum, dass sich die Unternehmen diesen Bedingungen erst noch anpassen müssen. Durch die Erweiterung der Analyse auf den Veröffentlichungszeitraum bis zum 31.12.2008 kann bzgl. dieser Vermutung zumindest eine Tendenz aufgezeigt werden.⁵³⁰

Ziel der Analyse ist, zu untersuchen, inwieweit KMU im Rahmen des zukunftsorientierten Teils des Lageberichts Informationen der internen Unternehmensplanung publizieren bzw. erkennbar auf eine interne Unternehmensplanung zurückgreifen.

Die Untersuchung orientiert sich dabei an den in Tabelle 13 dargestellten Pflichtangaben im Prognose- und Chancen- und Risikobericht, so dass sich eine Einteilung in die folgenden Teilbereiche ergibt:

⁵²⁹ Umlaute werde im Rahmen der Analyse außer Acht gelassen.

⁵³⁰ Eine Betrachtung der Lageberichte des Jahres 2008 unterbleibt, da der Veröffentlichungszeitraum bis zum 31.12.2009 im Zeitpunkt des Beendigung dieser Untersuchung noch nicht abgeschlossen war.

- Prognosezeitraum
- Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- Künftige Ausrichtung/ Maßnahmen innerhalb bestimmter Gesellschaftsteile
- Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen
- Grundlage der getroffenen Annahmen
- Gesamtaussage bzgl. der künftigen Entwicklung
- Darstellung künftiger wesentlicher Chancen
- Darstellung künftiger wesentlicher Risiken
- Gesamtaussage zur Chancen- und Risikosituation.

Für jeden Teilbereich wird untersucht, ob die angegebenen Informationen auf Grundlage einer Unternehmensplanung zustande gekommen sind oder ob es sich lediglich um allgemeine Angaben handelt, die bspw. auch der Fachpresse zu entnehmen wären. Um abschließend eine Bewertung durchführen zu können, werden für jeden Teilbereich Punkte vergeben. Die Punkteskala reicht von Null bis maximal drei Punkte in den Teilbereichen der Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Darstellung der künftigen wesentlichen Chancen bzw. Risiken. Darüber hinaus wird die Tatsache, dass zu bestimmten Teilbereichen überhaupt keine Angabe gemacht wird, mit einem Strich (-) gekennzeichnet. In der Punktevergabe wirkt sich dieser Strich wie eine Null aus. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass der Strich signalisiert, dass von der Unternehmensführung in Teilbereichen überhaupt keine Angaben gemacht wurden, wohingegen die Null bedeutet, dass zwar Angaben gemacht wurden, diese jedoch von so allgemeiner Art sind, dass sie erkennbar nicht auf eine Unternehmensplanung zurückzuführen sind. Würde man für fehlende Angaben Null Punkte und für allgemeine nicht auf eine Unternehmensplanung zurückzuführende Angaben einen Punkt vergeben, würde dies die Aussage des Ergebnisses verfälschen, da Unternehmen Punkte erhalten würden, ohne dass den Informationen des zukunftsorientierten Teils des Lageberichts eine Unternehmensplanung zu Grunde liegt. Die Punktevergabe bzgl. der einzelnen Teilbereiche stellt sich wie folgt dar:

Prognosezeitraum

Beträgt der Zeithorizont des Prognoseberichts zwei Jahre, so lässt dies eher auf eine Unternehmensplanung schließen, als wenn dieser lediglich ein Jahr beträgt. Bei einem

Zeithorizont von einem Jahr liegen im Zeitpunkt der Lageberichterstellung nur noch wenige Monate bis zum nächsten Bilanzstichtag in der Zukunft, so dass häufig eine einfache Hochrechnung der bisherigen monatlichen Ergebnisse vorgenommen wird, um das „geplante“ Jahresergebnis anzugeben. Es ist zwar nicht ausgeschlossen, dass diese Prognose nicht aus einer integrierten Unternehmensplanung heraus resultiert, aber eine solche Planung ist für diese Art und Weise der Ermittlung nicht notwendig. Eine monatliche Buchführung reicht hierfür bereits aus. Ein Zeithorizont von einem Jahr wird somit mit null Punkten bewertet, ein Zeitraum von zwei Jahren wird mit einem Punkt bewertet.

Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Für den Fall, dass zu diesem Bereich überhaupt keine Angaben gemacht werden, wird dies mit einem Strich gekennzeichnet. Null Punkte werden hingegen vergeben, wenn im Prognosebericht zwar Angaben bzgl. der Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gemacht werden, diese aber lediglich allgemein oder auf Grundlage von Werten der Vergangenheit getätigt werden (*Bspw.: Es wird erwartet, dass sich die Umsatzsteigerung der letzten Jahre fortsetzt*). Einen Punkt gibt es, wenn eine künftig erwartete Tendenz formuliert wird (*Bspw. positiv oder negativ*). Numerische Angaben zur Umsatzentwicklung und zu etwaigen Investitionen und deren Finanzierung werden mit zwei Punkten ausgewertet. Numerische Angaben zur Ergebnisentwicklung oder auch Angaben zur Umsatzentwicklung zuzüglich einer geäußerten Tendenz der Ergebnisentwicklung werden mit drei Punkten bewertet.

Künftige Ausrichtung/ Maßnahmen innerhalb bestimmter Gesellschaftsteile

Analog zum vorangegangenen Bereich wird die Tatsache, dass keine Angaben gemacht werden, mit einem Strich gekennzeichnet. Da Angaben zur künftigen Ausrichtung der Gesellschaft bzw. zu geplanten Maßnahmen immer auf eine Unternehmensplanung schließen lassen, wird für diese Tatsache ein Punkt vergeben. Sofern auch noch Angaben bzgl. der zu erwartenden Auswirkungen der Ausrichtung bzw. der Maßnahmen auf die Gesellschaft getätigt werden, wird dies mit zwei Punkten ausgewertet.

Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Lediglich allgemeine Angaben bzgl. der Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bzw. der zu erwartenden Branchenentwicklung werden mit null Punkten

ausgewertet. Sofern die Bedeutung dieser Entwicklungen für die Gesellschaft dargestellt wird, wird dies mit einem Punkt bewertet. Keine Angaben zu diesem Teilbereich werden mit einem Strich gekennzeichnet.

Grundlagen der getroffenen Annahmen

Wird die Unternehmensplanung explizit als Grundlage der im zukunftsorientierten Teil des Lageberichts getroffenen Annahmen angeführt, wird dies mit 2 Punkten bewertet. Ist dies nicht der Fall wird dies mit einem Strich gekennzeichnet.

Gesamtaussage bzgl. der künftigen Entwicklung

Eine Gesamtaussage bzgl. der zukünftigen Entwicklung lässt tendenziell auf eine Unternehmensplanung schließen, so dass die Aussage mit einem Punkt bewertet wird. Das Fehlen dieser Aussage wird mit einem Strich gekennzeichnet.

Darstellung künftiger wesentlicher Chancen

Eine allgemein gehaltene Darstellung der Chancen des Unternehmens, wird mit einem Punkt bewertet, wogegen eine ausführlichere Darstellung mit einer Beurteilung und Erläuterung der Chancen für die Gesellschaft mit zwei Punkten bewertet wird. Eine zahlenmäßige Darstellung der zu erwartenden positiven Abweichung wird mit drei Punkten ausgewertet. Das Fehlen von Angaben bzgl. künftiger Chancen wird wiederum mit einem Strich gekennzeichnet.

Darstellung künftiger wesentlicher Risiken

Die Auswertung erfolgt analog zur Auswertung im Bereich der künftigen wesentlichen Chancen.

Gesamtaussage zur Chancen- und Risikosituation

Eine Gesamtaussage zur Chancen- und Risikosituation lässt analog zur Gesamtaussage bzgl. der künftigen Entwicklung tendenziell auf eine Unternehmensplanung schließen, so dass die Aussage mit einem Punkt bewertet wird. Das Fehlen dieser Aussage wird mit einem Strich gekennzeichnet.

Die folgende Tabelle fasst die Punktevergabe nochmals zusammen:

Teilbereich des Lageberichts gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB	Punkte
<i>Prognosezeitraum</i>	
Zeithorizont beträgt ein Jahr	0
Zeithorizont beträgt zwei Jahre	1
<i>Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage</i>	
Keine Angaben zu diesem Bereich	-
Allgemeine oder auf Grundlage der Vergangenheit getroffene Angaben	0
Formulierung einer Tendenz	1
Angaben zur Umsatzentwicklung (und Investitionen)	2
Exakte numerische Angabe von Soll-Ergebnissen	3
<i>Künftige Ausrichtung/ Maßnahmen innerhalb bestimmter Gesellschaftsteile</i>	
Keine Angaben	-
Angaben bzgl. der künftigen Ausrichtung bzw. geplanter Maßnahmen	1
Angaben bzgl. der Auswirkungen auf die Gesellschaft	2
<i>Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen</i>	
Keine Angaben	-
Allgemeine Angaben	0
Darstellung der Bedeutung der Entwicklungen auf die Gesellschaft	1
<i>Grundlage der getroffenen Annahmen</i>	
Keine Angabe	-
Bezug auf Unternehmensplanung	2
<i>Gesamtaussage bzgl. der künftigen Entwicklung</i>	
Keine Gesamtaussage	-
Gesamtaussage	1
<i>Darstellung künftiger wesentlicher Chancen</i>	
Keine Angaben	-
Allgemeine Darstellung	1
Darstellung mit Beurteilung und Erläuterung	2
Numerische Darstellung der positiven Abweichung	3
<i>Darstellung künftiger wesentlicher Risiken</i>	
Keine Angaben	-
Allgemeine Darstellung	1
Darstellung mit Beurteilung und Erläuterung	2
Numerische Darstellung der negativen Abweichung	3
<i>Gesamtaussage zur Chancen- und Risikosituation</i>	
Keine Gesamtaussage	-
Gesamtaussage	1
<i>Maximalpunktzahl</i>	17

Tabelle 14: Punktevergabe im Rahmen der empirischen Analyse

Die maximale Punktzahl liegt somit bei 17 Punkten. Dies würde bedeuten, dass die betreffende Gesellschaft im Rahmen der zukunftsorientierten Lageberichterstattung ihres Lageberichts voll umfänglich auf eine Unternehmensplanung zurückgreift, und deren Ergebnisse zumindest verbal publiziert. Das andere Extrem von null Punkten bedeutet, dass die Unternehmensplanung für die Erstellung des zukunftsbezogenen Teils des Lageberichts keine Bedeutung hatte. Darüber hinaus sind die Qualität und der Informationsgehalt eines solchen Lageberichtes als ungenügend zu beurteilen.

4.3.4.2 Ergebnisse der empirischen Analyse zur zukunftsorientierten Lageberichterstattung bei KMU

Die Auswertung der Lageberichte des Jahres 2006 erfolgt in tabellarischer Form:

Nr.	Unternehmen/ Rechtsform	Umsatz (in T€) gerundet	JA	Prognosezeitraum	Entwicklung der VFE-Lage	Ausrichtung/ Maßnahmen	Rahmen- bedingungen	Grundlage der Annahmen	Gesamtaussage künftige Entwicklung	Künftige Chancen	Künftige Risiken	Gesamtaussage Chancen/ Risiko	Gesamtpunkte
1	Allevard Federn GmbH	15.311	31.12.06	0	-	1	0	-	-	-	1	-	2
2	Alfons Köster Global Freight Logistics & Co. GmbH	44.125	31.12.06	0	1	-	0	-	-	-	-	-	1
3	August Hitzbleck und Söhne GmbH	17.600	31.12.06	0	3	1	1	2	1	-	-	-	8
4	Autohaus Arnhölder GmbH	21.191	31.12.06	0	1	-	-	-	-	1	-	-	2
5	Bauschutz GmbH	40.169	31.12.06	0	-	-	-	-	-	1	1	-	2
6	Beuth Verlag GmbH	42.534	31.12.06	0	-	-	-	-	-	2	2	-	4
7	Binné & Sohn GmbH & Co. KG	34.300	31.12.06	0	1	1	0	-	-	-	1	-	3
8	Brüggmann Traumgarten GmbH	30.000	31.12.06	1	2	2	0	2	-	1	1	-	9
9	Cab Produkttechnik GmbH & Co. KG	36.909	31.12.06	0	3	1	0	2	-	-	1	-	7
10	CabTec GmbH	17.840	31.12.06	0	-	-	-	-	1	-	1	-	2
11	Cadolto Fertiggelände GmbH & Co. KG	44.599	31.12.06	0	2	-	-	2	-	-	-	-	4
12	Casco Schoeller GmbH	39.918	31.12.06	1	2	2	1	-	-	-	1	-	7
13	Deinzer GmbH	15.153	31.03.07	0	0	-	-	-	-	-	1	-	1
14	Dennheritzer Agrarproduktion GmpH & Co. KG	2.420*	31.12.06	0	-	1	-	-	-	-	1	-	2
15	Deutsche Foamglas GmbH	38.500	31.12.06	0	1	1	0	2	-	-	1	-	5
16	Dr. Schrick GmbH	30.400	31.12.06	0	1	1	0	-	1	2	2	-	7
17	Effbe GmbH	38.520	31.12.06	0	1	2	0	-	-	2	1	-	6
18	Emder Schiffsausrüstung GmbH	15.447	31.12.06	0	-	-	0	-	1	-	-	-	1
19	Erich Scheerer GmbH	9.520	31.12.06	0	1	2	1	-	-	1	2	-	7
20	ES Automobilguss GmbH	44.660	31.12.06	1	3	2	-	2	-	2	-	-	10
21	Exco GmbH	6.174*	31.12.06	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0
22	Finnforst Merk GmbH	33.960	31.12.06	1	3	2	0	2	1	2	2	1	14
23	Florack Bauunternehmung GmbH	44.864	31.12.06	1	2	-	-	-	-	-	1	-	4
24	FMD Möbel GmbH	47.103	31.12.06	0	1	1	0	-	-	-	2	-	4
25	Frank Trurnit & Partner Verlag GmbH	17.500	31.12.06	0	1	-	1	-	-	1	-	-	3
26	Carl FUHR GmbH & Co. KG	43.120	31.12.06	1	3	1	0	2	-	1	2	-	10

Nr.	Unternehmen/ Rechtsform	Umsatz (in T€) gerundet	JA	Prognosezeitraum	Entwicklung der VFE-Lage	Ausrichtung/ Maßnahmen	Rahmen- bedingungen	Grundlage der Annahmen	Gesamtaussage künftige Entwicklung	Künftige Chancen	Künftige Risiken	Gesamtaussage Chancen/ Risiko	Gesamtpunkte
27	Gebr. Conzelmann GmbH & Co. KG	16.000	31.12.06	0	1	-	-	2	-	2	2	1	8
28	Gebrüder Paul GmbH	16.880	31.12.06	0	1	-	1	-	-	-	-	-	2
29	Gerd Mäusbacher Möbel- fabrik GmbH	5.210*	31.12.06	0	1	-	-	-	1	-	-	-	2
30	Gras Spedition GmbH & Co. KG	29.800	31.12.06	0	1	-	0	-	-	2	2	-	5
31	Grohmann Engineering GmbH	48.173	31.12.06	0	-	-	-	-	1	-	2	-	3
32	Heinrich Grotebauer GmbH & Co. KG	17.250	31.12.06	0	1	1	1	-	-	-	-	-	3
33	Helbako GmbH	44.410	31.12.06	1	1	1	-	2	-	1	2	-	8
34	Heras sks GmbH	19.480	31.12.06	0	-	1	-	-	-	1	-	-	2
35	IFT Ingenieursgesel. für Triebwerktechnik mbH	10.660	31.12.06	0	3	1	-	2	-	2	2	-	10
36	Intact GmbH	17.250	31.12.06	0	-	2	-	2	-	1	1	-	6
37	International Management Group GmbH	20.385	31.12.06	1	1	1	0	-	-	1	2	-	6
38	IVP Int. Virtuelles Pro- duktmanagement GmbH	12.000	31.12.06	0	1	1	-	-	-	-	1	-	3
39	Jakob Jost GmbH	19.361	31.12.06	0	2	1	0	2	-	-	-	-	5
40	James Robinson GmbH	16.260	31.12.06	1	1	0	0	-	1	-	-	-	3
41	Johann Wiedmann GmbH Autohaus	43.899	31.12.06	0	1	-	0	-	-	-	-	-	1
42	Jumbo Express Int. Spedi- tion GmbH	21.785	31.12.06	0	1	1	0	-	-	-	1	-	3
43	Karriè Bau GmbH & Co. KG	6.098*	31.12.06	0	1	1	-	-	1	-	1	-	4
44	Klever Beschichtungs- technik GmbH & Co. KG	5.476*	31.12.06	0	1	1	1	2	1	-	1	-	7
45	Krankenhaus Tabea GmbH	10.929	31.12.06	0	1	1	-	-	1	-	1	-	4
46	KS Baustoffwerke Blatzheim GmbH & Co. KG	11.126	31.12.06	0	1	1	-	-	-	-	1	-	3
47	Leeser GmbH & Co. KG	27.242	31.12.06	1	3	-	-	2	1	-	-	-	7
48	Linzmeier Bauelemente GmbH	30.040	31.12.06	1	1	1	1	-	-	1	1	-	6
49	Ludwig Zausinger Elekt. GmbH & Co. KG	12.063	31.12.06	1	1	1	0	-	-	-	2	1	6
50	LUTRO Luft- und Tro- ckentechnik GmbH	12.465	31.12.06	0	1	-	-	-	-	-	1	-	2
51	M&C Products GmbH Analysetechnik	18.600	31.12.06	0	1	2	0	2	1	-	2	-	8
52	Maier + Kaufmann GmbH	9.956*	31.12.06	0	-	-	1	-	-	1	1	-	3
53	Maschinenbau Schmidt GmbH	12.124	31.12.06	0	1	1	-	2	-	-	-	-	4
54	Metz Aerials GmbH & Co. KG	40.810	31.12.06	0	-	-	1	-	-	1	2	-	4
55	MZ Mineralöl GmbH	3.928*	31.12.06	0	-	-	-	-	1	-	-	-	1

Nr.	Unternehmen/ Rechtsform	Umsatz (in T€) gerundet	JA	Prognosezeitraum	Entwicklung der VFE-Lage	Ausrichtung/ Maßnahmen	Rahmen- bedingungen	Grundlage der Annahmen	Gesamtaussage künftige Entwicklung	Künftige Chancen	Künftige Risiken	Gesamtaussage Chancen/ Risiko	Gesamtpunkte
86	UNGLEHRT GmbH & Co. KG	39.458	31.12.06	0	1	1	0	-	-	-	1	-	3
87	van Laack GmbH	48.481	30.04.07	0	2	2	-	2	1	-	1	-	8
88	VEM motors Thurm GmbH	40.851	31.12.06	0	1	1	-	-	-	-	1	-	3
89	Vink Kunststoffe GmbH	45.300	31.12.06	0	3	2	-	2	-	1	1	-	9
90	VOCO GmbH	48.291	31.12.06	1	0	1	0	-	1	1	1	-	5
91	Walter Nilsson GmbH & Co. KG	10.386*	31.12.06	0	1	2	0	2	-	1	2	-	8
92	Weber Marking System GmbH	21.139	31.12.06	0	1	2	1	2	-	1	1	-	8
93	Wilisch & Sohn GmbH	32.245	30.06.07	0	1	-	-	-	-	-	2	-	3
94	Woelm GmbH	28.964	31.12.06	0	0	-	0	-	-	1	1	-	2
95	Wülfing Pharma GmbH	34.075	31.12.06	0	1	-	-	-	-	-	-	-	1
96	Xaver Lutzenberger GmbH & Co. KG	22.829*	31.03.07	0	1	-	-	-	-	1	1	-	3
97	Zeppelin Materials Hand- ling GmbH	35.631	31.12.06	0	2	2	0	-	-	-	2	-	6
98	Zoom GmbH	31.995	31.12.06	1	-	2	-	-	-	2	2	-	7
99	Zöller-Kipper GmbH	39.337	31.12.06	0	2	-	1	2	-	-	2	-	7
100	ZyXEL Deutschland GmbH	30.385	31.12.06	0	3	2	1	2	-	-	2	-	10
Gesamtpunktzahl												497	
Durchschnittspunktzahl												4,97	

* Diese Firmen haben nur den Rohertrag und nicht die Umsatzerlöse angegeben

Tabelle 15: Ergebnisse der empirischen Analyse für das Geschäftsjahr 2006

Mit durchschnittlich 4,97 von 17 Punkten bestätigt die empirische Analyse die zuvor getroffene Annahme, dass KMU im Prognose- und Chancen- und Risikobericht Ergebnisse ihrer internen Unternehmensplanung nur unzureichend veröffentlichen.

Positiv hervorzuheben ist der zukunftsorientierte Lagebericht der „*Finnforest Merk GmbH*“ mit 14 Punkten. In einem ausführlichen Risikobericht werden die Risiken und Chancen separat aufgeführt. Unterteilt nach Bereichen werden die wesentlichen Risiken stichpunktartig genannt und anschließend deren Bedeutung für die Gesellschaft erläutert. Analog wird mit den Chancen verfahren. Eine numerische Darstellung der positiven oder negativen Abweichungen wird nicht gegeben. Dies wurde jedoch bei keinem der hundert untersuchten Unternehmen vorgenommen. Abgerundet wird der Risikobe-

richt mit einer Gesamtaussage zur Chancen und Risikosituation der Gesellschaft („*Insgesamt überwiegen jedoch derzeit die in allen Geschäftsbereichen liegenden Chancen und Erfolgspotentiale*“). Der ebenfalls sehr ausführliche Prognosebericht beruft sich an vielen Stellen auf die aufgestellte Planung. Es werden exakte Umsatzziele für das Jahr, unterteilt für verschiedene Geschäftsbereiche, genannt. Darüber hinaus werden positive Ergebniserwartungen formuliert und beschrieben, wie dieses Ergebnis erreicht werden soll. Die Firma gibt Einblicke in die Geschäftsstrategie und schildert geplante Maßnahmen für bestimmte Bereiche. Die geplanten Investitionen werden aufgeschlüsselt dargestellt. Für das Jahr 2008 wird ein Anhalten der positiven Entwicklung angenommen. Die Gesamtentwicklung wird zusammenfassend positiv bewertet. Lediglich die Angaben bzgl. der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind allgemein gehalten (Hauptverband der deutschen Bauindustrie).

Ebenfalls hervorzuheben ist mit 13 Punkten der zukunftsorientierte Lagebericht der „*Regiolux GmbH*“. Hier wird unterteilt in einen ausführlichen Prognosebericht, einen Risikobericht und einen Chancenbericht. Im Prognosebericht wird für die Jahre 2007 und 2008 aufgrund der Planung gegenüber dem Jahr 2006 ein geringfügig höheres Ergebnis und eine gesicherte Liquidität vorhergesagt. Die Umsatzerwartung für das Jahr 2007 wird exakt beziffert und für das Jahr 2008 ist wiederum ein Anstieg gegenüber dem Jahr 2007 geplant. Die Rahmenbedingungen werden beschrieben und die geplanten Auswirkungen auf die Gesellschaft dargestellt. Der Berichtsteil über die Chancen stellt die wesentlichen Chancen dar und skizziert deren Auswirkungen. Analog wird bzgl. der Risiken verfahren.

Darüber hinaus erreichen mit zehn Punkten noch sechs Gesellschaften eine zweistellige Punktzahl.

Negativ hervorzuheben sind die „*Exco GmbH*“ und die „*Ruppert App GmbH & Co. KG*“ mit jeweils null Punkten.

Zwar geht die „*Exco GmbH*“ im Rahmen des Lageberichts auf einige Sachverhalte ein, die zum 01.01.2007 umgesetzt wurden, dabei handelt es sich jedoch um eine Schilderung von Tatsachen und nicht um eine planerische Darstellung von künftigen Maßnahmen. Darüber hinaus werden die Lage und die zurückliegende Entwicklung des Unternehmens ausführlich und angereichert durch numerische Darstellungen offen gelegt. Ein Prognosebericht und auch ein Chancen- und Risikobericht fehlen allerdings.

Die „*Ruppert App GmbH & Co. KG*“ überschreibt zwar einen Teil ihres Lageberichts mit der Überschrift „*Ausblick auf das Jahr 2007*“, dokumentiert in diesem Teil jedoch,

dass im Prinzip völlig unklar ist, in welche Richtung die zukünftige Entwicklung laufen wird. Die Geschäftsführung beruft sich auf den im Zeitpunkt der Lageberichterstellung aktuellen Auftragsbestand und geht auf dieser Grundlage davon aus, dass die Betriebsleistung voraussichtlich erheblich gesteigert werden kann. Weiter heißt es jedoch: „*Ob allerdings auch das Betriebsergebnis bereits in 2007 das eigentlich notwendige und von uns angestrebte Niveau erreichen wird, ist ungewiss, da auch die in 2007 zur Abrechnung kommenden Aufträge überwiegend noch zu schlechteren Konjunkturzeiten und unter dem entsprechenden Preisdruck hereingenommen wurden.*“ Eine ordentliche Unternehmensplanung würde dieser Ungewissheit Abhilfe leisten.

Die „*Helbako GmbH*“ liegt mit acht Punkten zwar deutlich über dem Durchschnitt, sie beruft sich jedoch bzgl. des für 2007 erwarteten Ergebnisses auf eine „*noch zu überarbeitende Planung*“.

Weitere 18 Unternehmen erreichen lediglich einen oder zwei Punkte. Die „*Ender Schiffsausrüstung GmbH*“ (ein Punkt) beschränkt sich in ihrem Prognosebericht ausschließlich auf allgemeine Angaben zur Konjunktur und zur Weltwirtschaft. Im Risikobericht wird lediglich über Risiken berichtet, die im Rahmen der Jahresabschlusserstellung bereits berücksichtigt wurden.

Im Folgenden wird die Auswertung der Lageberichte des Jahres 2007 vorgenommen:

Nr.	Unternehmen/ Rechtsform	Umsatz (in T€) gerundet	JA	Prognosezeitraum	Entwicklung der VFE-Lage	Ausrichtung/ Maßnahmen	Rahmen- bedingungen	Grundlage der Annahmen	Gesamtaussage künf- tige Entwicklung	Künftige Chancen	Künftige Risiken	Gesamtaussage Chancen/ Risiko	Gesamtpunkte
1	Allevard Federn GmbH	14.143	31.12.07	0	-	1	0	-	-	-	1	-	2
2	Alfons Köster Global Freight Logistics & Co. GmbH	56.390	31.12.07	0	1	-	0	-	-	-	-	-	1
3	August Hitzbleck und Söhne GmbH	8.611*	31.12.07	0	3	1	1	2	1	-	-	-	8
4	Autohaus Arnhölder GmbH	29.652	31.12.07	0	1	-	-	-	-	1	-	-	2
5	Bauschutz GmbH	42.219	31.12.07	0	-	-	-	-	-	1	1	-	2
6	Beuth Verlag GmbH	42.321	31.12.07	0	-	-	-	-	-	2	2	-	4
7	Binné & Sohn GmbH & Co. KG	38.500	31.12.07	0	1	-	0	-	-	-	1	-	2
8	Brüggmann Traumgarten GmbH			Bisher keine Veröffentlichung								0	
9	Cab Produkttechnik GmbH & Co. KG	18.173	31.12.07	0	3	1	0	2	-	-	1	-	7

Nr.	Unternehmen/ Rechtsform	Umsatz (in T€) gerundet	JA	Prognosezeitraum	Entwicklung der VFE-Lage	Ausrichtung/ Maßnahmen	Rahmen- bedingungen	Grundlage der Annahmen	Gesamtaussage künftige Entwicklung	Künftige Chancen	Künftige Risiken	Gesamtaussage Chancen/ Risiko	Gesamtpunkte
10	CabTec GmbH	18.285	31.12.07	0	-	1	0	-	1	-	1	-	3
11	Cadolto Fertiggebäude GmbH & Co. KG	132.648	31.12.07	0	2	-	-	-	-	-	-	-	2
12	Casco Schoeller GmbH	43.780	31.12.07	1	2	2	1	-	1	1	1	-	9
13	Deinzer GmbH	17.956	31.12.07	0	1	1	-	-	1	-	2	-	5
14	Dennheritzer Agraproduktion GmpH & Co. KG	3.354*	31.12.07	0	-	1	-	-	-	-	1	-	2
15	Deutsche Foamglas GmbH	38.770	31.12.07	0	1	1	0	2	-	1	1	-	6
16	AVL Schrick GmbH**	33.876	31.12.07	1	1	1	0	-	1	2	2	-	8
17	Effbe GmbH	31.966	31.12.07	0	1	2	0	-	-	2	2	-	7
18	Emder Schiffsausrüstung GmbH	3.421*	31.12.07	0	0	-	0	-	1	-	-	-	1
19	Erich Scheerer GmbH	10.920	31.12.07	0	1	2	1	-	-	1	2	-	7
20	ES Automobilguss GmbH	46.500	31.12.07	1	3	2	-	2	-	2	-	-	10
21	Exco GmbH	8.071*	31.12.07	0	2	1	0	2	1	-	-	-	6
22	Finnforst Merk GmbH	35.020	31.12.07	1	3	2	1	2	1	2	2	1	15
23	Florack Bauunternehmung GmbH	38.685	31.12.07	1	2	-	-	-	-	-	1	-	4
24	FMD Möbel GmbH	44.031	31.12.07	0	1	1	0	-	-	2	1	-	5
25	Frank Trurnit & Partner Verlag GmbH	17.700	31.12.07	0	1	-	1	-	-	1	-	-	3
26	Carl FUHR GmbH & Co. KG	48.681	31.12.07	1	3	2	0	2	-	2	2	-	12
27	Gebr. Conzelmann GmbH & Co. KG	16.300	31.12.07	0	1	-	-	2	-	2	2	1	8
28	Gebrüder Paul GmbH	15.710	31.12.07	0	0	-	1	-	-	-	2	-	3
29	Gerd Mäusbacher Möbel- fabrik GmbH	7.206*	31.12.07	0	1	-	-	-	1	-	-	-	2
30	Gras Spedition GmbH & Co. KG	31.200	31.12.07	1	1	-	0	-	-	2	2	-	6
31	Grohmann Engineering GmbH	48.220	31.12.07	0	1	-	-	-	1	-	2	-	4
32	Heinrich Grotebauer GmbH & Co. KG	19.208	31.12.07	0	1	1	1	-	-	-	-	-	3
33	Helbako GmbH	53.197.	31.12.07	0	1	1	1	2	-	2	2	-	9
34	Heras sks GmbH	21.451	31.12.07	0	-	-	-	-	-	1	-	-	1
35	IFT Ingenieursgesel. für Triebwerktechnik mbH	12.625*	31.12.07	0	3	1	-	2	-	2	2	-	10
36	Intact GmbH	25.140	31.12.07	0	-	-	-	2	1	1	1	-	5
37	International Management Group GmbH	19.759	31.12.07	1	1	1	-	-	-	2	2	-	7
38	IVP Int. Virtuelles Pro- duktmanagement GmbH	11.137	31.12.07	0	-	1	0	2	1	-	1	-	5
39	Jakob Jost GmbH	9.366*	31.12.07	0	2	2	-	2	-	-	-	-	6

Nr.	Unternehmen/ Rechtsform	Umsatz (in T€) gerundet	JA	Prognosezeitraum	Entwicklung der VFE-Lage	Ausrichtung/ Maßnahmen	Rahmen- bedingungen	Grundlage der Annahmen	Gesamtaussage künftige Entwicklung	Künftige Chancen	Künftige Risiken	Gesamtaussage Chancen/ Risiko	Gesamtpunkte
40	James Robinson GmbH	13.681	31.12.07	0	-	2	-	-	-	-	-	-	2
41	Johann Wiedmann GmbH Autohaus	5.437*	31.12.07	0	0	1	1	2	-	-	-	-	4
42	Jumbo Express Int. Spedition GmbH	25.400	31.12.07	0	1	1	1	-	-	-	1	-	4
43	Karriè Bau GmbH & Co. KG	22.188	31.12.07	0	1	1	0	-	1	-	2	-	5
44	Klever Beschichtungstechnik GmbH & Co. KG	6.134*	31.12.07	0	1	1	1	2	1	-	1	-	7
45	Krankenhaus Tabea GmbH	11.032	31.12.07	0	1	1	0	2	1	-	1	-	6
46	KS Baustoffwerke Blatzheim GmbH & Co. KG	6.240*	31.12.07	0	1	-	-	-	-	-	-	-	1
47	Leeser GmbH & Co. KG	27.813	31.12.07	0	2	-	-	2	-	-	-	-	4
48	Linzmeier Bauelemente GmbH	13.138*	31.12.07	0	1	1	1	-	-	1	1	-	5
49	Ludwig Zausinger Elekt. GmbH & Co. KG	13.548	31.12.07	0	2	1	0	2	-	1	1	-	7
50	LUTRO Luft- und Trockentechnik GmbH	17.626	31.12.07	0	2	-	0	-	-	1	1	-	4
51	M&C Products GmbH Analysetechnik	22.700	31.12.07	0	2	2	0	2	-	-	2	-	8
52	Maier + Kaufmann GmbH	10.562*	31.12.07	0	1	-	0	2	-	1	1	-	5
53	Maschinenbau Schmidt GmbH	14.334	31.12.07	0	1	-	-	2	-	-	-	-	3
54	Metz Aerials GmbH & Co. KG	48.261	31.12.07	0	1	-	1	-	-	2	-	-	4
55	MZ Mineralöl GmbH	4.417*	31.12.07	0	-	-	-	-	1	-	-	-	1
56	Neidhardt Grundbau GmbH	8.526	31.12.07	0	0	1	0	2	-	1	1	-	5
57	Neue deutsche Spielcasino GmbH & Co. KG			Anwendung der Befreiungsvorschrift gem. §§ 264 Abs. 3, 264 b HGB								0	
58	Nibler GmbH	45.150	31.12.07	0	1	-	-	-	-	-	-	-	1
59	Nordvlies GmbH	4.163*	31.12.07	0	2	1	-	-	1	-	-	-	4
60	O.H. Systemgastronomie GmbH	10.800	31.12.07	0	0	-	-	-	1	-	-	-	1
61	Op de Hipt Schuhe GmbH	6.282*	31.12.07	1	1	-	-	-	-	1	1	-	4
62	Oranier Heiz- und Kochtechnik GmbH	40.319	30.06.08	0	-	2	-	-	-	-	-	-	2
63	Orga Systems GmbH	55.302	31.12.07	0	-	1	1	-	-	2	2	-	6
64	Papierfabrik Hainsberg GmbH	26.555	31.12.07	0	3	1	-	2	-	1	-	-	7
65	Paul Stephan GmbH & Co. KG	12.508	31.12.07	1	1	1	-	2	1	2	1	-	9
66	Peter Deilmann Reederrei GmbH & Co. KG	10.813	31.12.07	1	1	2	-	-	-	2	2	-	8
67	Piller Dynasine GmbH	11.700	31.12.07	0	1	1	0	2	1	-	2	-	7
68	Quadrant PHS Deutschland GmbH	55.259	31.12.07	1	2	2	0	-	-	1	2	-	8

Nr.	Unternehmen/ Rechtsform	Umsatz (in T€) gerundet	JA	Prognosezeitraum									Gesamtpunkte
				Entwicklung der VFE-Lage	Ausrichtung/ Maßnahmen	Rahmen- bedingungen	Grundlage der Annahmen	Gesamtaussage künftige Entwicklung	Künftige Chancen	Künftige Risiken	Gesamtaussage Chancen/ Risiko		
69	Quinn Plastics Nischwitz GmbH	40.658	31.12.07	0	1	1	-	2	1	1	1	-	7
	Quinn Scheurle GmbH			Kein Lagebericht für das Geschäftsjahr 2007									-
70	QVC eService Inc. & Co. KG	20.094	31.12.07	0	-	1	0	-	-	1	2	-	4
71	RDG Rieker Dienstleistungsgesellschaft mbH			Bisher keine Veröffentlichung									0
72	Regiolux GmbH	37.181	31.12.07	1	3	2	1	2	-	2	2	-	13
73	Rokal Armaturen GmbH	35.977	31.12.07	1	3	1	-	-	1	1	2	-	9
74	Rosner Logistik GmbH	36.342	31.12.07	0	1	-	-	-	-	-	-	-	1
75	Rupert App GmbH & Co. KG	39.718	31.12.07	0	1	-	-	-	-	-	-	-	1
76	SAB Bröckskes GmbH & Co. KG	45.862	31.12.07	0	1	-	1	-	-	1	1	-	4
77	Schock Profilsysteme GmbH & Co. KG	10.927	31.12.07	0	2	1	1	2	1	-	2	-	9
78	Schröer Eis GmbH	32.927	31.12.07	1	3	-	-	2	1	2	2	-	11
79	Striko Westofen GmbH	43.629	31.12.07	0	-	-	1	-	-	-	-	-	1
80	Technisat Vogtland GmbH	31.400	31.12.07	0	-	2	1	2	-	2	2	-	9
81	tecsis GmbH	42.470	31.12.07	1	3	1	1	2	-	2	2	-	12
82	Temmler Pharma GmbH	34.536	31.12.07	1	2	2	1	2	-	-	2	-	10
83	TG Autohandelsgesellschaft mbH	36.633	31.12.07	1	1	1	0	-	-	-	1	-	4
84	ULTRA Pharm Medicalprodukte GmbH	31.706	31.12.07	0	1	-	-	-	-	-	-	-	1
85	UNGLEHRT GmbH & Co. KG	43.656	31.12.07	0	1	1	0	-	-	-	1	-	3
86	van Laack GmbH	54.378	30.04.08	1	2	2	-	2	1	-	1	-	9
87	VEM motors Thurm GmbH	48.048	31.12.07	0	1	1	-	-	-	-	1	-	3
88	Vink Kunststoffe GmbH	48.005	31.12.07	0	3	2	-	2	-	1	1	-	9
89	VOCO GmbH	53.438	31.12.07	0	0	1	0	-	1	1	1	-	4
90	Walter Nilsson GmbH & Co. KG	10.369*	31.12.07	1	1	1	0	-	-	1	2	-	6
91	Weber Marking System GmbH	22.587	31.12.07	0	1	2	1	2	-	1	1	-	8
92	Wilisch & Sohn GmbH			Bisher keine Veröffentlichung									0
93	Woelm GmbH	30.630	31.12.07	0	1	-	-	-	-	-	1	-	2
94	Wülfing Pharma GmbH	32.198	31.12.07	0	0	-	-	-	-	-	1	-	1
95	Xaver Lutzenberger GmbH & Co. KG	38.934	31.03.08	0	1	-	-	-	-	1	1	-	3
96	Zeppelin Materials Handling GmbH	44.578	31.12.07	0	2	2	0	-	-	-	2	-	6
97	Zoom GmbH			Bisher keine Veröffentlichung									0

Nr.	Unternehmen/ Rechtsform	Umsatz (in T€) gerundet	JA	Prognosezeitraum	Entwicklung der VFE-Lage	Ausrichtung/ Maßnahmen	Rahmen- bedingungen	Grundlage der Annahmen	Gesamtaussage künftige Entwicklung	Künftige Chancen	Künftige Risiken	Gesamtaussage Chancen/ Risiko	Gesamtpunkte
98	Zöller-Kipper GmbH	43.080	31.12.07	0	2	-	1	2	-	-	2	-	7
99	ZyXEL Deutschland GmbH	27.255	31.12.07	0	3	2	1	2	-	-	2	-	10
Gesamtpunktzahl												501	
Durchschnittspunktzahl												5,06	

* Diese Firmen haben nur den Rohertrag und nicht die Umsatzerlöse angegeben

** Wurde im Laufe des Jahres 2007 umbenannt. Im Vorjahr: Dr. Schrick GmbH.

Tabelle 16: Ergebnisse der empirischen Analyse für das Geschäftsjahr 2007

Mit durchschnittlich 5,06 Punkten von maximal 17 Punkten liegt eine minimale Steigerung zum Vorjahr um 0,09 Punkte vor.

Zu beachten ist, dass die *Quinn Scheurle GmbH* zwar einen Jahresabschluss zum 31.12.2007 veröffentlicht hat, diesen jedoch ohne Lagebericht, so dass davon auszugehen ist, dass die erforderlichen Größenkriterien im Jahr 2007 unterschritten wurden und ein Lagebericht nicht mehr aufzustellen war. Der Stichprobenumfang beträgt für das Jahr 2007 somit 99 Unternehmen. Weitere fünf Unternehmen, deren Lageberichte für das Jahr 2006 veröffentlicht wurden, haben für das Jahr 2007, bis zum Zeitpunkt⁵³¹ der Auswertung dieser Analyse, keinen Lagebericht veröffentlicht. Die *Neue deutsche Spielcasino GmbH & Co. KG* hat das Wahlrecht gem. § 264 Abs. 3 HGB i.V.m. § 264b HGB in Anspruch genommen und verweist lediglich auf den Konzernlagebericht der Westdeutsche Spielcasino Service GmbH. Bei den übrigen vier Unternehmen ist der Grund für die Nichtveröffentlichung nicht erkennbar. Diese Unternehmen fließen dennoch in die Stichprobe ein, da die Nichtveröffentlichung des Jahresabschlusses und des Lageberichts in der Art gewertet wird, dass diese Unternehmen keine Ergebnisse über das Unternehmensregister kommunizieren und somit im Rahmen der empirischen Analyse null Punkte erreichen. Die *Striko Westhofen GmbH* hat im Jahr 2007 einen Konzernlagebericht veröffentlicht, wogegen im Jahr 2006 noch ein Einzelabschluss veröffentlicht wurde. Der Konzernlagebericht erreicht im Rahmen der Analyse jedoch – wie im Vorjahr der Lagebericht – lediglich einen Punkt.

⁵³¹ 15. August 2009.

Positiv hervorzuheben ist die *Exco GmbH*, die im Jahr 2007 im Vergleich zum Vorjahr eine Punktesteigerung um sechs Punkte von null auf sechs erreicht hat und auch die *Deinzer GmbH* hat eine Punktesteigerung von vier Punkten auf insgesamt fünf Punkte vollzogen. Die *Nibler GmbH* hat sich hingegen um zwei Punkte verschlechtert.

Einen enormen Umsatzsprung von Mio. € 45 auf Mio. € 133 vollzieht im Jahr 2007 die *Cadolto Fertiggebäude GmbH & Co. KG*. Dieser Umsatzsprung wurde bereits im Lagebericht 2006 angekündigt. Jedoch wurde dieser nicht anhand der Unternehmensplanung prognostiziert, sondern stand bei Erstellung des Lageberichts bereits fest, da ein Rahmenvertrag über ein Großprojekt in Höhe von Mio. € 192 für die Jahre 2007 und 2008 unterzeichnet wurde. Die Gesamtpunktzahl bzgl. der zukunftsorientierten Informationsvermittlung liegt mit zwei Punkten deutlichen unter dem ohnehin bereits schlechten Durchschnitt.

Im Ergebnis ist deutlich erkennbar, dass bezogen auf die Gesamtheit aller untersuchten Unternehmen für das Jahr 2007 im Vergleich zum Vorjahr keine Besserung bzw. positive Entwicklung im Rahmen der zukunftsorientierten Lageberichterstattung eingetreten ist.

Anhand der durch die empirische Analyse gewonnenen Daten kann im Rahmen einer Korrelationsrechnung untersucht werden, ob die Höhe der erreichten Punktzahl mit der Größe des untersuchten Unternehmens – gemessen am Umsatz – zusammenhängt. Es ist somit möglich, die These zu untersuchen, ob die Informationsvermittlung im zukunftsorientierten Teil des Lageberichts besser ist, je größer das berichtende Unternehmen ist. Das Ergebnis der Korrelationsrechnung nimmt hierbei stets einen Wert zwischen minus eins und eins an. Bei einem Wert von minus eins bzw. eins besteht ein vollständiger negativer bzw. positiver linearer Zusammenhang zwischen der erreichten Punktzahl und der Höhe des Umsatzes. Beträgt das Ergebnis den Wert 0, besteht zwischen den beiden Größen überhaupt kein linearer Zusammenhang. D.h. ein Ergebnis, welches nahe am Wert eins liegt, bedeutet, dass die erreichte Punktzahl stark mit der Höhe der Umsätze und somit mit der Größe des Unternehmens korreliert. Im Umkehrschluss bedeutet ein Wert nahe der Null, dass es zwischen Größe des Unternehmens und erreichter Punktzahl keinerlei Korrelation gibt.

Die Korrelationskoeffizienten für die Jahre 2006 und 2007⁵³² stellen sich wie folgt dar:

Korrelationskoeffizient für das Jahr 2006: 0,1972

Korrelationskoeffizient für das Jahr 2007: 0,0532.

Ein linearer Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Höhe der erreichten Punktzahl liegt somit nicht vor.

Fazit der empirischen Analyse ist, dass eine auf einer Unternehmensplanung basierende Prognose- und Chancen- und Risikoberichterstattung bei KMU durchschnittlich betrachtet lediglich unzureichend praktiziert wird. Die Vermutung, dass KMU die Ergebnisse ihrer internen Planung nicht kommunizieren oder eine solche Planung erst gar nicht implementiert haben, hat sich damit bestätigt. Die an eine solche Berichterstattung gestellten Anforderungen⁵³³ werden von einem Großteil der KMU nicht bzw. nur ansatzweise erfüllt. Eine kritische Würdigung dieser Tatsache folgt an späterer Stelle.⁵³⁴

4.3.5 Zwischenergebnis

Die Lageberichterstattung wurde durch die Einführung des KonTraG um den Prognose- und Risikobericht sowie durch das BilReG um den Chancenbericht erweitert. Einen Lagebericht haben – mit Ausnahme der kleinen Kapitalgesellschaften und kleinen Kapitalgesellschaften & Co. im Sinne des § 267 Abs. 1 HGB – sämtliche Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften bei denen nicht mindestens eine natürliche Person als Vollhafter auftritt, aufzustellen.

Um die Anforderungen an die zukunftsorientierte Lageberichterstattung erfüllen zu können, ist eine Unternehmensplanung nach Auffassung des Verfassers zwingende Vo-

⁵³² Der Koeffizient wird durch den hohen Umsatzsprung der Cadolto Fertiggebäude GmbH & Co. KG bei einer Punktzahl von lediglich zwei Punkten zusätzlich gedrückt. Unter der Annahme, die Cadolto Fertiggebäude GmbH & Co. KG würde auch in 2007 den Umsatz des Jahres 2006 erzielen, würde sich ein Koeffizient von 0,1271 ergeben.

⁵³³ Siehe Kap. 4.3.1.

⁵³⁴ Siehe Kap. 4.4.

raussetzung. Die Unternehmensführung muss die Ergebnisse der Unternehmensplanung im Rahmen des Lageberichts verbal darstellen.

Für atypische KMU in der Rechtsform der AG und der KGaA ist die Vorschrift des § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB sinnvoll, da die Aktionäre durch den Lagebericht über die zukünftigen Chancen und Risiken aus Sicht der Unternehmensführung informiert werden. Die Aktionäre haben i.d.R. keine andere Möglichkeit, sich diese Informationen anderweitig zu beschaffen. Gleiches gilt für mögliche zukünftige Aktionäre. Da die Aktien der atypischen Unternehmen in der Rechtsform der AG und der KGaA von „Jedermann“ gekauft werden können, müssen diese Gesellschaften die Informationen des Lageberichts auch für „Jedermann“ zur Verfügung stellen.

Für die übrigen betroffenen Rechtsformen im Bereich der KMU bestehen die gleichen Pflichten der Offenlegung, welche nach Einführung des EHUG nochmals verschärft wurden. Im Ergebnis werden somit – eine den Anforderungen entsprechende Berichterstattung vorausgesetzt – auch die Ergebnisse der Unternehmensplanung für „Jedermann“ zugänglich.

Die Vermutung, dass KMU aufgrund dieser Tatsache der Informationsvermittlung im Prognose- und Chancen- und Risikobericht nur unzureichend nachkommen werden, wurde durch das Ergebnis der empirischen Analyse bestätigt.

4.4 Abschließende Beurteilung

Die vorstehenden Ausführungen haben die Auswirkungen der Gesetzgebung zur Unternehmensführung, zur Kontrolle der Unternehmensführung und zur Offenlegung auf die Unternehmensplanung bei KMU untersucht. Diese Untersuchung unterteilt sich in die folgenden Blöcke:

Block I	Fortbestehensprognose des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB sowie der InsO
Block II	Die aktienrechtlichen Vorschriften zur Unternehmensführung und deren Kontrolle <ul style="list-style-type: none"> ○ Die Business Judgment Rule gem. § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG ○ Das Überwachungssystem gem. § 91 Abs. 2 AktG ○ Die Berichtspflicht des Vorstandes an den Aufsichtsrat gem. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG.
Block III	Die zukunftsorientierte Lageberichterstattung gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die *Fortbestehensprognose* im Sinne des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB erfordert keine Unternehmensplanung. Diese ist erst für eine Fortbestehensprognose im Rahmen der Insolvenzeröffnung sowie im laufenden Insolvenzverfahren erforderlich.

Die *Business Judgment Rule* gem. § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG stellt keine Pflicht zur Unternehmensplanung dar. Sie bietet jedem Geschäftsleiter die Möglichkeit eines „sicheren Hafens“ im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen. Eine analoge Anwendung für alle Rechtsformen ist zu bejahen.

Das *Überwachungssystem* im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG kann die gesetzlich geforderten Ansprüche nur erfüllen, wenn es Bestandteil einer internen Unternehmensplanung ist. Der Gesetzgeber definiert diese Anforderung nicht, sondern überlässt es der Rechtsprechung für den Einzelfall zu entscheiden, inwieweit das Überwachungssystem den individuellen Anforderungen der speziellen Gesellschaft gerecht wird. Im Bereich der KMU beschränkt sich die Relevanz der Rechtsnorm auf AG und KGaA.

Die *Berichtspflicht des Vorstands an den Aufsichtsrat* gem. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG verpflichtet den Vorstand einer AG und KGaA zur Erstellung einer Unternehmensplanung. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG normiert als einzige Gesetzesvorschrift eine unmittelbare Rechtspflicht zur Unternehmensplanung. Die Anwendung der Norm im Segment der KMU beschränkt sich ebenfalls auf AG und KGaA.

Die zukunftsorientierte Berichterstattung des *Lageberichts* gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB muss auf die Ergebnisse der Unternehmensplanung zurückgreifen. Um die Anforderungen an die Berichtspflicht zu erfüllen, müssen Ergebnisse der Unternehmensplanung von der Geschäftsleitung veröffentlicht werden. Diese Pflicht gilt für mittelgroße und große Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften & Co. im Sinne des HGB. Die empirische Analyse hat gezeigt, dass KMU die Anforderungen der zukunftsorientierten Berichterstattung im Durchschnitt nur unzureichend erfüllen.

Aufgrund der Tatsache, dass eine Planungspflicht lediglich für AG's und KGaA's existiert, soll abschließend die in der Literatur bereits mehrfach gestellte Forderung nach einer gesetzlich zu fixierenden Unternehmensplanung für Unternehmen aller Rechtsformen diskutiert werden.

RÜCKLE forderte bereits im Jahr 1984 ein Mindestmaß an Planung und interner Prognose für alle Unternehmen explizit gesetzlich zu fixieren, da dies ohnehin einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung entspricht.⁵³⁵

Auch FUHR verwundert die Tatsache, dass trotz der unbestrittenen betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit zur Unternehmensplanung und deren Überwachung, keine klaren gesetzlichen Verpflichtungen zur Unternehmensplanung existieren.⁵³⁶

GROß/ AMEN setzen sich am energischsten für eine Planungspflicht für alle Unternehmen ein. Ihren Vorstellungen folgend, sollte die Unternehmensplanung in jedem Unternehmen den gleichen Stellenwert genießen, wie eine ordnungsgemäß erstellte Buchführung.⁵³⁷ Um dies zu erreichen, sollte im für alle Kaufleute gültigen ersten Unterabschnitt des HGB ein Paragraph gleichrangig mit der Buchführung und dem Inventar eingefügt

⁵³⁵ Vgl. Rückle (1984): a.a.O., S. 65-66.

⁵³⁶ Vgl. Fuhr (2003): a.a.O., S. 338.

⁵³⁷ Vgl. Groß/ Amen (2003): a.a.O., S. 1169.

werden, der die Pflichten der Unternehmensplanung regelt.⁵³⁸ Die Überschrift des ersten Unterabschnitts ist neben den Begriffen „Buchführung“ und „Inventar“ um das Wort „Unternehmensplanung“ zu erweitern. Der Wortlaut des vorgeschlagenen Paragraphen lautet wie folgt:⁵³⁹

„§ 241a HGB: [Pflichten der Unternehmensplanung]

Jeder Kaufmann, der kraft Gesetzes oder Gesellschafterbeschlusses zur Unternehmensplanung verpflichtet ist, hat nach den „Grundsätzen ordnungsmäßiger Unternehmensplanung“ zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres den Unternehmensplan zu erstellen, [...]“

Allgemein ist m.E. zu diesem von GROß/ AMEN vorgeschlagenen Gesetzesentwurf anzumerken, dass er einerseits nichts sagend ist und andererseits an inhaltlichen Mängeln leidet. Unternehmen oder Kaufleute die bereits kraft Gesetzes oder kraft Gesellschafterbeschlusses zur Unternehmensplanung verpflichtet sind, bedürfen nicht noch eines gesetzlichen Hinweises, dass sie dieser Verpflichtung auch nachkommen müssen.

Die Unternehmensplanung gleichzeitig auf eine Ebene mit der Buchführung und dem Inventar zu heben, erscheint mir ebenfalls nicht gerechtfertigt. Sowohl das Inventar als auch die Buchführung begründen sich auf greifbaren Ist-Werten, die nicht durch planerische Unsicherheiten behaftet sind und obendrein die Grundlage der Ermittlung der Steuerlast des Kaufmanns bilden.

Im Speziellen wird der Sinn einer gesetzlichen Planungspflicht vor dem Hintergrund der im Rahmen dieses Kapitels erzielten Ergebnisse für jeden Block separat diskutiert.

Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit einer Unternehmensplanung für die Unternehmensführung steht dabei in keiner Weise zur Diskussion. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Frage, ob es sinnvoll und notwendig ist, betriebswirtschaftliche Selbstverständlichkeiten gesetzlich vorzuschreiben.

Aus Sicht der gesetzlichen Fortbestehensprognose besteht kein Bedarf für eine gesetzliche Pflicht zur Unternehmensplanung. Der Gesetzgeber verlangt diese richtigerweise erst dann, wenn das Unternehmen sich im Geltungsbereich der InsO befindet.

⁵³⁸ Vgl. *Groß/ Amen* (2003): a.a.O., S. 1174.

⁵³⁹ Vgl. *Groß/ Amen* (2003): a.a.O., S. 1179.

Die Kritik an dieser aktuellen gesetzlichen Situation bezieht sich darauf, dass es für eine funktionsfähige Unternehmensplanung im Rahmen der InsO zu spät ist. Aus gesetzlicher Sicht ist es ausreichend, Planungsinstrumente erst bei gefährdeten Unternehmen zu implementieren, wo diese unter erschwerten Krisenbedingungen erstmalig einzusetzen sind.⁵⁴⁰ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Kritik verständlich. Eine Unternehmensplanung kann sich nur durch stetige Kontrolle und die daraus resultierenden Erfahrungen entwickeln und optimieren. Je länger die Unternehmensplanung im Einsatz ist, desto funktionsfähiger und aussagekräftiger ist sie. Eine erst im Rahmen des Insolvenzverfahrens durch einen unternehmensfremden Dritten erstellte Unternehmensplanung, kann den Grad der Funktionsfähigkeit und Aussagekraft einer eingespielten und vielfach optimierten Unternehmensplanung nicht erreichen.

Der Gesetzgeber berücksichtigt jedoch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Fortbestehensprognose des HGB und der Fortbestehensprognose im Rahmen der InsO. Im Rahmen des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB ist die Prognose über die Unternehmensfortführung jährlich als Teil der Jahresabschlussstellung von der Geschäftsführung des Unternehmens abzugeben. Die Formulierung der Fortbestehensprognose im Sinne des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB auf Grundlage der Unternehmensplanung widerspricht dem Stichtagsprinzip des § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB.⁵⁴¹ Die Einschränkung dieses klar definierten und für die Bewertung ebenfalls fundamentalen Prinzips auf Kosten der Einbeziehung der Unternehmensplanung für die Formulierung der Fortbestehensprognose ist nicht gerechtfertigt.⁵⁴²

Im Rahmen der InsO ist die Fortbestehensprognose von einem prinzipiell fremden Dritten – dem Insolvenzverwalter – zu erstellen. Der Kaufmann darf nicht mehr über sein Vermögen verfügen.⁵⁴³ Er hat im Rahmen der Insolvenz eine Vielzahl von Gläubigern zu befriedigen und schuldet diesen Rechenschaft darüber, wann und ob diese mit der Begleichung ihrer Forderungen rechnen können. Diese Informationen wirken sich bei den Schuldnern in Form von Einzelwertberichtigungen direkt in der Bewertung ihrer Forderungen aus. Der Nutzen der Planung für die Fortbestehensprognose im Rahmen der InsO richtet sich somit an Unternehmensexterne. Der eigentliche Sinn der Planung –

⁵⁴⁰ Vgl. *Groß/ Amen* (2003): a.a.O., S. 1163.

⁵⁴¹ Siehe auch Kap. 4.1.4.1.

⁵⁴² Vgl. *Schulze-Osterloh* (2007): a.a.O., S. 1010.

⁵⁴³ Siehe Kap. 4.1.3.1.

der Geschäftsführung als internes Steuerungsinstrument zu dienen – ist dadurch verloren. Die Tatsache, dass die Planung im Insolvenzverfahren im Unternehmen nicht unter optimalen Bedingungen durchführbar ist, ist nicht das Problem des Gesetzgebers.

Die gesetzlichen Anforderungen an das Überwachungssystem des § 91 Abs. 2 AktG und die Möglichkeit eines „sicheren Hafens“ im Sinne der Business Judgment Rule erfordern, um ihren Zweck erfüllen zu können, eine Unternehmensplanung. Eine Pflicht zur Unternehmensplanung ergibt sich explizit aus § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG für den Vorstand einer AG und KGaA. Eine allgemein gültige Kodifizierung bzgl. der erforderlichen Ausgestaltung einer Unternehmensplanung liefert das Gesetz nicht.

GROß/ AMEN kritisieren diese Tatsache und sehen in der fehlenden Regelung eine Rechtsunsicherheit, die gravierende Vollzugsdefizite in der Wirtschaftspraxis nach sich ziehen. Eine im Gesetz verankerte Planungspflicht mit kodifizierten Mindestanforderungen würde diese Unsicherheit ihrer Meinung nach beseitigen.⁵⁴⁴

Zweifellos erfordert ein Überwachungssystem im Sinne des § 91 Abs. 2 AktG eine integrierte Unternehmensplanung. Die Ausstrahlungswirkung dieser Vorschrift ist jedoch ohnehin auf Kapitalgesellschaften beschränkt, die den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen. Dies sind zum überwiegenden Teil AG und KGaA, deren Vorstand durch § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG zur Unternehmensplanung verpflichtet ist.⁵⁴⁵ Eine Verletzung dieser Pflicht zieht einen Verstoß gegen die Sorgfaltspflicht im Sinne des § 90 Abs. 1 Satz 1 AktG nach sich. Richtig ist, dass der Gesetzgeber im AktG zwar eine Planungspflicht verankert hat aber keine eindeutigen Anforderungen an die Unternehmensplanung definiert. Diese Tatsache ist jedoch aus meiner Sicht heraus nicht zu kritisieren. Eine eindeutige gesetzliche Kodifizierung gesetzlicher Anforderungen ist für ein unternehmensinternes betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument nicht sinnvoll. Die Unternehmensplanung muss flexibel und individuell gestaltbar sein, um ihren Zweck erfüllen zu können. Dies gilt besonders für KMU. Eine klare gesetzlich fixierte Regelung kann diese Flexibilität nicht geben. Auch der von GROß/ AMEN vorgelegte Entwurf stellt keine expliziten Anforderungen an die Ausgestaltung der Unternehmensplanung. Vielmehr beziehen sie sich auf die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung. Darüber hinaus ist in

⁵⁴⁴ Vgl. *Groß/ Amen* (2003): a.a.O., S. 1169.

⁵⁴⁵ Unternehmen in der Rechtsform der GmbH, die den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen, werden im Bereich der KMU nicht vermutet.

ihrem Musterentwurf zur Gesetzesänderung für eine Planungspflicht neben dem oben bereits zitierten Paragraphen die folgende Regelung verankert:⁵⁴⁶

„§ 241c HGB: *[Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensplanung]*

(1) [...].

(2) Sowohl der erforderliche Detaillierungs- und Konkretisierungsgrad als auch die Organisation und Intensität bei Aufstellung, Kontrolle und Fortschreibung der Unternehmensplanung werden insbesondere von der Größe und Komplexität sowie dem Grad der Bestandsgefährdung des Unternehmens bestimmt.

Die Formulierung erinnert an die Ausführungen der Gesetzesbegründung zum Überwachungssystem des § 91 Abs. 2 AktG, wobei die konkrete Ausformung der Pflicht von Größe, Branche, Struktur usw. des jeweiligen Unternehmens abhängig sein soll.⁵⁴⁷ Die immer noch anhaltenden Diskussionen in Literatur und Kommentierung über die Ausgestaltung und den Geltungsbereich des Überwachungssystems haben gezeigt, dass derartige Formulierungen eher neuen Diskussionsbedarf hervorrufen als für Klarheit zu sorgen.⁵⁴⁸

Das von GROß/ AMEN beklagte Fehlen einer klaren und verbindlichen Gesetzeslage, wird durch den Regelungsvorschlag nicht beseitigt, sondern in der Neuregelung fortgeschrieben.

Die Vorschriften des AktG sind m.E. in dieser Hinsicht ausreichend. Es wurde eine Planungspflicht verankert. Die Aufgabe einer individuellen Ausgestaltung der Unternehmensplanung wurde sinnvoller Weise in den Ermessensbereich des Geschäftsleiters gelegt. Als eine Art Anreiz, dieser Aufgabe nachzukommen, kann die Einführung der Business Judgment Rule betrachtet werden, durch die dem Geschäftsleiter die Möglichkeit eines „sicheren Hafens“ geboten wird. Obendrein besteht mit dem Aufsichtsrat ein weiteres Kontrollorgan, das zu beurteilen hat, ob die im Unternehmen durchgeführte Planung den individuellen Ansprüchen der Gesellschaft gerecht wird.

⁵⁴⁶ Vgl. Groß/ Amen (2003): a.a.O., S. 1180.

⁵⁴⁷ Vgl. BT-Drucksache 13/9712, Begründung § 91 AktG, online:

<http://dip.bundestag.de/btd/13/097/1309712.pdf>, S. 15.

⁵⁴⁸ Siehe die Ausführungen in Kap. 4.2.2.

Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung können der Geschäftsleitung als Orientierungsregeln für die Ausgestaltung der Unternehmensplanung dienen, jedoch niemals normative Verbindlichkeit erlangen.⁵⁴⁹ Die Beurteilung, ob die Unternehmensplanung den individuellen Anforderungen genügt, obliegt im Ernstfall der Rechtsprechung.

Eine gesetzliche Unsicherheit aufgrund einer fehlenden Planungspflicht ist somit m.E. bzgl. des AktG nicht erkennbar.

Eine Ausstrahlungswirkung bzgl. der Planungspflicht des AktG auf andere Rechtsformen im Segment der KMU wird von der vorliegenden Arbeit verneint. Unsicherheiten ergeben sich auch aus dieser Tatsache nicht, da es meiner Meinung nach korrekt ist, einen solchen gesetzlichen Eingriff in die Unternehmensführung – denn nichts anderes stellt eine gesetzliche Planungspflicht dar – auf AG und KGaA zu beschränken. Dieser Eingriff ist nur sinnvoll, wenn Eigentum und Geschäftsführung des jeweiligen Unternehmens getrennt sind und gleichzeitig die Eigentümer nicht in der Lage sind, ihre Vorstellungen einer sinnvollen Geschäftsführung durchzusetzen. Diese Voraussetzungen gibt es bei typischen KMU nicht. Bei atypischen KMU ist eine derart strikte Trennung zwischen Unternehmensführung und Eigentum lediglich im Segment der AG und KGaA zu vermuten. Ansonsten ist der Eigentümerkreis auch bei atypischen KMU i.d.R. klein genug, dass Vereinbarungen mit der Geschäftsführung privatvertraglich durchgesetzt werden können.⁵⁵⁰

Die Beschränkung des Anwendungskreises dieser Pflicht auf AG und KGaA ist somit richtig. Die Kontrolle der Unternehmensplanung im Pflichtenrahmen des Aufsichtsrats zu verankern, ist ebenfalls richtig. Der Aufsichtsrat kennt die inneren Strukturen des Unternehmens und muss das notwendige Fachwissen vorweisen,⁵⁵¹ um die individuelle Durchführung der Unternehmensplanung beurteilen und gegebenenfalls korrigieren zu können.

⁵⁴⁹ So auch *Fleischer* (2006): a.a.O., Rdnr. 38-38; *Bürgers/ Israel* (2008): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 4 und auch *Hefermehl/ Spindler* (2004): a.a.O., § 93 AktG, Rdnr. 42 für betriebswirtschaftlich anerkannte Prinzipien generell.

⁵⁵⁰ Für den Spezialfall von so genannten Publikums KG's bei denen regelmäßig ein extrem großer und unüberschaubarer Kreis von Kommanditisten vorhanden ist, kommt es auf die jeweiligen gesellschaftsvertraglichen Regelungen und Kontrollrechte an. Auf diese Thematik wird an dieser Stelle lediglich verwiesen.

⁵⁵¹ Vgl. Kap. 4.2.3.1.

Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung sind in diesem Zusammenhang keinesfalls ohne Bedeutung. Auch wenn sie keine gesetzliche Grundlage darstellen, sind sie als Richtlinie für jeden Geschäftsführer m.E. äußerst wertvoll. In Analogie zu den Grundsätzen des COSO-Konzeptes, das weltweite Anerkennung erlangt hat und mittlerweile als konzeptioneller Rahmen für das Überwachungssystem gem. § 91 Abs. 2 AktG herangezogen wird, können von einer breiten Mehrheit akzeptierte Grundsätze ordnungsgemäßer Planung einen konzeptionellen Rahmen für die Unternehmensplanung liefern. Nach Aussage des BDU besteht die Zielsetzung eben in der Formulierung eines solchen Rahmens.⁵⁵² Geschäftsführer, die sich im Rahmen der Business Judgment Rule im Zusammenhang mit der Unternehmensplanung auf einen „sicheren Hafen“ berufen wollen, müssen diese Grundsätze m.E. zwingend beachten.

Im Hinblick auf die Lageberichterstattung ist die Kritik von GROß/ AMEN an einer fehlenden gesetzlichen Regelung zur Unternehmensplanung hingegen aus meiner Sicht nachvollziehbar. Der Gesetzgeber verlangt von der Geschäftsführung von mittleren und großen Kapitalgesellschaften und Kapitalgesellschaften & Co. im Sinne des § 267 HGB einen Bericht über die künftige Entwicklung des Unternehmens sowie die zukünftigen Chancen und Risiken, der im elektronischen Bundesanzeiger offen zu legen ist. Auf welcher Basis die Geschäftsführung diese Informationen liefern soll, sagt der Gesetzgeber nicht.

Für die Geschäftsführung stellt dies in der Tat eine Rechtsunsicherheit dar. Die meisten KMU verfügen nicht oder nur in Ansätzen über eine interne Unternehmensplanung, so dass die Aussagekraft der zukunftsorientierten Informationen im Lagebericht bei diesen Unternehmen zu hinterfragen ist.

Letztendlich ist es die Aufgabe der Geschäftsführung, die internen Planungs- und Steuerungssysteme den Anforderungen der Lageberichterstattung anzupassen.⁵⁵³

Die empirische Analyse der zukunftsorientierten Lageberichterstattung im Segment der KMU hat gezeigt, dass diese Anpassung im Rahmen des Prognose- und des Chancen- und Risikoberichts von KMU lediglich unzureichend erfolgt ist. Dies kann zum einem daran liegen, dass eine Unternehmensplanung nicht existiert oder dass diese zwar vor-

⁵⁵² Vgl. *BDU e.V.* (2008): a.a.O., S. 3.

⁵⁵³ Vgl. *Kaiser* (2005/II): a.a.O., S. 346.

handen ist, die Geschäftsführung die Ergebnisse aber bewusst nicht publiziert, da sie erhebliche Nachteile dadurch erwartet.

Diese Unsicherheit ist jedoch m.E. nicht durch eine explizit kodifizierte gesetzliche Planungspflicht zu beheben, sondern vielmehr durch eine Abschaffung der Lageberichterstattung für typische KMU und atypische KMU, die den Kapitalmarkt nicht in Anspruch nehmen. Eine gesetzlich verordnete Kommunikation von Unternehmensinterna ist bei Unternehmen angebracht, bei denen die Eigentümer bzw. die potentiellen Eigentümer nicht in der Lage sind, sich diese Informationen zu besorgen. Für den Bereich der typischen KMU und für die meisten atypischen KMU ist eine derartige Regulierung unnötig. Fremde Investoren, die sich in ein mittelständisches oder kleines Unternehmen einkaufen, werden sich die dafür erforderlichen Informationen auf privatvertraglicher Basis sowie im Rahmen einer Due Diligence besorgen. Ein Geschäftsführer einer Gesellschaft, der eine Beteiligung an einer anderen Gesellschaft erwirbt ohne eine Due Diligence durchzuführen, würde ohnehin nicht die Erfordernisse einer sorgfältigen Entscheidungsvorbereitung erfüllen und sich somit des „sicheren Hafens“ selbst berauben.⁵⁵⁴ Ein Privatanleger, der sein eigenes Geld investieren will, wird sich kaum mit weniger zufrieden geben. Erfüllt die Gesellschaft die Informationswünsche der potentiellen Investoren nicht, wird kein Kapitalgeber sich diese im Internet besorgen und sein Geld dennoch in diese Firma investieren.

Die Zielsetzung des Gesetzgebers, den Standort Deutschland zu stärken, da Investoren ihre Entscheidungen nunmehr anhand einfach zugänglicher Daten treffen können,⁵⁵⁵ läuft im Segment der KMU somit gleich zweifach ins Leere. Zum einen sind die von KMU veröffentlichten zukunftsbezogenen Daten – wie gezeigt wurde – von geringer Qualität und zum anderen nutzen potentielle Investoren m.E. ohnehin andere Informationskanäle. Eine Abschaffung der Lageberichterstattung für die oben aufgeführten KMU wäre somit konsequent.

Darüber hinaus wird in jüngster Vergangenheit bereits vermehrt an der Verfassungskonformität der Offenlegungsverpflichtung gerade für KMU gezweifelt.⁵⁵⁶

⁵⁵⁴ Vgl. *Paefgen* (2006): a.a.O., § 43 GmbHG, Rdnr. 73.

⁵⁵⁵ Vgl. *BT-Drucksache* 16/960, online: <http://dip.bundestag.de/btd/16/009/1600960.pdf>, S. 34.

⁵⁵⁶ Vgl. *Kuntze-Kaufhold* (2009): a.a.O., S. 73 ff.; *Brete* (2009): Streitschrift gegen die Offenlegungspflicht von Jahresabschlüssen - § 325 Abs. 1 HGB ist unter Ansehung der Funktion des Jahresabschlusses verfassungswidrig, in *GmbHR*, S. 617 ff.; *Starck* (2008): Bilanzpublizität und Datenschutz, in *DStR*, S. 2035 ff.

Bei aller Kritik ist jedoch zu beachten, dass der deutsche Gesetzgeber vielfach in seinem Handlungsspielraum beschränkt ist, da er sich dem EU-Recht anpassen muss. Die Reform der zukunftsorientierten Lageberichterstattung erfolgte aufgrund der Anpassung der deutschen Gesetze an die so genannte Modernisierungsrichtlinie der EU aus dem Jahre 2003. Der deutsche Gesetzgeber hat sich jedoch nicht mit der Übernahme des EU-Rechts begnügt, sondern hat den Anforderungskatalog des EU-Rechts um den Chancenbericht erweitert. Die Modernisierungsrichtlinie sieht lediglich eine Erweiterung der Darstellung von Risiken und Ungewissheiten vor. Darüber hinaus war im deutschen Gesetzesentwurf als zusätzliche Erweiterung ursprünglich vorgesehen, dass die Geschäftsführung auch über die wesentlichen Ziele und Strategien berichten soll, um dem Leser einen Soll-Ist-Vergleich zu ermöglichen. Dies wurde jedoch vom Rechtsausschuss rückgängig gemacht.⁵⁵⁷

Die Kritik am deutschen Gesetzgeber ist somit im gewissen Maße berechtigt. Die vorliegende Arbeit fordert dazu auf, die Lageberichterstattung im Bereich der dargestellten KMU abzuschaffen. Eine solche Abschaffung ist durch den deutschen Gesetzgeber allein nicht durchzusetzen, da eine Abhängigkeit gegenüber dem EU-Recht besteht. Eine Anpassung des deutschen Rechts an die Anforderung der EU im Bereich der Prognose- und Chancen- und Risikoberichterstattung ist jedoch m.E. umgehend durchzuführen. Die von GROB/ AMEN kritisierte Rechtsunsicherheit bleibt daher in diesem Zusammenhang bestehen bzw. vergrößert sich.

Eine positive Tendenz ist allerdings durch die Einführung des BilMoG erkennbar.

Mit dieser Reform wird die Begrifflichkeit der „kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaft“ durch den neuen § 264d HGB n.F. im zweiten Abschnitt des dritten Buches des HGB verankert. Demnach sind kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften Gesellschaften, die einen organisierten Markt im Sinne des § 2 Abs. 5 WpHG durch von ihnen ausgegebenen Wertpapieren gem. § 2 Abs. 1 Satz 1 WpHG in Anspruch nehmen. Diese Gesellschaften müssen zukünftig ihren Jahresabschluss um eine Kapitalflussrechnung und einen Eigenkapital Spiegel ergänzen. Darüber hinaus müssen sie im Lagebericht die

⁵⁵⁷ Vgl. Böcking/ Dutzi (2007): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 105; Lange (2008): a.a.O., § 289 HGB, Rdnr. 83.

wesentlichen Merkmale ihres internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess beschreiben.⁵⁵⁸

Diese Regelungen gehen in die richtige Richtung, da sie bzgl. bestimmter Informations- und Lenkungsinstrumente nicht mehr strikt nach der Rechtsform unterscheiden, sondern – wie auch im Rahmen dieser Arbeit gefordert – eine Unterscheidung aufgrund der Tatsache treffen, ob es sich um kapitalmarktorientierte Unternehmen handelt oder nicht.

Die Lageberichterstattung bzgl. des zukunftsorientierten Teils des Lageberichts sowie die Publizitätsverpflichtung für den Lagebericht bleiben von dieser Unterscheidung jedoch unberührt.

Eine ebenfalls positiv zu bewertende Maßnahme des BilMoG ist die für nach dem 31.12.2007 beginnenden Geschäftsjahre rückwirkende Anhebung der Schwellenwerte für die Bilanzsumme und die Umsatzerlöse im Rahmen der Größenklassen gem. § 267 HGB um jeweils 20 Prozent.⁵⁵⁹ Laut dem Bundesministerium für Justiz bedeutet dies, dass zukünftig ca. 20 Prozent der heute mittelgroßen Gesellschaften künftig als kleine Gesellschaften im Sinne des § 276 HGB anzusehen sind. Dies sind ca. 7.400 Kapitalgesellschaften.⁵⁶⁰

Diese Regelung behebt allerdings nicht das oben dargestellte Problem, dass eine Veröffentlichung im Rahmen von typischen KMU und atypische KMU, die den Kapitalmarkt nicht in Anspruch nehmen eine sinnlose Überregulierung darstellt, sie verkleinert aber zumindest den Kreis der Betroffenen.

Eine weitere Zielsetzung des BilMoG besteht darin, das HGB zu einem den internationalen Rechnungslegungsstandards gleichwertigen Regelwerk auszubauen und gleichzeitig dafür Sorge zu tragen, dass das bewährte und kostengünstigere HGB-Bilanzrecht auf Dauer von KMU beibehalten wird.⁵⁶¹ Wie dies von statten gehen wird, ist aus heutiger Sicht noch nicht zu beurteilen und bleibt abzuwarten. Es wäre allerdings aus Sicht von KMU m.E. zu begrüßen, wenn die in der jüngsten Vergangenheit heftig geführte Dis-

⁵⁵⁸ Vgl. *Melcher/Schaier* (2009): a.a.O., S. 5; § 264 Abs. 1 Satz 2 HGB n.F. und § 289 Abs. 5 HGB n.F.

⁵⁵⁹ Vgl. *Melcher/Schaier* (2009): a.a.O., S. 5.

⁵⁶⁰ Vgl. Pressemitteilung des BMJ v. 08.11.2007, online:

[http://www.bmj.bund.de/media/archive/2515.pdf#search="bilmog"](http://www.bmj.bund.de/media/archive/2515.pdf#search=).

⁵⁶¹ Vgl. *Niemann* (2008): a.a.O., S. 2176, hier findet sich auch eine Auflistung der wichtigsten Maßnahmen.

kussion zum Thema, ob die internationalen Rechnungslegungsstandards für KMU zur Anwendung kommen sollten oder nicht, durch das BilMoG endgültig beendet wird.⁵⁶²

Eine kodifizierte Planungspflicht für alle Kaufleute oder nähere Angaben bzgl. der Grundlagen der zukunftsorientierten Lageberichterstattung enthält das BilMoG nicht.

Durch das bereits am 01. November 2008 eingeführte MoMiG wurde die Möglichkeit geschaffen eine so genannte Ein-Euro-GmbH zu gründen. Dabei handelt es sich um eine so genannte Unternehmergesellschaft, bei der unter bestimmten Voraussetzungen, ein Mindestkapital von einem Euro ausreichend ist. Diese Unternehmergesellschaft stellt jedoch keine eigene Rechtsform dar, sondern vielmehr eine Sonderform der GmbH. Sie fällt vollständig unter die Normen des GmbHG.⁵⁶³ Auswirkungen auf die im Rahmen dieser Arbeit erlangten Ergebnisse bzgl. der Rechtsform der GmbH sind durch die Einführung der Unternehmergesellschaft nicht zu erwarten.

⁵⁶² Hierzu lediglich beispielhaft *Pawelzik* (2006): a.a.O., S. 793 ff.; *Niehus* (2006): IFRS für den Mittelstand? Warum eigentlich?, in *DB* 2006, S. 2529 ff.; *Müller/Ordemann/Pampel* (2005): Handlungsempfehlung für die Anwendung der IFRS im Controlling mittelständischer Unternehmen, in *BB* 2005, S. 2119 ff.; *Lüdenbach/Hoffmann* (2005): Die „komplizierte“ IFRS-Rechnungslegung für mittelständische Unternehmen, in *DStR* 2005, S. 884 ff.; *Heintges/Härle* (2005): Probleme der Anwendung von IFRS im Mittelstand, in *DB*, S. 173 ff.; *Jebens* (2003): Was bringen die IAS oder IFRS dem Mittelstand, in *DB* 2003, S. 2345 ff.

⁵⁶³ Vgl. *Niemann* (2008): a.a.O., S. 2178.

4.5 Zusammenfassung

Die Auswirkungen der aktuellen Gesetzgebung auf die Unternehmensplanung bei KMU stellen sich wie folgt dar:

<i>Rechts- form</i>	<i>KMU</i>			
	<i>AG; KGaA</i>	<i>GmbH; „KapGes & Co.“</i>	<i>Personen- Gesellschaften (KG, oHG, GbR)</i>	<i>Einzel- unternehmen</i>
§ 252 Abs 1 Nr. 2 HGB	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>
InsO	<i>Aufstellung einer Unternehmensplanung durch den Insolvenzverwalter</i>	<i>Aufstellung einer Unternehmensplanung durch den Insolvenzverwalter</i>	<i>Aufstellung einer Unternehmensplanung durch den Insolvenzverwalter</i>	<i>Aufstellung einer Unternehmensplanung durch den Insolvenzverwalter</i>
§ 93 Abs. 1 Satz 2 AktG	<i>Unternehmensplanung als wesentliche Grundlage eines „save harbor“</i>	<i>Unternehmensplanung als wesentliche Grundlage eines „save harbor“</i>	<i>Unternehmensplanung als wesentliche Grundlage eines „save harbor“</i>	<i>Unternehmensplanung als wesentliche Grundlage eines „save harbor“</i>
§ 91 Abs. 2 AktG	<i>Erfüllung der gesetzlichen Norm erfordert eine Unternehmensplanung</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>
§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG	<i>Pflicht zur Unternehmensplanung</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>
§ 289 HGB	<i>Erfüllung der gesetzlichen Norm erfordert eine Unternehmensplanung (ausgenommen kleine Gesellschaften gem. § 267 HGB)</i>	<i>Erfüllung der gesetzlichen Norm erfordert eine Unternehmensplanung (ausgenommen kleine Gesellschaften gem. § 267 HGB)</i>	<i>keine Auswirkungen</i>	<i>keine Auswirkungen</i>

Tabelle 17: Zusammenfassung der Ergebnisse

5 Die Unternehmensplanung bei KMU im Rahmen der Abschlussprüfung

Gem. § 316 Abs. 1 HGB sind der Jahresabschluss und der Lagebericht von mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften im Sinne des § 267 HGB vom Abschlussprüfer zu prüfen. Durch das KapCoRiLiG wurde die Prüfungspflicht auf Kapitalgesellschaften & Co. ebenfalls unter Berücksichtigung der für Kapitalgesellschaften gültigen Größenmerkmale erweitert. Die Prüfungspflicht des § 316 HGB erstreckt sich somit auf AG, KGaA und GmbH sowie auf KG und oHG bei denen nicht mindestens eine natürliche Person als Vollhafter auftritt.

Das folgende Kapitel untersucht die Bedeutung der Unternehmensplanung im Rahmen der Abschlussprüfung von KMU. In der Kommentierung bzgl. der Vorlagepflichten für gesetzliche Vertreter gegenüber dem Abschlussprüfer herrscht Einigkeit darüber, dass auch die Unterlagen der Planungsrechnung vorzulegen sind.⁵⁶⁴ Kapitel 4 hat jedoch gezeigt, dass eine gesetzliche Planungspflicht lediglich für AG und KGaA auf Grundlage von § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG existiert,⁵⁶⁵ nicht jedoch für GmbH und Personengesellschaften ohne persönlichen Vollhafter. Diese fehlende Rechtspflicht für alle Unternehmen stellt die Wirtschaftsprüfer laut GROß vor das Problem, ihre Arbeit nicht ordnungsgemäß erfüllen zu können. Das IDW hat daher Prüfungsstandards verabschiedet, die existierende Zweifelsfragen für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer einheitlich regeln.⁵⁶⁶

Im ersten Teil des Kapitels werden diese Standards für die Prüfungsfelder der Fortbestehensprognose, des Lageberichts und des Überwachungssystems bzgl. ihrer Anforderungen an das Vorhandensein einer Unternehmensplanung analysiert (5.1).

⁵⁶⁴ Vgl. *Wiedmann* (2008), in *Ebenroth/ Boujong/ Joost/ Strohn* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, § 320 HGB, Rdnr. 6; *Hopt/ Merkt* (2008), in *Hopt/ Merkt/ Baumbach* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, § 320 HGB, Rdnr. 1; *Ebke* (2008): Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch, § 320 HGB, Rdnr. 9; *Morck* (2007) in *Koller/ Roth/ Morck* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, § 320 HGB, Rdnr. 2; *Winkeljohann/ Hellweg* (2006): Beck'scher Bilanz-Kommentar, § 320 HGB, Rdnr. 6; *Ruhnke/ Schmidt* (2005), in *Baetge/ Kirsch/ Thiele* (Hrsg.): Bilanzrecht, § 320 HGB, Rdnr. 32; *Zimmer* (2002), in *Canaris/ Schilling/ Ulmer* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, § 320 HGB, Rdnr. 7; *Adler/ Düring/ Schmalz* (2000): Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, Kommentar, § 320 HGB Rdnr. 20.

⁵⁶⁵ Siehe Kap. 4.4.

⁵⁶⁶ Vgl. *Groß* (2004/I): a.a.O., S. 1358-1359.

Daran anschließend wird der Prüfungshinweis des IDW zu den Besonderheiten der Abschlussprüfung von KMU (IDW PH 9.100.1), der im Jahr 2004 verabschiedet wurde, hinsichtlich seiner Aussagen zu den drei voran stehenden Prüfungsfeldern bei KMU untersucht (5.2).

Abschließend werden die Aussagen der einzelnen Prüfungsstandards und die durch das IDW hervorgehobenen Besonderheiten bei der Abschlussprüfung von KMU kritisch gegenübergestellt (5.3).

5.1 Prüfung der Unternehmensplanung

Die anschließenden Ausführungen untersuchen die Anforderungen an die Unternehmensplanung der Prüfungsstandards des IDW. Die folgenden Prüfungsstandards stehen bei dieser Betrachtung im Fokus:

- Prüfung der Fortbestehensprognose (IDW PS 270),
- Prüfung des Lageberichts (IDW PS 350),
- Prüfung des Risikofrüherkennungssystems (IDW PS 340).

Die Prüfungsstandards gelten für alle Unternehmen, unabhängig von der Größe und der Rechtsform.

Der IDW PS 270 entspricht dem „*International Standard on Auditing 570: Going Concern*“ (ISA 570).⁵⁶⁷ Die ISA werden vom „*International Auditing and Assurance Standards Board*“ (IAASB), welches als unabhängige Instanz international anerkannte Prüfungsstandards im Rahmen der „*International Federation of Accountants*“ (IFAC) verfasst. Die deutsche Fassung enthält gegenüber dem ISA 570 weiterführende Angaben zur Prüfung des Lageberichts, des Risikofrüherkennungssystems und des Prüfungsberichts, da diese Regelungen ausschließlich auf deutsches Recht zurückzuführen sind.⁵⁶⁸ Vergleichbare internationale Prüfungsstandards zu IDW PS 350 und IDW PS 340 gibt es nicht.

5.1.1 Prüfung der Fortbestehensprognose

Die Going-Concern-Annahme als fundamentaler Bewertungsgrundsatz der Bilanzierung hat eine unmittelbare Auswirkung auf die Wertansätze des Jahresabschlusses.⁵⁶⁹ Für die Beurteilung des Jahresabschlusses durch den Wirtschaftsprüfer ist es folglich unum-

⁵⁶⁷ Vgl. *IDW PS 270*: a.a.O., Tz. 4 + 46; und siehe *IAASB* (2008): ISA 570, online:

http://www.ifac.org/Members/DownLoads/ISA_570_Redrafted.pdf

⁵⁶⁸ Vgl. *IDW PS 270*: a.a.O., Tz. 47.

⁵⁶⁹ Siehe Kap. 4.1.

gänglich die Fortbestehensprognose der Going-Concern-Annahmen auf ihre Angemessenheit hin zu prüfen.⁵⁷⁰

Der Abschlussprüfer hat die von der Unternehmensleitung aufgestellte Zukunftsprognose auf Plausibilität zu prüfen, d.h. er muss beurteilen, ob die der Going-Concern-Annahme zugrunde gelegten Aussagen glaubhaft sind, oder ob berechtigte Zweifel an den getroffenen Einschätzungen bestehen. Es ist nicht Aufgabe des Wirtschaftsprüfers eine eigenständige Zukunftsprognose aufzustellen und über den Going-Concern-Status des Unternehmens zu entscheiden.⁵⁷¹

Bereits während der Planung der Abschlussprüfung hat der Wirtschaftsprüfer mit der Geschäftsführung die Grundlagen der Anwendung der Going-Concern-Prämisse zu erörtern, die Planungen kritisch durchzusehen und die Lösungsansätze für im Rahmen der Planung festgestellte Probleme zu beurteilen.⁵⁷²

Von der Angemessenheit der Going-Concern-Annahme kann ausgegangen werden, wenn das Unternehmen in der Vergangenheit nachhaltige Gewinne erzielt hat, ohne Probleme auf finanzielle Mittel zugreifen kann und keine bilanzielle Überschuldung droht.⁵⁷³

Vor dem Hintergrund der im Laufe des Jahres 2008 hereinbrechenden Wirtschafts- und Finanzmarktkrise hat das IDW diese Aussage relativiert. Aufgrund der Krise ist aktuell gerade nicht mehr davon auszugehen, dass Unternehmen jederzeit problemlos auf liquide Mittel zurückgreifen können, nur weil dies in der Vergangenheit möglich war und weil das Unternehmen stets nachhaltig Gewinne erwirtschaftet hat. Die Angemessenheit der Going-Concern-Annahme ist somit – entgegen der Verlautbarung des IDW PS 270 – generell zu hinterfragen.⁵⁷⁴

Um die Angemessenheit zu prüfen, sind als Nachweis Dokumente anzufordern, anhand derer sich die aktuelle und künftige Rentabilität, die Schuldentilgungspläne und die potentiellen Refinanzierungsquellen analysieren lassen. Zu diesen Dokumenten zählt in

⁵⁷⁰ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Kap. R, Rdnr. 411; *Lück* (2001): a.a.O., S. 1946.

⁵⁷¹ Vgl. *Groß* (2004/II): Die Wahrung, Einschätzung und Beurteilung des „Going-Concern“ in den Pflichten- und Verantwortungsrahmen von Unternehmensführung und Abschlussprüfung (Teil 2), in *WPg*, S. 1434; *Lück* (2001): a.a.O., S. 1949.

⁵⁷² Vgl. *IDW PS 270*: a.a.O., Tz. 16.

⁵⁷³ Vgl. *IDW PS 270*: a.a.O., Tz. 5.

⁵⁷⁴ Vgl. *IDW Fachnachrichten* (2009): Besondere Prüfungsfragen im Kontext der aktuellen Wirtschafts- und Finanzmarktkrise; in *IDW Fachnachrichten*, S. 6.

erster Linie die Unternehmensplanung, welche die Entwicklung des Eigenkapitals und die Ertrags- und Liquiditätsentwicklung aufzeigt, aber auch Sanierungskonzepte und Kredit- und Betriebsvereinbarungen berücksichtigt.⁵⁷⁵

Das WP-Handbuch sieht als Ausgangspunkt der Beurteilung der Fortführungsprämisse die von der Unternehmensleitung erstellten Datenmaterialien. Beispielhaft werden interne Abschlüsse, eine cash-flow Rechnung und die Planungsrechnung aufgeführt.⁵⁷⁶

Die IDW Fachnachrichten verlangen eine kritische Analyse des geplanten Ergebnisses und anderer wichtiger Prognosedaten.⁵⁷⁷

Eine Besonderheit des IDW PS 270 gegenüber dem ISA 570 besteht in der gewollten Aushebelung des Stichtagsprinzips für die Beurteilung der Fortführungsprognose, d.h. eine Differenzierung zwischen wertaufhellenden und wertbegründenden Ereignissen wird nicht vorgenommen.⁵⁷⁸ Bereits im Rahmen von Kapitel 4.1.4.1 wurde dargestellt, dass die Unternehmensplanung für die Beurteilung der Going-Concern-Annahme ohnehin nur relevant sein kann, wenn das Stichtagsprinzip keine Anwendung findet. Es wurde allerdings ebenfalls kritisch dargestellt, dass die Auffassung des IDW in dieser Angelegenheit nicht geteilt wird.

Eine Verneinung der Going-Concern-Prämisse ist darüber hinaus vorzunehmen, wenn konkrete Tatsachen gegen eine Fortführung der Unternehmenstätigkeit sprechen. Solche Tatsachen sind die Zahlungsunfähigkeit und die drohende Zahlungsunfähigkeit. Das IDW hat zu dieser Thematik einen eigenen Prüfungsstandard verabschiedet, in dem es die Auffassung der Kommentierung vertritt,⁵⁷⁹ dass die Prüfung der drohenden Zahlungsunfähigkeit bzw. der Zahlungsunfähigkeit, auf Grundlage eines Finanzplans durchzuführen ist.⁵⁸⁰

Aus Sicht der Wirtschaftsprüfung ist die Beurteilung der Going-Concern-Annahme somit unter Berücksichtigung der Unternehmensplanung durchzuführen.

⁵⁷⁵ Vgl. *Groß* (2004/II): a.a.O., S. 1436.

⁵⁷⁶ Vgl. *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Kap. R, Rdnr. 411.

⁵⁷⁷ Vgl. *IDW Fachnachrichten* (2009): a.a.O., S. 6.

⁵⁷⁸ Vgl. *IDW PS 270*: a.a.O., Tz. 48.

⁵⁷⁹ Siehe Kap. 4.1.4.2.

⁵⁸⁰ Vgl. *IDW PS 800*: Empfehlung zur Prüfung eingetretener oder drohender Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmen, Tz. 7.

5.1.2 Prüfung des Lageberichts

Die Ausdehnung der Lageberichterstattung um einen Chancenbericht durch das BilReG⁵⁸¹ hat konsequenter Weise auch Auswirkungen auf die Abschlussprüfung. So wurden ebenfalls im Zuge des BilReG der Gegenstand und Umfang der Prüfung gem. § 317 Abs. 2 Satz 2 HGB um die Prüfung der Darstellung der Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung erweitert. Das Ergebnis dieser zukunftsorientierten Prüfung ist gem. § 322 Abs. 6 Satz 2 HGB im Bestätigungsvermerk anzugeben.⁵⁸²

Das IDW hat den überarbeiteten Prüfungsstandard zur Prüfung des Lageberichts im Jahr 2006 verabschiedet und äußert sich auch zur zukunftsorientierten Prüfung.⁵⁸³

Bei zukunftsorientierten Angaben ist zu prüfen, ob diese Angaben vor dem Hintergrund der Jahresabschlussangaben vollständig und plausibel erscheinen und ob die jeweiligen Wirkungszusammenhänge sowie die Art der Schätzung und deren Zeithorizont mitgeteilt wurden.⁵⁸⁴

Die Prüfung der zukunftsorientierten Angaben des Lageberichts unterteilt sich dabei in eine Systemprüfung und in die Prüfung des Prognoseberichts als solcher.⁵⁸⁵

Aufgabe der Systemprüfung ist es, die Systeme, welche die Informationen für den Lagebericht generieren, zu beurteilen. Voraussetzung einer Prüfung der prognostischen Angaben und Wertungen ist, dass der Abschlussprüfer sich von der Zuverlässigkeit und Funktionsfähigkeit der internen Planung überzeugt, sofern dies für die Herleitung der Angaben des Lageberichts erforderlich ist.⁵⁸⁶ Diese Auffassung vertreten auch WINKELJOHANN/HELLWEG, die die Planungsrechnung als wesentliche Grundlage der Prüfung der Anhangsangaben und des Lageberichts verstehen.⁵⁸⁷ Die Prüfungshandlungen bei der Systemprüfung zielen auf eine Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Unternehmensplanung ab, wobei die Systematik der Gesamtplanung und die Konsistenz der Teilpläne beurteilt wird sowie das Vorhandensein bestimmter Koordinationsinstrumente

⁵⁸¹ Siehe Kap. 4.3.1.

⁵⁸² Vgl. *Kaiser* (2005/III): Jahresabschlussprüfung und prüfungsnahe Beratung bei zukunftsorientierter Lageberichterstattung gemäß dem Bilanzrechtsreformgesetz, in DB, S. 2309.

⁵⁸³ Vgl. *IDW PS 350*: Prüfung des Lageberichts.

⁵⁸⁴ Vgl. *IDW PS 350*: a.a.O., Tz. 10.

⁵⁸⁵ Vgl. *Kaiser* (2005/III): a.a.O., S. 2310; *IDW PS 350*: a.a.O., Tz. 22 ff.

⁵⁸⁶ Vgl. *IDW PS 350*: a.a.O., Tz. 23.

⁵⁸⁷ Vgl. *Winkeljohann/Hellweg* (2006): a.a.O., § 320 HGB, Rdnr. 6; und auch *Kaiser* (2005/III): a.a.O., S. 2310.

zu analysieren ist. Eine umfassende Einschätzung des gesamten Planungssystems ist nicht erforderlich. Das IDW bestätigt, dass lediglich die Planungsteile zu beurteilen sind, welche für die Lageberichterstattung relevant sind.⁵⁸⁸

Im Rahmen der Prognoseberichtsprüfung ist unter anderem zu prüfen, ob die erforderlichen Informationsquellen vorhanden sind, ob die zukunftsorientierten Informationen strukturiert, begründet und objektiv nachvollziehbar sind, ob diese Informationen anhand wissenschaftlich anerkannter Methoden ermittelt wurden, ob die Prognosen als Prognosen gekennzeichnet sind, ob die Aussagen realitätsnah sind und ob das im Rahmen der Prognose ausgeübte Ermessen sachgerecht ist.⁵⁸⁹ Die Prüfung zielt darauf ab, ob die Grundsätze ordnungsgemäßer Lageberichterstattung⁵⁹⁰ erfüllt sind.⁵⁹¹

Die folgende Abbildung fasst die voran stehenden Ausführungen nochmals graphisch zusammen:

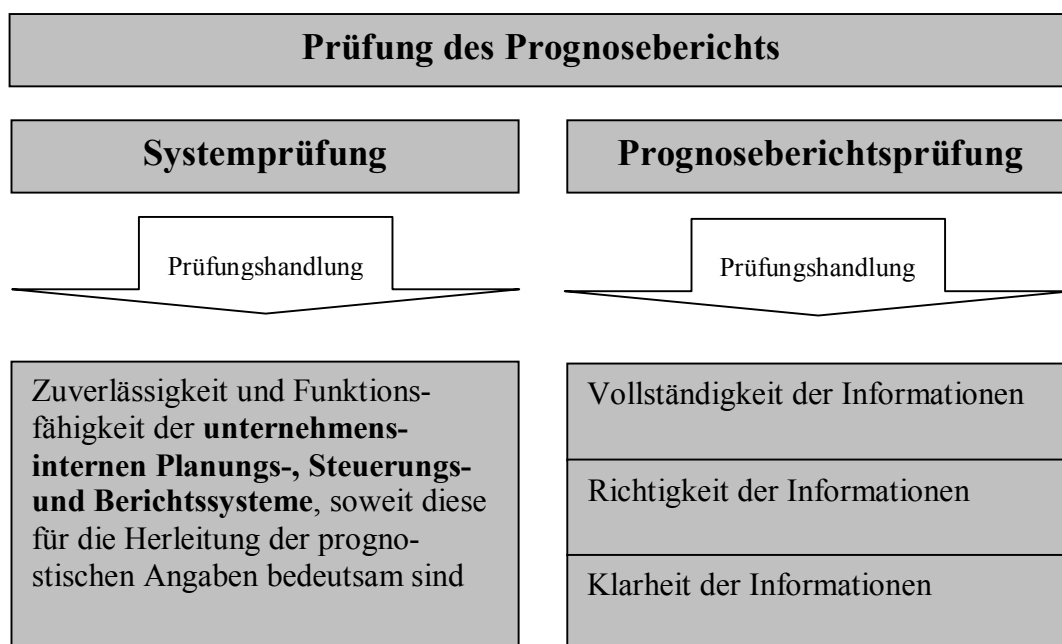


Abbildung 12: Prüfung des Prognoseberichts

⁵⁸⁸ So auch *Hachmeister* (2003): a.a.O., S. 440; *Freiling/ Lück* (1994): a.a.O., S. 1249.

⁵⁸⁹ Vgl. *IDW PS 350*: a.a.O., Tz. 24 ff.

⁵⁹⁰ Siehe Kap. 4.3.

⁵⁹¹ Vgl. *Böcking/ Orth* (2000): Risikomanagement und das Testat des Abschlussprüfers, in *BFuP*, S. 255.

Im Rahmen der Abschlussprüfung müssen die Prüfungshandlungen bzgl. des Lageberichts in den Arbeitspapieren angemessen dokumentiert werden. Für die Prüfung des internen Planungssystems kommen als Arbeitspapiere z.B. Kopien von Schriftstücken zu den Unternehmenszielen und den daraus abgeleiteten Strategien oder auch Planungsdokumente und Handbücher in Betracht.⁵⁹²

Zur Prüfung der Prognose ist zu bemerken, dass das Ergebnis der Prüfung nicht eine Differenzierung zwischen einer richtigen oder einer falschen Prognose sein soll. Aufgrund der Ermessensspielräume der gesetzlichen Vertreter erscheint dies nicht sinnvoll. Für die Formulierung der Ergebnisse der Prognoseprüfung im Testat sollten eher Begriffspaare wie „realistisch bzw. unrealistisch“ oder „glaubwürdig bzw. unglaubwürdig“ verwendet werden. Dadurch soll sichergestellt sein, dass die Adressaten des Abschlusses den Prognosen nicht die gleiche Richtigkeit unterstellen, wie den geprüften Zahlen des Jahresabschlusses. Die Prüfungsergebnisse der vergangenheitsbezogenen Rechnungslegung haben grundsätzlich einen qualitativ höheren Stellenwert als die Plausibilisierung von Prognoseinformationen im Lagebericht.⁵⁹³

Dennoch kann eine aus Sicht des Wirtschaftsprüfers nicht zutreffende Beurteilung der künftigen Entwicklung des Unternehmens erhebliche Auswirkungen auf das Testat haben. Das IDW regelt die Grundsätze für die ordentliche Erteilung von Bestätigungsvermerken bei Abschlussprüfungen in einem separaten Standard.⁵⁹⁴ Der Abschlussprüfer kann neben dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk zusätzliche Hinweise auf bestimmte Umstände geben, die aus seiner Sicht zu bemängeln sind. Dies kann z.B. dann der Fall sein, wenn der Abschluss allen Anforderungen gerecht wird, die dem Prognosebericht zugrunde liegenden Annahmen jedoch noch einer Erläuterung bedürfen. Für den Fall, dass der Abschlussprüfer Einwände gegen den Prognosebericht hat, ist der Bestätigungsvermerk einzuschränken,⁵⁹⁵ auch wenn der Abschluss ansonsten ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Er-

⁵⁹² Vgl. *Kaiser* (2005/III): a.a.O., S. 2312.

⁵⁹³ Vgl. *Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.* (2003): Probleme der Prognoseprüfung, in DB, S. 109; *Freiling/Lück* (1994): Unternehmungsinterne Planung und handelsrechtliche Jahresabschlussprüfung, in DB 1994, S. 1250.

⁵⁹⁴ Vgl. *IDW PS 400*: Grundsätze für die ordentliche Erteilung von Bestätigungsvermerken bei Abschlussprüfungen.

⁵⁹⁵ Vgl. *IDW PS 400*: a.a.O., Tz. 54.

tragslage vermittelt. Im Extremfall kann ein in wesentlichen Punkten zu beanstandender Prognosebericht – z.B. bei unzutreffender Vermittlung der Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung oder bei Nichterfüllung der gesetzlichen Anforderungen – auch zu einem Versagungsvermerk führen.⁵⁹⁶

Die Schlussfolgerung aus den voran stehenden Ausführungen lautet, dass aus Sicht des IDW die Unternehmensplanung eine notwendige Grundlage der zukunftsorientierten Prüfung des Lageberichts darstellt. Diese Auffassung wird durch die Kommentierung bestätigt. Auch wenn sich die Beurteilung auf die für die Lageberichterstattung relevanten Teilbereiche der Unternehmensplanung beschränkt, können diese ihre Funktionsfähigkeit nur innerhalb eines Gesamtsystems entfalten. Bei enger Auslegung der Prüfungsstandards würde das Nichtvorhandensein einer Unternehmensplanung m.E. ein Prüfungshemmnis im Sinne von IDW PS 400, Tz. 56 darstellen, da das Unternehmen in diesem Fall seiner gesetzlichen Auskunftspflicht gem. § 320 HGB nicht nachkommen kann. Die Wesentlichkeit dieses Hemmnisses zu beurteilen, liegt letztendlich im Aufgabenbereich des Abschlussprüfers.

5.1.3 Prüfung des Überwachungssystems

Für börsennotierte Aktiengesellschaften gehören zum Gegenstand und Umfang der Prüfung gem. § 317 Abs. 4 HGB außerdem eine Beurteilung, ob die Pflicht des Vorstands gem. § 91 Abs. 2 AktG in geeigneter Form erfüllt wird und ob das Überwachungssystem funktionsfähig ist. Hierbei handelt es sich um eine reine Systemprüfung.⁵⁹⁷

Aufgabe der Prüfung ist es, sicher zu stellen, dass das System die Risikokommunikation, -analyse, -bewertung und -identifikation und die dazugehörige Überwachung in allen Unternehmensbereichen gewährleistet. Dafür müssen die getroffenen Maßnahmen

⁵⁹⁶ Vgl. *IDW PS 400*: a.a.O., Tz. 49.

⁵⁹⁷ Vgl. *IDW PS 340*: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB, Tz. 19; *WP-Handbuch* (2006): a.a.O., Kap. P, Rdnr. 65; *Giese* (1998): Die Prüfung des Risikomanagementsystems einer Unternehmung durch den Abschlussprüfer gemäß KonTraG, in *WPg* 1998, S. 453; *Eggemann* (2000): Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, in *BB* 2000, S. 506.

aufgenommen und bzgl. Angemessenheit und Wirksamkeit analysiert werden. Dies sollte anhand einer vom Unternehmen aufgestellten Dokumentation erfolgen.⁵⁹⁸ Angaben darüber, welche Maßnahmen zu treffen sind, macht das IDW nicht.

Die vorliegende Arbeit hat bereits dargelegt, dass das Überwachungs- und Risikofrüherkennungssystem Bestandteil der Unternehmensplanung ist.⁵⁹⁹ Gegenstand der Prüfung im Sinne des § 317 Abs. 4 HGB ist somit zwangsläufig auch in diesem Fall die Unternehmensplanung.⁶⁰⁰

Nur wenn das Risikomanagementsystem in die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme integriert ist, ist gewährleistet, dass das Risikomanagement auch Bestandteil der Führungsteilsysteme des Unternehmens ist. Aufgabe der Abschlussprüfung ist es somit zu analysieren, inwieweit diese Integration von Risikomanagementsystem in die Führungsteilsysteme sichergestellt ist. Des Weiteren muss geprüft werden, ob eine auf das gesamte Unternehmen bzw. den gesamten Konzern ausgedehnte Koordination des Risikomanagementsystems praktiziert wird, so dass sich bezogen auf die Unternehmensplanung die folgenden Fragestellungen innerhalb der Abschlussprüfung ergeben:⁶⁰¹

- Werden die Teilplanungen der einzelnen Unternehmensbereiche zu einer Gesamtplanung zusammengeführt?
- Werden die strategischen Unternehmensziele und -vorgaben in den einzelnen Teilplanungen berücksichtigt?
- In welchen Zeitintervallen wird die Planung aktualisiert?
- Werden die Teilpläne vollständig und ausreichend detailliert in der Gesamtplanung berücksichtigt?
- Werden sämtliche Unternehmensprozesse berücksichtigt?
- Sind das Budget und die Personalausstattung der Unternehmensplanung unter Berücksichtigung der Komplexität und des Umfangs des Unternehmens ausreichend?

⁵⁹⁸ Vgl. *IDW PS 340*: a.a.O., Tz. 24 ff.

⁵⁹⁹ Siehe Kap. 4.2.5.1.

⁶⁰⁰ So auch *Hachmeister* (2003): a.a.O., S. 443 ff.; *Giese* (1998): a.a.O., S. 456; *Eggemann* (2000): a.a.O., S. 507.

⁶⁰¹ Vgl. *Hachmeister* (2003): a.a.O., S. 445-446.

Die Reichweite dieser Prüfung zielt auf eine Beurteilung der Integration des Risikomanagementsystems in die Unternehmensplanung ab. Die Beurteilung von unternehmerischen Entscheidungen gehört nicht zum Umfang der Abschlussprüfung. Es handelt sich nicht um eine Geschäftsführungsprüfung. Diese obliegt bei börsennotierten Aktiengesellschaften dem Aufsichtsrat.⁶⁰²

⁶⁰² Vgl. *IDW PS 340*: a.a.O., Tz. 6 und 19; *Hachmeister* (2003): a.a.O., S. 452.

5.2 Besonderheiten der Abschlussprüfung bei KMU

Durch einen separaten Prüfungshinweis streicht das IDW die Besonderheiten der Abschlussprüfung kleiner und mittelgroßer Unternehmen heraus.⁶⁰³ Durch den Prüfungshinweis wird die Gültigkeit der Prüfungsstandards nicht beeinträchtigt. Diese gelten unabhängig von Größe und Rechtsform des zu prüfenden Unternehmens. Vielmehr soll der Prüfungshinweis die Besonderheiten hervorheben, mit denen im Rahmen der Abschlussprüfung von KMU zu rechnen ist.⁶⁰⁴

Die Abgrenzung des IDW für KMU beruht auf rein qualitativen Merkmalen. Die folgende Tabelle zeigt die vom IDW vorgenommene Kategorisierung:⁶⁰⁵

Folgende Umstände liegen typischerweise vor:	
	Eigentum bei einer kleinen Anzahl von Personen
	Eigentümer in geschäftsführender Funktion
Daraus resultieren i.d.R. die folgenden Ausprägungen:	
	Wenige Geschäftsbereiche
	Einfaches Rechnungswesen und einfache interne Kontrollen
Folgende Unternehmensrisiken sind typisch:	
	Abhängig von wenigen Produkten, Dienstleistungen oder Kunden
	Auswirkung ungünstiger Branchenentwicklung
	Fehlende Unternehmensplanung
	Ungenügende Eigenkapitalausstattung
	Eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten

Tabelle 18: Abgrenzung von KMU durch das IDW

Diese Kategorisierung richtet sich am qualitativen Hauptmerkmal des eigentümergeführten Unternehmens aus und überschneidet sich in hohem Maße mit den in dieser Arbeit abgegrenzten typischen KMU.

Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die vom IDW hervorgehobenen Besonderheiten bei KMU bzgl. der Prüfung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, der Prüfung der zukunftsbezogenen Aussagen des Lageberichts und der Prüfung des Überwachungssystems.

⁶⁰³ Der *IDW PH 9.100.1* wurde am 01.07.2004 vom Hauptfachausschuss des IDW verabschiedet.

⁶⁰⁴ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: Besonderheiten der Abschlussprüfung kleiner und mittelgroßer Unternehmen, Tz. 1 und 2.

⁶⁰⁵ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 4.

5.2.1 Prüfung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit bei KMU

Auch bei KMU ist die Angemessenheit der Going-Concern-Annahmen – so wie im IDW PS 270 umschrieben – durch den Abschlussprüfer zu beurteilen. Die Besonderheiten bei KMU bestehen den Ausführungen des Prüfungshinweises folgend darin, dass für KMU aufgrund geringer finanzieller und personeller Ressourcen die Fähigkeit negativen Entwicklungen entgegenzuwirken oft eingeschränkt ist.⁶⁰⁶

Häufige bestandsgefährdende Risiken bei KMU sind:⁶⁰⁷

- die Bereitschaft zur Kreditgewährung von Fremdkapitalgebern;
- die Abwanderung von Großkunden oder von Angestellten in Schlüsselpositionen;
- der Verlust von Rechten oder Lizenzen;
- die Beendigung der Bereitschaft zur Unterstützung der Gesellschaft durch den Gesellschafter-Geschäftsführer.

Das IDW weist darauf hin, dass detaillierte Wirtschaftlichkeits- und Planungsrechnungen bei KMU häufig nicht zur Verfügung stehen und rät dem Abschlussprüfer aus diesem Grund für die Beurteilung der Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu Gesprächen mit dem Eigentümer-Unternehmer über dessen mittel- und langfristige Finanzierungsplanung. Darüber hinaus sollte der Abschlussprüfer auf schriftliche Erklärungen der Unternehmensleitung zurückgreifen und diese auf Plausibilität beurteilen.⁶⁰⁸ Diese Gespräche hat der Abschlussprüfer auch dann zu führen, wenn keine Anhaltspunkte gegen die Fortführung der Unternehmenstätigkeit vorliegen.⁶⁰⁹

Das IDW versucht der Tatsache, dass Wirtschaftlichkeits- und Planungsrechnungen bei KMU nicht vorhanden sind, Rechnung zu tragen und macht deutlich, dass für diesen – wenn auch nicht optimalen Fall – schriftliche Erklärungen und persönliche Gespräche mit den gesetzlichen Vertretern ausreichen.

Dieses Vorgehen steht im klaren Gegensatz zu den voran stehend beschriebenen Anforderungen des IDW PS 270. Das IDW widerspricht sich somit selbst, da die Gültigkeit

⁶⁰⁶ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 26.

⁶⁰⁷ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 27.

⁶⁰⁸ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 28.

⁶⁰⁹ Vgl. *Ruhnke/ Niephaus* (1996): Jahresabschlussprüfung kleiner Unternehmen, in *DB* 1996, S. 793.

der Prüfungsstandards durch den Prüfungshinweis nicht beeinträchtigt werden soll. Die Prüfung der Fortführungsprämisse bei KMU unter den durch den Prüfungshinweis beschriebenen Gegebenheiten ist somit nicht möglich, ohne das im Prüfungsstandard geforderte Vorgehen zu beeinträchtigen.

5.2.2 Prüfung der zukunftsorientierten Lageberichterstattung bei KMU

Die erste Anmerkung des IDW zur Prüfung des zukunftsorientierten Teils des Lageberichts hebt deutlich hervor, dass bei KMU i.d.R. mündliche Erklärungen der Geschäftsführung basierend auf persönlichen Einschätzungen der spezifischen Lage des Unternehmens die einzigen Prüfungsnachweise sind, die für eine Beurteilung der prognostischen Aussagen des Lageberichts zur Verfügung stehen.⁶¹⁰

Für diesen Fall, dass keine fundierten quantitativen Angaben generiert aus einer von der Gesellschaft erstellten, angemessen dokumentierten und regelmäßig aktualisierten Planungsrechnung vorliegen, muss der Abschlussprüfer in persönlichen Gesprächen mit der Geschäftsführung mögliche Quellen erfragen, die die zukunftsorientierten Aussagen untermauern können. Der Abschlussprüfer hat auf eine angemessene Dokumentation dieser Aussagen hinzuwirken und muss die Ergebnisse der Befragung sowie die Auswertungen der angegebenen Quellen in seinen Arbeitspapieren ausreichend dokumentieren. Eine Würdigung der erlangten Erkenntnisse hat unter Berücksichtigung des wirtschaftlichen und rechtlichen Umfeldes des KMU sowie der während der Prüfung erlangten Kenntnisse zu erfolgen.⁶¹¹

Ein nicht angemessenes Risikobewusstsein der Geschäftsführung erschwert die Abschlussprüfung des zukunftsorientierten Teils des Lageberichts. Aus diesem Grund muss der Abschlussprüfer die wesentlichen Risiken untersuchen und diese mit den gesetzlichen Vertretern insbesondere bzgl. ihrer Auswirkungen erörtern.⁶¹²

Abschließend empfiehlt das IDW den gesetzlichen Vertretern von KMU sich hinreichend mit den spezifischen Risiken zu befassen, auch wenn berechtigter Weise von der

⁶¹⁰ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 75.

⁶¹¹ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 76.

⁶¹² Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 77.

Fortführung der Unternehmenstätigkeit ausgegangen werden kann. Darüber hinaus sollte der Abschlussprüfer die Geschäftsführung darauf hinweisen, ihre Erwartungen über die künftige Entwicklung anhand von Planungsrechnungen zu stützen sowie die Prämissen der Planungsrechnung zu dokumentieren.⁶¹³

Für die Beurteilung kann der Abschlussprüfer auch auf eine Analyse Dritter zurückgreifen. In Betracht kommen Analysen der Hausbank des Unternehmens aber auch von Berufsverbänden oder Kammern.⁶¹⁴

Der Abschnitt über die Prüfung des zukunftsorientierten Teils des Lageberichts spiegelt die Eingangs durch das IDW festgestellte Tatsache wieder, dass KMU häufig nicht auf eine Unternehmensplanung zurückgreifen können.

5.2.3 Prüfung des Risikofrüherkennungssystems bei KMU

Die gesetzliche Pflicht zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems besteht nur für KMU in der Rechtsform der AG oder KGaA.

Dennoch sieht das IDW für die gesetzlichen Vertreter von KMU eine Pflicht, Maßnahmen zu treffen, die geeignet sind, existenzbedrohende Risiken frühzeitig zu erkennen. Hergeleitet wird diese Pflicht aus der Sorgfaltspflicht eines jeden ordentlichen Kaufmanns. Allerdings schränkt das IDW umgehend ein, dass ein Risikomanagementsystem bei KMU i.d.R. nur teilweise oder nicht in systematischer Form vorhanden ist.⁶¹⁵

Analog zur Prüfung der zukunftsorientierten Lageberichterstattung muss der Abschlussprüfer die gesetzlichen Vertreter im Rahmen von persönlichen Gesprächen über die Risikodefinition des Unternehmens sowie die betriebliche Umsetzung der Risikoerfassung, -kommunikation und -überwachung befragen und vorhandene Dokumentationen anfordern. Die Ergebnisse und Auswertungen der Befragung sind zu dokumentieren und unter Beachtung der Gesamtsituation zu würdigen.⁶¹⁶

⁶¹³ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 78.

⁶¹⁴ Vgl. *Niemann (2005)*: "Besonderheiten" der Abschlussprüfung kleiner und mittelgroßer Unternehmen – Analyse des *IDW PH 9.100.1*, in *DStR 2005*, S. 671.

⁶¹⁵ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 57 und 58.

⁶¹⁶ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 60.

Dabei fehlt es häufig an einer schlüssigen Gesamtdokumentation, was eine Folge der personellen Verknüpfung zwischen Eigentümer und gesetzlichem Vertreter des Unternehmens ist. In diesem Fall muss der Abschlussprüfer die tatsächlich angeordneten Maßnahmen zur Risikoerfassung aufnehmen und beurteilen.⁶¹⁷

Das IDW weist ausdrücklich darauf hin, dass es keine Prüfungs- und Berichterstattungspflicht für KMU aufgrund des § 317 Abs. 4 HGB gibt. Dennoch ist auch im Rahmen der Abschlussprüfung von KMU über bekannte Mängel, die auf eine Verletzung der Verpflichtung der Geschäftsführung zum Risikofrüherkennungssystem hinweisen, zu berichten. Für den Fall dass kein Risikofrüherkennungssystem eingerichtet ist, sollte zumindest für bestandsgefährdende Risiken eine schriftliche Dokumentation durch den gesetzlichen Vertreter vom Abschlussprüfer eingefordert werden. Eine unter Berücksichtigung des jeweiligen Einzelfalls unangemessene Behandlung der Risiken und Dokumentationen des Risikofrüherkennungssystems, hat eine entsprechende Berichterstattung im Sinne des § 321 Abs. 1 Satz 2 HGB im Prüfungsbericht zur Folge.⁶¹⁸

⁶¹⁷ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 61.

⁶¹⁸ Vgl. *IDW PH 9.100.1*: a.a.O., Tz. 62 und 63.

5.3 Abschließende Beurteilung

Zusammenfassend lassen sich die betrachteten IDW Prüfungsstandards und der Prüfungshinweis über die Besonderheiten bei KMU hinsichtlich der Unternehmensplanung im Rahmen der Abschlussprüfung wie folgt darstellen:

	Going-Concern	Lagebericht	Überwachungssystem
IDW Prüfungsstandard IDW PS 270 <i>(ISA 570)</i> IDW PS 350 IDW PS 340	Prüfung der Unternehmensplanung , welche die Entwicklung des Eigenkapitals und die Ertrags- und Liquiditätsentwicklung aufzeigt. Für die Prüfung, ob Zahlungsunfähigkeit gegeben ist oder künftig droht, ist ein Finanzplan heranzuziehen.	Prüfung der Zuverlässigkeit und Funktionsfähigkeit des unternehmens-internen Planungs-, Steuerungs- und Berichtssystems , soweit diese für die Herleitung der prognostischen Angaben im Lagebericht bedeutsam sind.	Prüfung des Überwachungssystems als reine Systemprüfung. Um die Anforderungen zu erfüllen, muss das Überwachungssystem in das Planungssystem integriert sein.
IDW Prüfungshinweis Besonderheiten bei KMU IDW PH 9.100.1	Regelmäßig stehen bei KMU keine Wirtschaftlichkeits- und Planungsrechnungen zur Verfügung	Keine fundierten quantitativen Angaben generiert aus Planungsrechnungen . Mündliche Erklärungen der Geschäftsführung sind häufig die einzigen Prüfungsnachweise.	Ein Risikomanagementsystem ist bei KMU i.d.R. nur teilweise oder nicht in systematischer Form vorhanden. Häufig gibt es keine schlüssige Gesamtdokumentation .

Tabelle 19: Gegenüberstellung IDW PS mit dem IDW PH

Die Gegenüberstellung zeigt, dass zwischen den Anforderungen der IDW Prüfungsstandards und der Prüfung von KMU eine Lücke besteht.

In der Vorbemerkung zum Prüfungshinweis macht das IDW deutlich, dass die Prüfungsstandards für alle Abschlussprüfungen unabhängig von Rechtsform und Größe des Unternehmens gelten. Es ist nicht beabsichtigt, Ausnahmen für die Prüfung von KMU festzulegen.⁶¹⁹

⁶¹⁹ Vgl. IDW PH 9.100.1: a.a.O., Tz. 2.

Die Prüfungsstandards werden also für KMU weder eingeschränkt noch in irgendeiner Art und Weise angepasst. Warum es dann eines Prüfungshinweises für die Besonderheiten der Abschlussprüfung bei KMU bedarf, ist nicht nachvollziehbar.⁶²⁰

Das IDW weist darauf hin, dass bei den meisten KMU eine Unternehmensplanung nicht vorhanden ist bzw. nicht dokumentiert ist. Diese „Besonderheit“ macht beispielsweise die Prüfung der zukunftsorientierten Berichterstattung im Lagebericht, so wie es der IDW PS 350 unter Tz. 23 fordert, unmöglich. Das IDW verweist für diesen Fall auf persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung. Würde der Abschlussprüfer sich bei der Prüfung eines großen Unternehmens seine Prüfungshandlungen bzgl. der zukunftsorientierten Angaben auf ein Gespräch mit dem Vorstand beschränken und von der Prüfung der Unternehmensplanung absehen, würde er seine Prüfungspflichten nur unzureichend erfüllen. Insofern handelt es sich m.E. bei den „Besonderheiten“ des IDW PH 9.100.1 sehr wohl um Ausnahmen und um Einschränkungen für die Abschlussprüfung bei KMU. Auch die Prüfung der Fortbestehensprognose und die Prüfung des Überwachungssystems ist bei KMU – die vom IDW definierten Besonderheiten vorausgesetzt – nicht in der Art durchführbar, wie die Prüfungsstandards dies verlangen. Die Vorbemerkung des IDW zum IDW PH 9.100.1 ist daher irreführend und nicht zutreffend. Eine bessere Lösung wäre gewesen, den in den Prüfungsstandards vorgesehenen Ermessensspielraum des Abschlussprüfers, im Prüfungshinweis so weit zu fassen, dass die für KMU unumgänglichen Abweichungen der Standardregelungen, aufgrund der Besonderheiten bei KMU, zu rechtfertigen sind.⁶²¹

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die IFAC, welche im Dezember 2007 einen Leitfaden veröffentlicht hat, welcher den Gebrauch der ISA bei der Prüfung von KMU darstellt. Der Leitfaden soll eine Ergänzung zu den ISA darstellen. Im Rahmen einer detaillierten Fallstudie – in der die Prüfung eines familiengeführten mittelständischen Unternehmens anhand der einzelnen Standards durchgespielt wird – wird dem Leser veranschaulicht, wie die Prüfungsstandards mit der Prüfung bei KMU in Einklang zu bringen sind.⁶²²

⁶²⁰ So auch *Niemann* (2005): a.a.O. S. 663.

⁶²¹ So auch *Niemann* (2005): a.a.O., S. 663.

⁶²² Vgl. *IFAC* (2007): Guide to Using International Standards on Auditing in the Audits of Small- and Medium-Sized Entities; online: http://www.ifac.org/Members/Downloads/ISA_Audit_Guide.pdf.

Die Prüfung von KMU erfordert m.E. Ausnahmeregelungen. Das IDW hat mit dem Prüfungshinweis für die Besonderheiten der Abschlussprüfung kleiner und mittelgroßer Unternehmen einen Hinweis verabschiedet, der bezogen auf die Unternehmensplanung bei KMU mit den eigenen Prüfungsstandards im Widerspruch steht.

GROß bemängelt, dass der Gesetzgeber nicht mit der nötigen Klarheit gewisse Mindestanforderungen für eine integrierte Unternehmensplanung regelt. Eine solche Unternehmensplanung ist die Grundlage für die Beurteilung der Überlebenschancen eines Unternehmens.⁶²³ Letzterem ist zuzustimmen. Dennoch wurde bereits in Kapitel 4 begründet, dass eine gesetzliche Planungspflicht für KMU abzulehnen ist.

Im Rahmen der Abschlussprüfung hat die Wirtschaftsprüfung die Aufgabe, die Verlässlichkeit der durch Jahresabschluss und Lagebericht kommunizierten Informationen zu bestätigen und deren Glaubhaftigkeit zu untermauern.⁶²⁴

Das Überwachungssystem ist nur bei kapitalmarktorientierten AG und KGaA zu prüfen.⁶²⁵ Für diese Unternehmen existiert eine Planungspflicht. Das Nichtvorhandensein einer Unternehmensplanung muss somit – unabhängig ob KMU oder großes Unternehmen – zu einer Einschränkung bzw. zum Versagen des Bestätigungsvermerks führen.

Wenn sich der Abschlussprüfer bei Unternehmen, die keiner Planungspflicht unterliegen bei der Prüfung der Fortbestehensprognose und der zukunftsorientierten Informationen des Lageberichts nicht auf eine Unternehmensplanung stützen kann, dann kann er dies in seinem Prüfungsbericht so wiedergeben, ohne das Testat aus diesem Grund einzuschränken, da die entsprechenden Vorschriften keine Planungspflicht implizieren. Darüber hinaus bestätigt der Prüfungshinweis des IDW den Abschlussprüfer in der Tatsache, dass eine Unternehmensplanung nicht vorliegt. Eine angemessene Formulierung im Abschlussbericht könnte m.E. wie folgt lauten:

Die Beurteilung des Prognoseberichts basiert auf persönlichen Gesprächen mit der Geschäftsführung. Die Ausführungen der Geschäftsführung erscheinen dem Abschlussprüfer aufgrund der gewonnen Erkenntnisse der Gesamtsituation schlüssig. Eine Unternehmensplanung oder andere Dokumentationen liegen nicht vor, so dass eine weitergehende Prüfung bzgl. der Angaben zur

⁶²³ Vgl. Groß (2004/I): a.a.O., S. 1358.

⁶²⁴ Vgl. IDW PS 200: Ziele und allgemeine Grundsätze der Durchführung von Abschlussprüfungen, Tz. 8.

⁶²⁵ Vgl. WP-Handbuch (2006): a.a.O., Kap. P, Rdnr. 68.

zukünftigen Entwicklung sowie der Chancen und Risiken nicht erfolgen konnte.

Darüber hinaus hat der Prüfer die Möglichkeit sich auf die – bei den meisten KMU existierende – Bonitätsbeurteilung der Bank (Rating) zu berufen.⁶²⁶

Eine gesetzliche Pflicht für KMU zur Unternehmensplanung ist aus Sicht der Abschlussprüfung m.E. nicht erforderlich. Vielmehr sollte – wie bereits in Kapitel 4 gefordert – die Lageberichterstattung für typische KMU abgeschafft werden. Es gibt keinen einsichtigen Grund, warum eigentümergeführte Unternehmen die Informationen des Lageberichts veröffentlichen sollten. Aus Sicht des Abschlussprüfers würde dies den Umfang des Prüfungsmandats verringern und nicht – wie bei einer gesetzlichen Fixierung der Unternehmensplanung – erheblich erweitern.

⁶²⁶ Vgl. *Fiebiger/ Lenz* (2007): Nutzen von Unternehmensratings nach Basel II für die Prüfung des Lageberichts, in *WPg*, S. 279 ff.

5.4 Zusammenfassung

Die Wirtschaftsprüfung sollte sich bei der Beurteilung der die Zukunft betreffenden Sachverhalte gemäß den Prüfungsstandards des IDW auf eine Unternehmensplanung stützen. In diesem Zusammenhang wurden die folgenden prüfungsrelevanten Sachverhalte betrachtet:

- die Prüfung der Fortbestehensprognose (IDW PS 270),
- die Prüfung des Lageberichts (IDW PS 350),
- die Prüfung des Überwachungssystems (IDW PS 340).

Die Tatsache, dass eine Planung bei den meisten KMU nicht vorhanden ist, ist dem IDW bekannt. Im Rahmen des Prüfungshinweises (IDW PH 9.100.1) über die Besonderheiten der Abschlussprüfung bei KMU weist das IDW explizit darauf hin.

Einschränkungen der Prüfungsstandards sollen sich deswegen für die Abschlussprüfung bei KMU nicht ergeben.

Der Verfasser kommt zu dem Ergebnis, dass sich jedoch sehr wohl Einschränkungen ergeben und dass die Aussagen des Prüfungshinweises bzgl. der Unternehmensplanung nicht mit den Prüfungsstandards im Einklang stehen. Sinnvoller wäre es, Abweichungen von den Prüfungsstandards aufgrund der Besonderheiten bei KMU, zuzulassen.

Eine rechtliche Pflicht zur Unternehmensplanung ist für die Abschlussprüfung von KMU nicht erforderlich. Die Tatsache einer fehlenden oder fehlerhaften Unternehmensplanung, sollte im Abschlussbericht kommuniziert werden, darf sich jedoch nicht auf das Testat auswirken. Die Adressaten des Prüfungsberichts sind im Segment der KMU regelmäßig in der Lage, auf die Feststellungen des Wirtschaftsprüfers zu reagieren und eine Unternehmensplanung gegebenenfalls privatvertraglich zu implementieren, sofern sie das für erforderlich erachten.

6 Auswirkungen der Unternehmensfinanzierung auf die Unternehmensplanung bei KMU

Das folgende Kapitel betrachtet die Auswirkungen der Unternehmensfinanzierung bei KMU auf die Unternehmensplanung. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen der zweite Baseler Akkord – besser bekannt als Basel II – und die Konsequenzen seiner Umsetzung für KMU.

Einführend wird die Historie der Baseler Eigenkapitalvereinbarungen und die Entwicklung von Basel I zu Basel II dargestellt. Daran anschließend werden die verschiedenen Ratingverfahren und ihre Auswirkungen auf die Eigenkapitalhinterlegung bei den Kreditinstituten abgebildet (6.1).

Im Anschluss wird die Bedeutung der Unternehmensplanung für das Ratingergebnis sowie die damit unmittelbar zusammenhängenden Auswirkungen von Basel II auf die Unternehmensplanung bei KMU erarbeitet (6.2).

Die Erkenntnisse werden vor der Fragestellung diskutiert, ob eine gesetzliche Regelung der Unternehmensplanung aufgrund des neuen Baseler Akkords erforderlich ist (6.3).

Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung (6.4).

6.1 Die Baseler Eigenkapitalvereinbarungen

Am 01.01.2007 wurde Basel II in Deutschland endgültig eingeführt. Die davor stehenden Entwicklungen werden im Folgenden skizziert. Die für die Bonitätsbeurteilung der Kreditnehmer erforderlichen Ratingverfahren werden vergleichend gegenübergestellt.

Aufgrund der in jüngster Vergangenheit zahlreichen Beiträge zum Thema „Baseler Eigenkapitalvereinbarungen“ werden die folgenden Ausführungen knapp gehalten.

6.1.1 Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht

Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht hat seinen Sitz bei der Bank für internationalen Zahlungsausgleich in Basel. Gründer waren im Jahre 1975 die Präsidenten der Zentralbanken der G-10 Staaten (Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, die Niederlande, Großbritannien, USA). Bis zum heutigen Zeitpunkt hat sich der Kreis um drei Länder (Schweden, Schweiz, Spanien) erweitert. Der Ausschuss setzt sich aus hochrangigen Vertretern der jeweiligen nationalen Banken und Zentralbanken zusammen, deren Ziel es ist, eine Harmonisierung der Bankenaufsicht auf internationaler Ebene zu entwickeln und zu perfektionieren. Deutschland wird in diesem Ausschuss durch die Deutsche Bundesbank und die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht vertreten. Ins Leben gerufen wurde der Ausschuss aufgrund der stetigen Globalisierung des Bankengeschäfts, durch die es für die nationalen Aufsichtsbehörden der Mitgliedstaaten immer schwerer wurde, die Risikosituation international tätiger Banken zu überprüfen. Durch den Baseler Akkord soll gewährleistet sein, dass Kreditinstitute über eine Eigenkapitaldeckung verfügen, die dem von ihnen getragenen Risikoumfang gerecht wird. Verluste können von den Banken nur aufgefangen werden, wenn eine ausreichende Eigenkapitalausstattung vorhanden ist. Insbesondere die Eigenkapitalvereinbarungen der EU lehnen sich eng an die Baseler Vorschriften an. Im Prinzip handelt es sich bei den Baseler Vorgaben lediglich um freiwillig getroffene Vereinbarungen zwischen internationalen Großbanken und Aufsichtsbehörden. Für das nationale Recht entfalten diese Vorgaben Gültigkeit, da sie regelmäßig als EU-Richtlinien verabschiedet werden.⁶²⁷

In Deutschland wurden die Baseler Vorschriften im Rahmen der neu gefassten Bankrichtlinien und der neu gefassten Kapitaladäquanzrichtlinien im Jahre 2006 umgesetzt.⁶²⁸

⁶²⁷ Vgl. *Keiner* (2002): a.a.O., S. 22-23; *Wambach/Rödl* (2001): *Rating – Finanzierung für den Mittelstand*, S. 21; *Gromer/Everling* (2001): a.a.O., S. 11.

⁶²⁸ Vgl. *Fiebiger/Lenz* (2007): a.a.O., S. 279.

6.1.2 Historie und Auswirkungen der Baseler Eigenkapitalvereinbarungen

Im Jahre 1988 legte der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht seine Vorgaben für Eigenkapitalvereinbarungen – Basel I oder erster Baseler Akkord – vor. Grund für diesen Vorstoß war die Tatsache, dass das Eigenkapital der weltweit wichtigsten Kreditinstitute, welches zur Abfederung von Kreditausfällen notwendig ist, aufgrund des im Zuge der Globalisierung immer härter werdenden Wettbewerbs auf ein bedrohliches Tief gesunken war.⁶²⁹

Im Juni 1999 wurde ein Vorschlag für eine risikogerechtere Regelung durch den Basler Ausschuss veröffentlicht. Nach Berücksichtigung von über 200 eingegangenen Stellungnahmen sämtlicher interessierter Kreise wurde im Januar 2001 ein überarbeitetes Konsultationspaket vorgelegt, zu welchem wiederum ca. vier Monate lang Stellungnahmen eingereicht werden konnten.⁶³⁰ Die für 2004 ursprünglich geplante Umsetzung wurde wegen Diskrepanzen hinsichtlich des Inhalts und wegen der zu erwartenden Auswirkungen der neuen Beschlüsse immer wieder verschoben. Nach Veröffentlichung eines dritten Konsultationspapiers – sowohl durch den Baseler Ausschuss im Mai 2003, als auch durch die EU-Kommission im Juni 2004 – ist die Umsetzung von Basel II mit einer einjährigen Einführungsphase für den Januar 2006 geplant gewesen.⁶³¹ Nach einer weiteren Verschiebung hat der Deutsche Bundesrat die neuen Baseler Vorschriften im Rahmen des „Gesetz zur Umsetzung der neu gefassten Bankenrichtlinie und der neu gefassten Kapitaladäquanzrichtlinie“ am 01.09.2006 beschlossen.⁶³² Am 01.01.2007 sind die neuen Baseler Vorschriften somit endgültig in Kraft getreten. Im Folgenden werden die Unterschiede der beiden Baseler Akkorde (Basel I und Basel II) aufgezeigt.

6.1.2.1 Basel I

Die Regelungen des ersten Baseler Akkords traten 1992 – jedoch nur in Form eines „Gentlemen’s Agreement“ – in Kraft und besaßen somit keine Rechtskraft. Durch die enge Anlehnung der EU an die Baseler Vorschriften und die Umsetzung der EU-

⁶²⁹ Vgl. *Wambach/ Rödl* (2001): a.a.O., S. 19; *Gromer/ Everling* (2001): a.a.O., S. 12.

⁶³⁰ Vgl. *Paetzmann* (2001): Finanzierung mittelständischer Unternehmen nach „Basel II“, in DB, S. 493; *Wambach/ Rödl* (2001): a.a.O., S. 20.

⁶³¹ Vgl. *Barth/ Stehr/ Allmendinger* (2002): a.a.O., S. 1258.

⁶³² Vgl. *BR-Drucksache 608/06* vom 01.09.2006.

Richtlinien in nationales Recht wurden die Vorgaben im Jahre 1998 mit Einführung der sechsten KWG-Novelle⁶³³ auch in Deutschland gesetzlich verankert.⁶³⁴

Grundidee von Basel I war die Kopplung des Eigenkapitals einer Bank an die von ihr zu tragenden Geschäftsrisiken. Um dies sicherzustellen, schreibt Basel I pauschal eine Mindesteigenkapitalausstattung von Kreditinstituten in Höhe von acht Prozent bezogen auf die risikogewichteten Aktiva der Bank vor.⁶³⁵ Folgende Abbildung zeigt vereinfacht, wie das erforderliche Eigenkapital, ausgehend von der Höhe des gewährten Kredits, zu ermitteln ist.

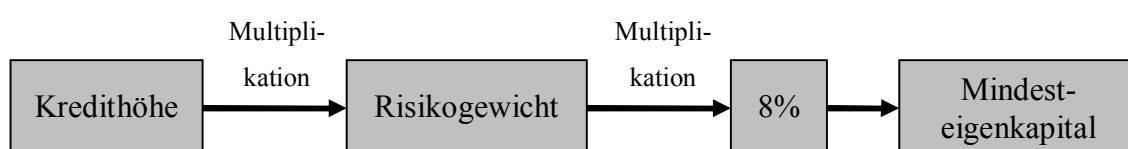


Abbildung 13: Eigenkapitalanforderungen gem. Basel I⁶³⁶

Der durch Basel I geforderte Wert von acht Prozent (der so genannte Solvabilitätskoeffizient) ist das Ergebnis eines Kompromisses zwischen den Kreditinstituten und den Aufsichtsbehörden. Er basiert weder auf einem theoretischen Konzept noch auf Grundlage eines empirischen Befundes.⁶³⁷ Ermittelt wird er anhand der folgenden Formel:⁶³⁸

$$\frac{EK(\text{gesamt})}{Kreditrisiko + Marktrisiko} \geq 8\%$$

⁶³³ Siehe Grundsatz I gem. §§ 10 und 10a KWG.

⁶³⁴ Vgl. *Gromer/ Everling* (2001): a.a.O., S. 12.

⁶³⁵ Vgl. *Meeh/ Sattler* (2005/I): a.a.O., S. 1505; *Wambach/ Rödl* (2001): a.a.O., S. 21-22.

⁶³⁶ Vgl. *Füser/ Rödel* (2002): Basel II – Internes Rating mittels (quantitativer und) qualitativer Kriterien, in *DStR*, S. 275; *Vera* (2002): Das Basel-II-Abkommen und die Auswirkungen auf die deutsche Kreditlandschaft, in *WiSt*, S. 28; *Hartmann-Wendels* (2002): Basel II – Auswirkungen auf die Kreditlandschaft, in *WISU*, S. 528.

⁶³⁷ Vgl. *Hartmann-Wendels* (2002): a.a.O., S. 528.

⁶³⁸ Vgl. *Gromer/ Everling* (2001): a.a.O., S. 19-20.

Die Ermittlung der Risikogewichtung erfolgte anhand einer recht pauschalen und typisierten Unterteilung. Je nach Schuldnerkategorie wird zwischen den Risikogewichten null, 20, und 100 Prozent unterschieden. Hinsichtlich der Schuldnerkategorien wird lediglich zwischen öffentlichen Schuldnern, anderen Kreditinstituten und allen anderen Unternehmen sowie der Tatsache, dass diese einem OECD-Mitgliedstaat zuzuordnen sind oder nicht, differenziert. Forderungen gegenüber anderen Kreditinstituten ist ein Risikogewicht von 20 Prozent zugeordnet, sodass für diese Kategorie eine Eigenkapitalhinterlegung von 1,6 Prozent nötig ist. Unternehmen ist grundsätzlich ein Risikogewicht von 100 Prozent zugeordnet, so dass eine Eigenkapitalhinterlegung von acht Prozent erforderlich ist.⁶³⁹

Nach Basel I war somit für Unternehmenskredite unabhängig von der Bonität des Unternehmens aufgrund der Risikogewichtung von 100 Prozent stets eine Eigenkapitalhinterlegung in Höhe von acht Prozent erforderlich.⁶⁴⁰

Diese extrem einfache Strukturierung der Risikogewichtung war der gravierende Schwachpunkt des ersten Baseler Akkords.⁶⁴¹

Die pauschale Einteilung führte zu einer falschen Anreizsetzung für die Banken. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht verfolgen die Kreditinstitute das Ziel, sich eher auf riskantere Kreditgeschäfte einzulassen, um dadurch ihre Gewinnmarge zu verbessern, da sowohl für niedrige als auch für hohe Ausfallrisiken acht Prozent des „teuren“ Eigenkapitals erforderlich waren. Diese Tendenz widerspricht der ursprünglichen Zielsetzung von Basel I – die Sicherung eines stabilen Finanzsystems zu gewährleisten – in hohem Maße.⁶⁴²

Die Einsicht dieser Tatsache veranlasste den Baseler Ausschuss, im Jahre 1999 eine erste Revision der aktuellen Eigenkapitalregelungen vorzulegen und einen neuen zweiten Baseler Akkord zu entwickeln.

⁶³⁹ Vgl. *Vera* (2002): a.a.O., S. 28; *Hartmann-Wendels* (2002): a.a.O., S. 528; *Gromer/ Everling* (2001): a.a.O., S. 13-14; *Keiner* (2002): a.a.O., S. 26.

⁶⁴⁰ Vgl. *Meeh/ Sattler* (2005/I): a.a.O., S. 1505.

⁶⁴¹ Vgl. *Keiner* (2002): a.a.O., S. 26.

⁶⁴² Vgl. *Wambach/ Rödl* (2001): a.a.O., S. 24; *Gromer/ Everling* (2001): a.a.O., S. 14.

6.1.2.2 Basel II

Durch Basel II soll die Eigenkapitalunterlegung besser an der tatsächlichen Bonität des jeweiligen Kreditnehmers ausgerichtet werden. Ziel ist es, die Stabilität des weltweiten Bankensystems zu sichern.⁶⁴³ Für Kredite an bonitätsstarke Schuldner soll weniger Eigenkapital hinterlegt werden als für Kredite an Bonitätsschwache. Um dies sicherzustellen, wurden die Mindestkapitalanforderungen neben dem bereits unter Basel I zu berücksichtigenden Kredit- und Marktrisiko, um die Kategorie des operationellen Risikos erweitert. Das hat zur Folge, dass sich zukünftig erheblich mehr Risiken auf das zu hinterlegende Eigenkapital auswirken. Diese Risiken sind z.B. etwaige Rechtsrisiken, Mitarbeiterfehler, Systemfehler oder auch Betrug von Seiten der Unternehmer. Darüber hinaus schreibt Basel II umfassende Offenlegungspflichten vor. Durch diese Maßnahmen wird die Stabilität des Bankensektors gestärkt, da die Eigenkapitalanforderungen besser an die Risiken der jeweiligen Bank angepasst sind.⁶⁴⁴

Neben den neu definierten Mindestkapitalanforderungen soll die Finanzmarktstabilität im neuen Baseler Akkord durch zwei weitere Säulen erreicht werden. Die folgende Abbildung verdeutlicht das Konzept:⁶⁴⁵

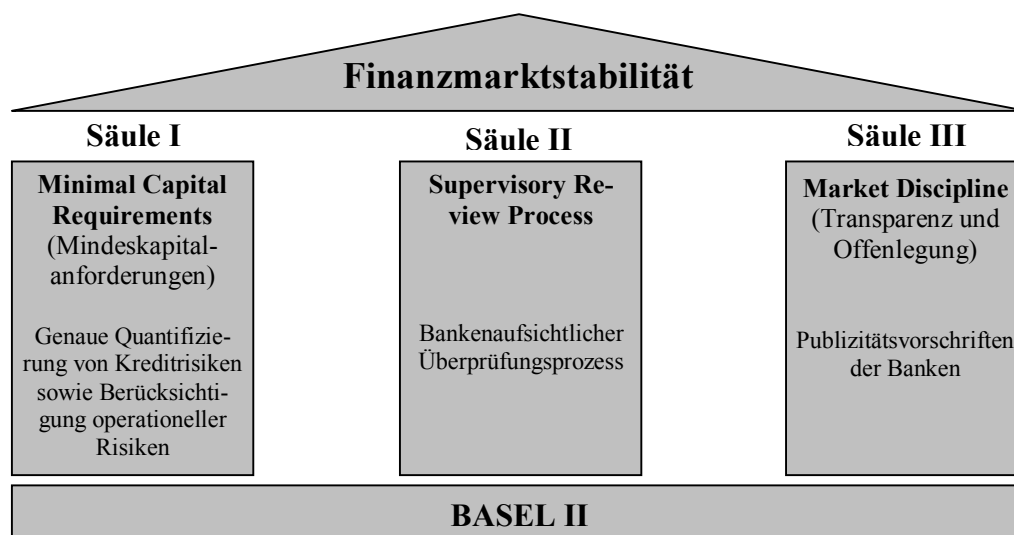


Abbildung 14: Das Drei-Säulen-Konzept nach Basel II

⁶⁴³ Vgl. Meeh/ Sattler (2005/I): a.a.O., S. 1506; EZB-Europäische Zentralbank (2005): Die neuen Basler Eigenkapitalvereinbarungen: Wesentliche Merkmale und Auswirkungen, in EZB-Monatsbericht Januar 2005, S. 53.

⁶⁴⁴ Vgl. EZB-Europäische Zentralbank (2005): a.a.O., S. 53-54.

⁶⁴⁵ Vgl. EZB-Europäische Zentralbank (2005): a.a.O., S. 54-55; Meeh/ Sattler (2005/I): a.a.O., S. 1507; Vera (2002): a.a.O., S. 28-29; Keiner (2002): a.a.O., S. 30 ff.

Die erste Säule umfasst die bereits beschriebenen Mindestkapitalanforderungen an die Kreditnehmer. Der Solvabilitätskoeffizient bleibt dabei wie auch im ersten Baseler Akkord unverändert bei acht Prozent und bemisst sich nach folgender Formel:⁶⁴⁶

$$\frac{EK(\text{gesamt})}{\text{Kreditrisiko} + \text{Marktrisiko} + \text{operationelles Risiko}} \geq 8\%$$

Die zweite und die dritte Säule des Grundkonzeptes von Basel II stehen gleichwertig neben der ersten Säule. Nach der Erweiterung der Risikokategorien um das operationelle Risiko im Rahmen der ersten Säule stellen sie die wesentlichen Neuerungen zum ersten Baseler Akkord dar.⁶⁴⁷

Die zweite Säule schreibt eine strenge und weitreichende Kontrolle der Kreditinstitute durch die nationalen Instanzen der Bankenaufsicht vor, um sicher zu stellen, dass die Kreditinstitute stets unter der Prämisse eines stabilen Finanzsystems handeln. Die Überprüfung beschränkt sich dabei nicht nur auf die tatsächliche Eigenkapitalhinterlegung der Banken, sondern muss auch die von den Banken angewandten Verfahren zur Risikomessung hinsichtlich ihrer Angemessenheit und Transparenz erfassen.⁶⁴⁸ Die komplizierte und anspruchsvolle Beurteilung der internen Systeme zur Risikomessung fällt nunmehr in die Verantwortlichkeit der Aufsichtsinstanz, deren Bedeutung gleichsam mit den von ihr erwarteten qualitativen Anforderungen durch diese Aufgabe enorm gestiegen ist.⁶⁴⁹

Die dritte Säule definiert die Ansprüche an die Banken bzgl. der Offenlegung ihrer Eigenkapital- und Risikolage. Damit sind insbesondere Angaben über sämtliche der Bankengruppe zugehörigen Gesellschaften, sowie detaillierte Aufschlüsselungen der Eigenkapitalstruktur und die Höhe des Kernkapitals und des Ergänzungskapitals gemeint. Darüber hinaus sollten bankinterne Beurteilungen über eingegangene Risiken offen gelegt werden. Dies umfasst Informationen über bestehende Kreditengagements, eine Einteilung der gewährten Kredite nach Arten, Regionen, Branchen und Laufzeiten sowie Angaben zu den Risikomessverfahren und den Methoden, welche zur Eingrenzung des Ri-

⁶⁴⁶ Vgl. Busse (2003): Grundlage der betrieblichen Finanzwirtschaft, S. 265; Wambach/ Rödl (2001): a.a.O., S. 27; Gromer/ Everling (2001): a.a.O., S.19; Vera (2002): a.a.O., S. 29.

⁶⁴⁷ Vgl. Wambach/ Rödl (2001): a.a.O., S. 34.

⁶⁴⁸ Vgl. Vera (2002): a.a.O., S. 29.

⁶⁴⁹ Vgl. Gromer/ Everling (2001): a.a.O., S.37; Keiner (2002): a.a.O., S. 45-46.

sikos angewandt werden. Nach Auffassung des Baseler Ausschusses wird durch eine ausführliche Offenlegung und eine wirksame Bankenaufsicht die allgemeine Marktdisziplin gestärkt und somit das Ziel, die Stabilität des Finanzsystems zu sichern, gefördert. Genaue Leitlinien bzgl. der Offenlegungspraxis veröffentlichte der Baseler Ausschuss im September 1998 in einem eigenständigen Papier („Enhancing Bank Transparency“).⁶⁵⁰

Auch wenn die Mindestkapitalanforderungen durch Basel II um das Marktrisiko und das operationelle Risiko erweitert wurden, bleibt das zentrale Risiko das Kreditrisiko. Ihm ist nach wie vor die oberste Priorität zuzuordnen, da das Kreditrisiko die quantitativ größte Gefährdung für die Kreditinstitute darstellt.⁶⁵¹

Um die vom Baseler Ausschuss geforderte bessere Bonitätsbeurteilung im Rahmen der Beurteilung des Kreditrisikos gewährleisten zu können, sind so genannte Ratings der Kreditnehmer erforderlich.

6.1.3 Ratingverfahren

Allgemein ist unter dem Begriff „Rating“ die Bewertung von wirtschaftlichen Sachverhalten zu verstehen. Die Ausführungen beschränken sich auf die Unternehmensratings, da öffentliche Kreditnehmer und auch Banken als potenzielle Schuldner für die Zielsetzung dieser Arbeit keine Rolle spielen. Hauptziel des Unternehmensratings ist die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit, mit der das Unternehmen seine finanziellen Verpflichtungen zukünftig fristgerecht erfüllen kann – oder anders ausgedrückt: Die Ermittlung des Kreditrisikos. Das Ratingurteil sollte somit unmittelbar Auskunft über die Bonität und die wirtschaftliche Lage des gerateten Unternehmens geben.⁶⁵²

Das erste Konsultationspapier sah lediglich die Anerkennung des so genannten externen Ratings vor, d.h. die Beurteilung externer Agenturen bzgl. der Bonität des jeweiligen Kreditnehmers. Große bekannte Ratingagenturen sind beispielsweise Standard &

⁶⁵⁰ Vgl. *Keiner* (2002): a.a.O., S. 47; *Wambach/Rödl* (2001): a.a.O., S. 37.

⁶⁵¹ Vgl. *Vera* (2002): a.a.O., S. 29.

⁶⁵² Vgl. *Fiebiger/Lenz* (2007): a.a.O., S. 281; *Wambach/Kirchmer* (2002): Unternehmensrating: Weitreichende Konsequenzen für mittelständische Unternehmen und für Wirtschaftsprüfer, in *BB*, S. 402; *Keiner* (2002): a.a.O., S. 13 ff.

Poor's oder Moody's. Diese Tatsache stieß jedoch insbesondere auf europäischer Seite auf keine Zustimmung, da in den USA aufgrund des spezifischen Banken- und Finanzsystem ein Großteil der Unternehmen schon seit langem über ein externes Rating verfügt. Europäischen Unternehmen und Banken und insbesondere die stark mittelständisch geprägte deutsche Wirtschaft, verfügen hingegen nicht über bereits vorhandene extern erstellte Ratingurteile. Die großen und international tätigen Unternehmen hätten dem Mittelstand gegenüber einen Vorteil gehabt, da diese von einer günstigen Anrechnung des Ratings hätten profitieren können. Dieser Vorteil wurde durch das zweite Konsultationspapier eliminiert, da dieses die gleichwertige Anerkennung von internen und externen Ratings vorsieht.⁶⁵³

Die endgültige Fassung von Basel II gestattet grundsätzlich zwei Verfahren zur Ermittlung des Kreditrisikos:⁶⁵⁴

- Den Standardansatz (externes Rating) und
- Den IRB-Ansatz (bankinternes Rating).

Beide Verfahren müssen den durch die zweite Baseler Vereinbarung definierten Mindestanforderungen bzgl. Methodik und Datengrundlage erfüllen, um die Verlässlichkeit und Objektivität des Urteils sicherzustellen.⁶⁵⁵ Für die Anerkennung von Ratingurteilen für Risikogewichtungszwecke ist gem. § 10 Abs. 1 Satz 9 KWG n.F. das Bundesministerium der Finanzen ermächtigt, durch Rechtsverordnung im Benehmen mit der Deutschen Bundesbank, detaillierte Bestimmungen über Zulassungsvoraussetzungen für die Verwendung bankinterner Risikomesssysteme und die Anforderungen an Ratingagenturen in einer Rechtsverordnung zu erlassen. Diese Solvabilitätsverordnung (SolvV) wurde am 14.12.2006 vom Bundesministerium der Finanzen verkündet.⁶⁵⁶

⁶⁵³ Vgl. *Keiner* (2002): a.a.O., S. 36 und S. 39; *Paetzmann* (2001): a.a.O., S. 494.

⁶⁵⁴ Vgl. *Fiebiger/ Lenz* (2007): a.a.O., S. 280; *Müller/ Brackschulze/ u.a.* (2006): a.a.O., S. 4-5; *Meeh/ Sattler* (2005/I): a.a.O., S. 1507 ff.; *Füser/ Rödel* (2002): a.a.O., S. 275 ff.

⁶⁵⁵ Vgl. *Fiebiger/ Lenz* (2007): a.a.O., S. 280; *Meeh/ Sattler* (2005/I): a.a.O., S. 1508.

⁶⁵⁶ Vgl. *Bundesministerium der Finanzen* (2006): Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutgruppen und Finanzholding-Gruppen, online: http://www.bundesfinanzministerium.de/cln_04/nn_3790/DE/Service/Downloads/Abt__VII/Solvabilit_C3_A4tsverordnung,templateId=raw,property=publicationFile.pdf.

6.1.3.1 IRB-Ansatz

Das bankeninterne Rating wird in der Literatur als der IRB-Ansatz („Internal Ratings-Based Approach“) bezeichnet.

Im Unterschied zum Standardansatz wird dem Kreditnehmer bei diesem Verfahren eine bestimmte Risikoklasse aufgrund eines von der Bank selbst erstellten Ratings zugeordnet. Die Mindestanforderung des Baseler Ausschusses schreiben vor, dass mindestens acht Risikoklassen von den Kreditinstituten definiert werden müssen. Die Risikogewichte der einzelnen Klassen können zwischen 14 Prozent und 352 Prozent liegen.⁶⁵⁷

Die Hauptproblematik des IRB-Ansatzes im Rahmen der Zuordnung der jeweiligen Risikogewichte zu den einzelnen Kreditnehmern liegt in der Bestimmung der folgenden Risikokomponenten:⁶⁵⁸

- **Die Kreditausfallwahrscheinlichkeit – PD** (probability of default) – Die PD ist das Fundament der Berechnung der Risikogewichte. Diese Wahrscheinlichkeit muss jedoch nicht für den jeweiligen Kreditnehmer geschätzt werden, sondern lediglich für jede der (mindestens) acht Risikoklassen. Die geschätzte PD besitzt dann Gültigkeit für alle Schuldner, welche dieser Klasse zugeordnet werden.
- **Der Verlust bei Ausfall als Prozentsatz des Kreditvolumens – LGD** (loss given default). Der LGD ist ebenfalls als Risikokomponente zu bestimmen. Im Gegensatz zur PD ist der LGD jedoch für jeden Kreditnehmer separat zu ermitteln.
- **Die Restlaufzeit – M** (maturity). Für jeden einzelnen Kredit ist die Restlaufzeit zu berücksichtigen.
- **Die zu erwartende Höhe der ausstehenden Forderung bei Ausfall des Kredits – EAD** (exposure at default). Die EAD ist zu bestimmen, wobei die Höhe i.d.R. dem Buchwert der bilanzierten ausstehenden Forderung entspricht.

Im Rahmen des IRB-Ansatzes kann zwischen dem Basisansatz und einem fortgeschrittenen Ansatz gewählt werden. Beim Basisansatz ist lediglich die PD eigenständig durch die Bank zu schätzen. Die übrigen erforderlichen Größen (LGD, M, EAD) werden von

⁶⁵⁷ Vgl. Meeh/ Sattler (2005/I): a.a.O., S. 1508.

⁶⁵⁸ Vgl. Meeh/ Sattler (2005/I): a.a.O., S. 1508; Küting/ Ranker/ Wohlgemuth (2004): Auswirkungen von Basel II auf die Praxis der Rechnungslegung – Ist eine ausschließlich ratinginduzierte Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS sinnvoll?, in FB., S. 95; Vera (2002): a.a.O., S. 30-31; Barth/ Allmendinger (2001): Auswirkung von Basel II auf das Controlling, in Controlling, S. 546.

der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Form von standardisierten Größen vorgegeben. Beim fortgeschrittenen Ansatz müssen sämtliche Parameter von der Bank selbst geschätzt werden. Diese Auswahlmöglichkeit ist darin begründet, dass besonders der LGD aufgrund der dafür erforderlichen umfangreichen Datenbestände nur von wenigen Banken schätzbar ist. Die übrigen Banken können den IRB-Ansatz dennoch in der Form des Basisansatzes anwenden. Die Restlaufzeit ist beim Basisansatz pauschal durch eine durchschnittliche Restlaufzeit von drei Jahren zu ersetzen.⁶⁵⁹

Unabhängig vom Ansatz wird – entweder aus den selbst bestimmten oder aus den vorgegebenen Parametern – durch Einsetzen in eine stetige Risikogewichtungsfunktion das jeweilige Risikogewicht für den Kreditnehmer errechnet und dann mit dem unveränderten Solvabilitätskoeffizienten von acht Prozent multipliziert. Als Ergebnis errechnet sich das erforderliche Mindesteigenkapital, das von der Bank bei Gewährung eines Kredits hinterlegt werden muss.⁶⁶⁰

6.1.3.2 Standardansatz

Der Standardansatz wird in der Literatur als externes Rating bezeichnet. Es handelt sich dabei im Vergleich zum bisher praktizierten Vorgehen um einen in wesentlichen Teilen erweiterten Ansatz zur Risikogewichtung. Die Forderung des Baseler Ausschusses, eine breitere Differenzierung bzgl. des Risikogehalts für eine präzisere Messung des Kreditrisikos zu gewährleisten, wird erfüllt. Die Möglichkeiten der Kreditinstitute, unter Berücksichtigung der Bonitätsurteile der externen Agenturen eine Risikoeinstufung vorzunehmen, haben sich gegenüber dem alten Ansatz – der für Unternehmen generell ein Risikogewicht von 100 Prozent vorsah – auf 20, 50, 100 und 150 Prozent vervielfacht. Aus Bankensicht ergibt sich somit eine Eigenkapitalhinterlegung von 1,6 Prozent für Schuldner mit guter Bonität bis zu einer Hinterlegung von 12 Prozent für Schuldner mit schlechter Bonität.⁶⁶¹

⁶⁵⁹ Vgl. *Meeh/ Sattler* (2005/I): a.a.O., S. 1508; *Küting/ Ranker/ Wohlgemuth* (2004): a.a.O., S. 95; *Vera* (2002): a.a.O., S. 30-31; ; *Paetzmann* (2001): a.a.O., S. 493-494.

⁶⁶⁰ Vgl. *Vera* (2002): a.a.O., S. 30-31.

⁶⁶¹ Vgl. *Küting/ Ranker/ Wohlgemuth* (2004): a.a.O., S. 94; *Barth/ Allmendinger* (2001): a.a.O., S. 546; *Vera* (2002): a.a.O., S. 29-30.

Die Bonität des Schuldners spiegelt sich in einer – je nach Agentur leicht variierenden – Notenskala wider. Die folgende Tabelle zeigt als Beispiel die Notenskala der amerikanischen Ratingagentur Standard & Poor':

Ratingsymbol (Bsp.: Standard & Poor's)	Bonitätseinstufung
AAA	Sehr gut (höchste Bonität, praktisch kein Ausfallrisiko)
AA+ bis AA-	Sehr gut bis Gut (hohe Zahlungswahrscheinlichkeit, geringes Insolvenzrisiko)
A+ bis A-	Gut bis Befriedigend (angemessene Deckung von Zins und Tilgung, aber auch Elemente, die sich bei der Veränderung der wirtschaftlichen Lage negativ auswirken können)
BBB+ bis BBB-	Befriedigend (angemessene Deckung von Zins und Tilgung, aber auch spekulative Charakteristika oder mangelnder Schutz gegen wirtschaftliche Veränderungen)
BB+ bis BB-	Ausreichend (sehr mäßige Deckung von Zins und Tilgung auch in wirtschaftlich gutem Umfeld)
B+ bis B-	Mangelhaft (geringe Sicherung von Zins und Tilgung)
CCC bis CC	Ungenügend (niedrigste Qualität, geringster Anlegerschutz in akuter Gefahr eines Zahlungsverzugs)
SD/S	Zahlungsunfähig

Tabelle 20: Bonitäts-Skala im externen Rating nach Standard & Poor's⁶⁶²

In Deutschland waren Ratings für mittelständische Unternehmen bis in die jüngste Vergangenheit nicht üblich. Einzige Anbieter für Ratings waren einige wenige internationale Agenturen, von denen sich i.d.R. jedoch nur die großen, ebenfalls international ausgerichteten Unternehmen haben raten lassen. Die Ratingverfahren für diese Unternehmen sind für mittlere und kleine Unternehmen jedoch ungeeignet. Vor Veröffentlichung von Basel II konnte nahezu kein deutsches KMU ein Rating vorzeigen. Um diese Marktlücke zu schließen wurden in den letzten Jahren in Deutschland immer mehr Agenturen gebildet, welche sich auf externe Ratings für KMU spezialisiert haben.⁶⁶³

Die Verwendung von externen Ratings ist von den jeweiligen nationalen Bankaufsichtsbehörden zu prüfen und freizugeben. Dabei sind durch den Baseler Ausschuss hinsichtlich der Qualität des Ratings sechs Anforderungsmerkmale (Objektivität, Unabhängigkeit, internationaler Zugang, Transparenz, Veröffentlichung, Ressourcen und Glaubwürdigkeit) definiert worden.⁶⁶⁴

⁶⁶² Vgl. Keiner (2002): a.a.O., S. 14.

⁶⁶³ Vgl. Wambach/ Rödl (2001): a.a.O., S. 94-95.

⁶⁶⁴ Vgl. Fiebiger/ Lenz (2007): a.a.O., S. 280; Küting/ Ranker/ Wohlgemuth (2004): a.a.O., S. 94; Keiner (2002): a.a.O., S. 36-37.

6.1.3.3 Vergleich zwischen internem und externem Rating

Die beiden oben beschriebenen Ansätze werden vom Baseler Ausschuss als gleichwertig hinsichtlich der Bemessung des Kreditrisikos angesehen. Eine Gegenüberstellung der beiden Ansätze zeigt jedoch, dass die Einteilung der Risikogewichte beim IRB-Ansatz mit mindestens acht Risikoklassen erheblich differenzierter und dadurch risikogerechter ist, als beim Standardansatz mit nur vier Risikoklassen. Des Weiteren sind die durch Basel II geforderten Mindestanforderungen an den IRB-Ansatz wesentlich strenger als bei Nutzung eines externen Ratings.⁶⁶⁵

Für ein Unternehmen mit sehr schlechter Bonität hat gem. des Standardansatzes das Kreditinstitut Eigenkapital in Höhe von 12 Prozent [$150\% \times 8\%$] zu hinterlegen. Für das gleiche Unternehmen ist unter Anwendung des IRB-Ansatzes Eigenkapital in Höhe von 28,16 Prozent [$352\% \times 8\%$] erforderlich. Für bonitätsstarke Unternehmen würde dagegen der IRB-Ansatz die Kreditinstitute zu einer Eigenkapitalhinterlegung von 1,12 Prozent [$14\% \times 8\%$] verpflichten, nachdem anhand des Standardansatz eine erforderliche Eigenkapitalhinterlegung von 1,6 Prozent [$20\% \times 8\%$] erforderlich wäre.

Folgende Tabelle verdeutlicht die Auswirkungen auf das erforderliche Eigenkapital der Kreditinstitute, abhängig vom Bonitätsurteil und Ratingansatz bei einer Kredithöhe von 500.000 Euro.

Gleichzeitig werden die Unterschiede zwischen den beiden Baseler Akkorden dargestellt.

Rating Urteil	Eigenkapitalhinterlegung		effektiv	effektiv	Beispielrechnung		
	IRB	Standard	IRB	Standard	Basel II		Basel I
					IRB	Standard	
Sehr gut	14 %	20 %	1,12 %	1,6 %	6.000€	8.000€	40.000€
Durchschnittlich	100 %	100 %	8,0 %	8,0 %	40.000€	40.000€	40.000€
Schlecht	352 %	150 %	28,2 %	12,0 %	140.800€	60.000€	40.000€

Tabelle 21: Eigenkapitalhinterlegung bei IRB- und Standardansatz

Die Gegenüberstellung verdeutlicht zum einen, dass im Vergleich zwischen Standardansatz und IRB-Ansatz das interne Rating für Unternehmen mit einem niedrigen Kreditrisiko günstiger ist als der Standardansatz. Für Unternehmen mit einem hohen Risiko ist

⁶⁶⁵ Vgl. Vera (2002): a.a.O., S. 31; Paetzmann (2001): a.a.O., S. 494.

der IRB-Ansatz erheblich schlechter als der Standardansatz. Zum zweiten wird deutlich, dass durch Basel II - unabhängig vom Ratingverfahren - die Kreditvergabe an gut aufgestellte Schuldner wesentlich „billiger“ wird, als dies unter den Vorschriften des ersten Baseler Akkords der Fall war. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass für bonitätsschwache Schuldner erheblich mehr Eigenkapital von der Bank hinterlegt werden muss, als dies vor Basel II der Fall war. Der IRB-Ansatz verstärkt diesen Effekt noch einmal gegenüber dem Standardansatz.

Die Banken werden von jedem Kreditnehmer ein internes Rating durchführen, unabhängig ob der Kunde ein externes Rating vorweisen kann oder nicht.⁶⁶⁶

Das externe Rating ist eine von der Ratingagentur für den Kunden erbrachte Marktleistung. Das bankinterne Rating ist im Gegensatz dazu lediglich ein Zwischenschritt innerhalb der Bank um dem Kreditnehmer kundenadäquate Konditionen anzubieten.⁶⁶⁷

Externe Ratings werden daher im Bereich der KMU eher von untergeordneter Bedeutung sein. Zum einen sind die Kosten eines externen Ratings i.d.R. hoch, wogegen die Kosten eines internen Ratings von den Banken in den Kreditkonditionen verrechnet werden. Das Nutzenpotenzial eines externen Ratings bei KMU besteht für die Geschäftsführung eher in einer Art Stärken-Schwächen-Analyse sowie in der Identifizierung etwaiger Risiken. Darüber bietet ein externes Ratingurteil die Möglichkeit, das bankinterne Rating besser zu hinterfragen.⁶⁶⁸

⁶⁶⁶ Vgl. *o. V.* (2006/II): „Basel II“ im Zeitplan, in FAZ vom 08.11.2006, S. 16; *Keiner* (2002): a.a.O., S. 107; *Vera* (2002): a.a.O., S. 31; *Paetzmann* (2001): a.a.O., S. 494; *Dresdner Bank* (2001): Rating: Ein bewährtes Verfahren gewinnt neue Bedeutung, S. 7.

⁶⁶⁷ Vgl. *Gromer/ Everling* (2001): a.a.O., S. 147.

⁶⁶⁸ Vgl. *Wambach/ Rödl* (2001): a.a.O., S. 69 ff; *Dresdner Bank* (2001): a.a.O., S. 7.

6.2 Basel II und die Unternehmensplanung bei KMU

Die Baseler Vorschriften haben – neben den weit reichenden Auswirkungen auf den Bankensektor – erhebliche Konsequenzen auf die Unternehmensebene. Inwieweit sich diese Konsequenzen auf die Unternehmensplanung bei KMU auswirken, wird im Folgenden untersucht.

6.2.1 Auswirkungen von Basel II auf KMU

Die Abhängigkeit von Bankkrediten gerade im Bereich der KMU ist in Deutschland enorm. Nach dem Monatsbericht August aus dem Jahr 2004 des Bundesministeriums der Finanzen lag die Eigenkapitalquote im Bereich der KMU im Jahr 2001 bei 7,5 Prozent.⁶⁶⁹ Dies spiegelt die extrem hohe Kreditlastigkeit von KMU in Deutschland deutlich wider. Langfristige Kredite nehmen den Stellenwert von Eigenkapital ein.⁶⁷⁰

Ein Großteil der KMU hätte somit durch die neuen Basler Vorschriften eine Verschlechterung seiner Kreditkonditionen zu erwarten. Eine Verbesserung ist lediglich durch ein positives Rating zu erreichen.

In der ab 01.01.2007 in Kraft getretenen endgültigen Fassung von Basel II entschärft der Gesetzgeber die Brisanz aus Sicht der KMU in erheblicher Art und Weise: KMU deren Kreditvolumen nicht mehr als 1.000.000 Euro beträgt werden nicht geratet. Die Risikogewichtung für derartige Kreditforderungen liegt standardisiert bei 75 Prozent. Somit ist für KMU im Rahmen von bis zu 1.000.000 Euro eine Eigenkapitalhinterlegung von sechs Prozent erforderlich, was allen Befürchtungen zum Trotz für viele KMU eine Verbesserung gegenüber dem alten Baseler Akkord darstellt. Die Bundesre-

⁶⁶⁹ Vgl. *Bundesministerium der Finanzen* (2004): Monatsbericht August 2004, S. 70, online: http://www.bundesfinanzministerium.de/cln_01/lang_de/nn_17844/DE/Service/Downloads/Abt__I/26009__0,templateId=raw,property=publicationFile.pdf.

⁶⁷⁰ Vgl. *Meeh/ Sattler* (2005/I): a.a.O., S. 1504; *Barth/ Stehr/ Allmendinger* (2002): a.a.O., S. 1258; *Gromer/ Everling* (2001): a.a.O., S. 175.

gierung geht aktuell davon aus, dass von dieser Entlastung rund 90 Prozent aller KMU im Falle eines Kreditarrangements profitieren.⁶⁷¹

Offen lässt der Gesetzgeber, auf welcher Definition der KMU-Begriff basiert. In der Gesetzesbegründung ist lediglich von KMU die Rede. Da dem Gesetzentwurf die neu gefasste Richtlinie 2000/12/EG des Europäischen Parlaments zugrunde liegt, ist zu vermuten, dass der Gesetzesentwurf sich auf die KMU-Merkmale der Europäischen Kommission⁶⁷² beruft. Eine klare Aussage diesbezüglich wäre jedoch m.E. angebracht. Bisher musste sich grundsätzlich jeder Kreditnehmer einem Rating der Bank unterziehen. Inwieweit die Kreditinstitute von dieser Praxis abrücken und auf das Rating für KMU bei einem Kreditvolumen von unter 1.000.000 Euro verzichten, ist derzeit nicht absehbar.

Tabelle 21 verdeutlicht die Auswirkungen für die Kreditinstitute in Abhängigkeit des Ratingsurteils des jeweiligen Kreditnehmers. Die Banken geben die „Kosten“, welche ihnen im Rahmen der Kreditvergabe in Form von Eigenkapitalhinterlegung entstehen, an den Kunden weiter. Die Konsequenz daraus lautet, dass die Kreditkonditionen des Kunden abhängig von seinem Kreditausfallrisiko sind. Für Unternehmen mit einem niedrigen Kreditrisiko bedeutet dies eine enorme Verbesserung im Vergleich zu früheren Kreditkonditionen, für schlecht aufgestellte Unternehmen haben sich hingegen die Konditionen der Fremdkapitalaufnahme erheblich verschlechtert. Unternehmen mit einem hohen Kreditrisiko laufen Gefahr, keinen Kredit mehr von der Bank zu bekommen.⁶⁷³

Die Unternehmen müssen gezwungenermaßen ein ordentliches Rating vorweisen, um gute Kreditkonditionen in Anspruch nehmen zu können. Der internen Unternehmensplanung kommt im Rahmen des Ratings insoweit eine zentrale Bedeutung zu.

⁶⁷¹ Vgl. Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der neu gefassten Bankenrichtlinie und der neu gefassten Kapitaladäquanzrichtlinie, *BT-Drucksache 16/1335*, online: <http://dip.bundestag.de/btd/16/013/1601335.pdf>.

⁶⁷² Siehe Tabelle 3.

⁶⁷³ Vgl. *Becker/ Brackschulze/ Müller* (2004): Basel II und Kreditkonditionen für den Mittelstand – Die kritische Hürde “BB”, in *DStR*, S. 741 und 744; *Wambach/ Kirchmer* (2002): a.a.O., S. 401-402; *Barth/ Allmendinger* (2001): a.a.O., S. 547.

6.2.2 Bedeutung der Unternehmensplanung für das Rating

Die folgenden Ausführungen berücksichtigen ausschließlich den IRB-Ansatz.

Die Anforderungen an das bankinterne Ratingverfahren sind hoch. Ohne im Detail auf diese Anforderungen einzugehen, ist es das Ziel, die Bonitätsbewertung für Unternehmen objektiv, zuverlässig und nachprüfbar zu gestalten. Jede Bank ist an diese Anforderungen gebunden, so dass die Wahl des Kreditinstitutes keine Auswirkungen auf das Ratingurteil haben darf.

Die Anwendung des IRB-Ansatzes bedarf des Nachweises, dass sämtliche relevanten und aktuellen Faktoren für die Beurteilung berücksichtigt wurden. Die Kriterien der Risikobeurteilung müssen ausreichend genau und plausibel sein und darüber hinaus zu einer gehaltvollen Differenzierung der Risiken führen.⁶⁷⁴ Um den Anforderungen an die Objektivität, die Zuverlässigkeit und die Nachprüfbarkeit gerecht zu werden, müssen die Kreditinstitute gemäß des Konsultationspapiers des Baseler Ausschusses die folgenden Faktoren für jeden einzelnen Kreditnehmer beachten.⁶⁷⁵

- Vergangene und prognostizierte Fähigkeit des Unternehmens, Erträge zu erwirtschaften, um Kredite zurückzuzahlen und anderen Finanzbedarf zu decken, wie z.B. Kapitalaufwand für das laufende Geschäft und zur Erhaltung des Cashflows;
- Die Kapitalstruktur des Unternehmens und die Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Umstände die Kapitaldecke aufzehren könnten und dies zur Zahlungsunfähigkeit führt;
- Die Qualität der Einkünfte des Unternehmens, d.h. der Grad, zu dem die Einkünfte und der Cashflow des Kreditnehmers aus dem Kerngeschäft und nicht aus einmaligen nicht wiederkehrenden Geschäften stammen;
- Die Qualität und rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen über das Unternehmen, einschließlich der Verfügbarkeit testierter Jahresabschlüsse sowie die Einhaltung der anzuwendenden Rechnungslegungsstandards;

⁶⁷⁴ Vgl. *Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht* (2004): Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und der Eigenkapitalanforderungen, Tz. 410 ff., online: <http://www.bis.org/publ/bcbs107ger.pdf>.

⁶⁷⁵ Vgl. *Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht* (2001): Konsultationspapier – Die neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarungen, Tz. 265, online: http://www.fma.gv.at/cms/basel2/attachments/3/0/2/CH0330/CMS1143721229456/rules_translation.pdf.

- Der Grad der Fremdfinanzierung des Unternehmens und die Auswirkungen von Nachfrageschwankungen auf Rentabilität und Cashflow;
- Die finanzielle Flexibilität des Unternehmens in Abhängigkeit vom Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten, um zusätzliche liquide Mittel erlangen zu können;
- Die Stärke und die Fähigkeit des Managements des Unternehmens, auf veränderte Bedingungen effektiv zu reagieren und Ressourcen einzusetzen sowie der Grad von Risikobereitschaft versus Konservativität;
- Die Position des Unternehmens innerhalb der Industrie und seine zukünftigen Aussichten;
- Die Risikocharakteristik des Landes, in dem das Unternehmen seine Geschäfte betreibt und deren Auswirkungen auf die Schuldendienstfähigkeit des Kreditnehmers einschließlich des Transferrisikos, für den Fall, dass sich der Sitz des Kreditnehmers in einem anderen Land befindet und er eventuell keine Fremdwährung zur Bedienung seiner Verbindlichkeiten beschaffen kann.

In welcher Form sich die Banken diese Informationen beschaffen, ist nicht vorgeschrieben. Klarheit herrscht jedoch darüber, dass die Bank für den Ratingprozess eine große Anzahl von Daten und Informationen benötigt, die weit über das Maß der in der Vergangenheit benötigten Daten hinausgeht. Auch die Ansprüche an die Qualität der benötigten Unterlagen und Informationen ist gestiegen.⁶⁷⁶

Darüber hinaus verdeutlichen die oben aufgeführten Faktoren, dass Informationen über die Zukunft des Unternehmens sowie Informationen über die Fähigkeit des Unternehmens die Zukunft zu gestalten, eine zentrale Bedeutung zukommt.

Zwar stellt der Jahresabschluss auch weiterhin einen zentralen Bestandteil der Kreditwürdigkeitsprüfung dar. Auf Grundlage des Jahresabschlusses errechnen die Banken bestimmte Kennzahlen, welche die Entwicklung des Unternehmens widerspiegeln und einen Vergleich mit Konkurrenzunternehmen ermöglichen.⁶⁷⁷

⁶⁷⁶ Vgl. Müller/ Brackschulze/ u.a. (2006): a.a.O., S. 9.

⁶⁷⁷ Vgl. Vgl. Oehler (2006): a.a.O., S. 119; Müller/ Brackschulze/ u.a. (2006): a.a.O., S. 13; Eckes/ Walter (2004): Vorbereitung auf das interne Rating bei Banken, S. 519; Bart/ Allmendinger (2001): a.a.O., S. 548.

Die Informationsgewinnung anhand von Jahresabschlüssen unterliegt jedoch erheblichen Beschränkungen. Die Sichtweise des Jahresabschlusses ist vergangenheitsorientiert, die Daten sind abhängig von den angewendeten Rechnungslegungsvorschriften und darüber hinaus sind die Daten erst relativ spät nach dem Bilanzstichtag erhältlich, so dass die Aktualität der Informationen nicht gegeben ist. Zukunftsbezogene Aussagen sind lediglich anhand von gewissen, sich bereits abzeichnenden Tendenzen möglich.⁶⁷⁸ Bei Unternehmen, die einen Lagebericht aufzustellen haben, wird dieser Effekt durch die zukunftsgerichtete Berichterstattung im Lagebericht kompensiert. Dennoch wird sich kein Kreditinstitut mit den reinen Jahresabschlussunterlagen zufrieden geben. Neben den quantitativen Abschlussdaten sind auch qualitative Daten ein erheblicher Bestandteil des Ratingprozesses. ECKES/ WALTER sehen die Gewichtung der quantitativen und qualitativen Kriterien im Mittelstand je nach Größe des Unternehmens bei 60-70 Prozent quantitativer und 40-30 Prozent qualitativer Kriterien.⁶⁷⁹

Unter die qualitativen Merkmale fallen – neben diversen anderen Merkmalen – zum einen auch die Qualität des Managements bzw. der Geschäftsführung und zum anderen die Unternehmensplanung. Beides hängt eng zusammen. Das Vorhandensein einer schriftlich fixierten Strategie lässt zum einen auf eine implementierte Unternehmensplanung schließen, zum anderen spricht dies aber auch für die Qualität des Managements bzw. der Geschäftsführung.⁶⁸⁰

Das Rating zielt darauf ab, das Kreditrisiko des Kunden zu definieren. Dieses steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Risikolage des Unternehmens. Die Tatsache, dass im Unternehmen ein funktionsfähiges Risikomanagement implementiert ist, wird das Ratingergebnis in jedem Falle positiv beeinflussen. Dieses Risikomanagementsystem kann wiederum nur effektiv funktionieren, wenn es integraler Bestandteil der Unternehmensplanung ist.⁶⁸¹ Die Unternehmensplanung spielt daher eine zentrale Rolle für

⁶⁷⁸ Vgl. *Barth/ Stehr/ Allmendinger* (2002): a.a.O., S. 1259; *Keiner* (2002): a.a.O., S. 208-209; *Gräfer* (2001): Bilanzanalyse, S. 28-29; *Baetge* (1994): Rating von Unternehmen anhand von Bilanzen, in WPg, S. 1; *Küting/ Weber* (2000): Die Bilanzanalyse, S. 80.

⁶⁷⁹ Vgl. *Eckes/ Walter* (2004): a.a.O., S. 519.

⁶⁸⁰ Vgl. *Eckes/ Walter* (2004): a.a.O., S. 519; *Füser/ Rödel* (2002): a.a.O., S. 279.

⁶⁸¹ Siehe Kap. 4.2.5.1.

die Beurteilung der qualitativen Merkmale eines jeden Unternehmens. Dies gilt für die Unternehmensplanung als Gesamtsystem von strategischer und operativer Planung.⁶⁸²

Die strategische Planung definierte die Ziele der Unternehmung. Risiken definieren sich wiederum als die möglichen negativen Abweichungen der Ziele, so dass eine Risikobestimmung ohne Zielfestlegung nicht möglich ist.

Anhand der operativen Planung – insbesondere der Finanz- und Ertragsplanung – ist die Bank in der Lage, die Fähigkeit des Unternehmens den angefragten Kredit künftig zurückzuzahlen, besser zu beurteilen. Jede Bank verlangt während des Kreditarrangements vom Kreditnehmer die monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen. Diese können unter anderem dazu genutzt werden, die operative Jahresplanung des Unternehmens monatlich mit den Ist-Zahlen abzugleichen. Die Bank hat so eine monatliche Kontrolle, ob die ihr vorgelegte Unternehmensplanung schlüssig ist, oder ob es bereits unterjährig zu erheblichen Abweichungen kommt. In letzterem Fall kann die Bank jederzeit auch kurzfristig reagieren und ihr Kreditrisiko der neuen Risikosituation anpassen. Die Bonitätsbeurteilung ist kein einmaliger Prozess, der einmalig vor Kreditvergabe durchgeführt wird. Die Einschätzung des Ausfallrisikos hat über die Dauer des gesamten Kreditarrangements fortlaufend zu geschehen.⁶⁸³ Die Kreditverträge sind i.d.R. in der Art formuliert, dass der Zinssatz steigt, wenn bestimmte Kennzahlen oder auch bestimmte planerische Ziele nicht erreicht werden.

Die Unternehmensplanung ist somit m.E. für die Beurteilung der qualitativen Kriterien im Rahmen des Ratingprozesses von fundamentaler Bedeutung. Durch ihre enorme Bedeutung für die Unternehmenssteuerung und als Grundlage des Risikomanagements eines jeden Unternehmens, lässt sie fundierte Schlüsse über die Qualität der Geschäftsführung sowie über die Fähigkeit des Unternehmens zur Risikosteuerung zu. Darüber hinaus ist sie in der Lage, Schlüsse über die künftige Entwicklung des Unternehmens zu liefern, die eine Bilanzanalyse – wenn überhaupt – nur verspätet liefern kann. Der Finanzplan spiegelt die kurz- bis mittelfristige Tilgungsdeckungsfähigkeit des Unternehmens wieder. Anhand der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen ist sie außerdem zeitnah kontrollierbar.

⁶⁸² Vgl. *Massenberg/ Borchardt* (2007): a.a.O., S. 350; *Müller/ Brackschulze/ u.a.* (2006): a.a.O., S. 15-16 und 106 ff.

⁶⁸³ So auch: *Schmeisser/ Mauksch* (2005): Kalkulation des Risikos im Kreditzins nach Basel II, in *FB* 2005, S. 302.

Die folgende Abbildung fasst die voran stehenden Ausführungen nochmals zusammen:

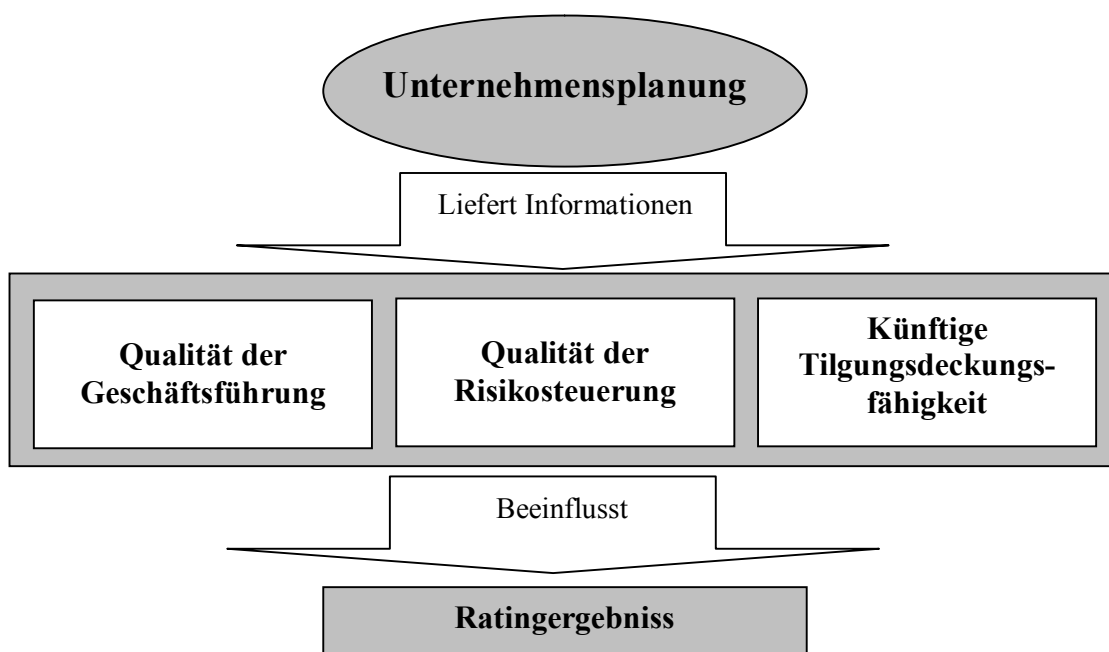


Abbildung 15: Einfluss der Unternehmensplanung auf das Ratingergebnis

6.2.3 Kommunikationsverhalten von KMU gegenüber der Bank

Grundvoraussetzung einer Beurteilung insbesondere der qualitativen Merkmale ist ein gewisser Grad an Transparenz. Das bisher praktizierte Kommunikationsverhalten vieler Unternehmen gegenüber der Bank muss sich für ein gutes Ratingergebnis ändern.⁶⁸⁴

Die Gewährung eines Kredits an ein Unternehmen ist aus Sicht der Bank von einer asymmetrischen Informationsverteilung hinsichtlich der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens gekennzeichnet.⁶⁸⁵

Die Bank ist auf Informationen und Unterlagen, die sie für ihre fortlaufende Bonitätsbeurteilung benötigt, angewiesen. Dies erfordert einen hohen Grad an Kommunikation zwischen Unternehmen und Kreditinstituten. Diese Kommunikation umfasst gute wie

⁶⁸⁴ Vgl. Müller/ Brackschulze/ u.a. (2006): a.a.O., S. 10 ff.; Meeh/ Sattler (2005/II): a.a.O., S. 1547; Eckes/Walter (2004): a.a.O., S. 519.

⁶⁸⁵ Vgl. Eckes/ Walter (2004): a.a.O., S. 519.

auch schlechte Entwicklungen. Fehlende Informationen sind dabei gleichbedeutend mit schlechten Informationen und wirken sich negativ auf das Ratingurteil aus.

Um sich die Chance auf ein gutes Ratingergebnis nicht zu verbauen, muss von Seiten des Unternehmens die Voraussetzung einer hohen Transparenz hergestellt werden. Diese Voraussetzungen können nur durch ein funktionsfähiges und verlässliches aber auch wirtschaftliches Berichtswesen geschaffen werden. Darüber hinaus müssen die Berichte aktiv und persönlich von der Geschäftsführung an die Bank kommuniziert werden.⁶⁸⁶

Die bei KMU über Generationen typische Hausbankbeziehung wird unter den neuen Baseler Vorschriften leiden. Langjährige Geschäftsbeziehungen dürfen aus Sicht der Bank keine Rolle mehr spielen. Wenn das Unternehmen nicht in die verbindlich formulierte Kreditrisikostategie der Bank passt, ist diese gezwungen, den Kredit zu verweigern. Eine Kreditversorgung auch in Krisenzeiten – wie es i.d.R. früher von der Hausbank praktiziert wurde – gibt es nicht mehr.⁶⁸⁷

Eine empirische Studie aus dem Jahr 2005 von SEGBERS/ SIEMES hat das Kommunikationsverhalten von KMU gegenüber der Bank untersucht.⁶⁸⁸ Es zeigt sich, dass nahezu alle Unternehmen den Jahresabschluss bei der Bank einreichen. Dazu sind sie allerdings zum einem gem. § 18 KWG verpflichtet und zum anderen hat jedes Unternehmen einen Jahresabschluss – schon aufgrund der Berechnung der Steuerlast – aufzustellen. Wesentlich schlechter ist das Kommunikationsverhalten der Unternehmen bzgl. zukunftsorientierter Informationen. Eine Liquiditäts- und Investitionsplanung, eine Kapitalbedarfsrechnung oder auch strategische Kennzahlen werden beispielsweise nur von 20-40 Prozent der Unternehmen regelmäßig vorgelegt. Ein Großteil der Unternehmen kommuniziert diese Informationen erst auf Nachfrage der Banken. Beinahe 20 Prozent kommunizieren diese Informationen gar nicht.⁶⁸⁹

Der Wandel vom früher vertrauensvollen Umgang der Geschäftsführung mit dem Vorstand der Hausbank hin zur entpersonalisierten Kommunikation auf Basis ratingrelevanter Informationen ist noch nicht abgeschlossen. Während die Anpassung an die neuen Rahmenbedingungen von Seiten der Banken erfolgt ist, sind die Geschäftsführer von KMU häufig noch nicht in der neuen Realität angekommen.

⁶⁸⁶ Vgl. *Meeh/ Sattler* (2005/II): a.a.O., S. 1547-1548.

⁶⁸⁷ Vgl. *Müller/ Brackschulze/ u.a.* (2006): a.a.O., S. 10; *Segbers/ Siemes* (2005): a.a.O., S. 232.

⁶⁸⁸ Vgl. *Segbers/ Siemes* (2005): a.a.O., S. 235 ff.

⁶⁸⁹ Vgl. *Segbers/ Siemes* (2005): a.a.O., S. 236.

6.3 Abschließende Beurteilung

Die voran stehenden Ausführungen haben verdeutlicht, dass durch Basel II das Verhältnis zwischen Banken und KMU grundlegend verändert wurde. Die Auswirkungen des zweiten Baseler Akkords auf die Kreditinstitute übertragen sich durch das Rating unmittelbar auf die Kreditnehmer.

Ein Großteil der Unternehmen im Segment der KMU ist fremdkapitalabhängig. In den meisten Fällen wird dieses Fremdkapital durch Banken in Form von Krediten zur Verfügung gestellt. Im Rahmen dieser Kreditvergabe können sich die meisten Unternehmen dem Rating nicht entziehen.⁶⁹⁰

Für eine gute Bonitätseinstufung durch die Bank ist eine Unternehmensplanung zwingend notwendig. Das Rating basiert zu einem erheblichen Anteil auf zukunftsorientierten Informationen. Diese können nur durch eine funktionsfähige interne Unternehmensplanung geliefert werden. Die Qualität der Informationen wirkt sich direkt auf das Ratingergebnis aus.

Die Notwendigkeit einer internen Unternehmensplanung für KMU resultiert nicht aus einer allgemeinen gesetzlichen Regelung einer Planungspflicht, sondern aus der hohen Fremdkapitalabhängigkeit deutscher KMU. Die Unternehmen sind auf das Fremdkapital der Kreditinstitute angewiesen. Daher sind sie gezwungen, die Anforderungen der Banken bzgl. der zukunftsorientierten Informationen zu erfüllen. Die Kreditvergabe der Bank an ein Unternehmen ist eine rein privatvertragliche Angelegenheit. Die Kreditinstitute regeln im Kreditvertrag, welche Informationen das Unternehmen zu welchen Zeitpunkten vorzulegen hat.

Aus Sicht der Unternehmensfinanzierung ist eine gesetzliche Pflicht für interne Planungsinstrumente überflüssig. Die Regulierung wird über den Markt gesteuert.

Für Unternehmen ergibt sich durch eine Unternehmensplanung die Möglichkeit, die Kreditkonditionen zu verbessern. Es ist jedoch nicht die Aufgabe des Gesetzgebers, die Unternehmen zu verpflichten, diese Möglichkeit zu nutzen.

Die Möglichkeit für KMU andere Fremdkapitalquellen zu erschließen – beispielsweise durch in jüngster Vergangenheit vermehrt auftretende Privat-Equity-Unternehmen – wird an den voran stehenden Bedingungen nichts ändern. Auch diese Kapitalgeber wer-

⁶⁹⁰ Ob das Rating für KMU mit einem Kreditvolumen unter 1.000.000 Euro wirklich zukünftig entfällt, bleibt noch abzuwarten.

den, wie jeder Großinvestor, das Unternehmen vor Vertragsabschluss einem Rating und i.d.R. einer Due Diligence unterziehen. Die Anforderungen solcher Investoren an KMU sind regelmäßig strenger als die der Banken im Rahmen der normalen Kreditvergabe.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind die Auswirkungen der Unternehmensfinanzierung auf die Unternehmensplanung bei KMU skeptisch zu betrachten. Die Banken geben sich vielfach mit einem kurz- bis mittelfristigen Finanzplan oder einem Investitionsplan zufrieden. Dadurch werden Insellösungen im Bereich der Unternehmensplanung gefördert. Der betriebswirtschaftlich notwendige Gesamtzusammenhang der Unternehmensplanung wird häufig nicht beachtet. Dieses Vorgehen widerspricht dem Planungsgrundsatz der Vollständigkeit, da nur einzelne Bereiche der Unternehmen abgebildet werden.

6.4 Zusammenfassung

Der zweite Baseler Akkord – besser bekannt unter dem Namen „Basel II“ – hat die Bedingungen der Kreditvergabe zwischen Banken und Unternehmen erheblich verschärft. Am 01.01.2007 wurde Basel II in Deutschland endgültig eingeführt.

Die KMU in Deutschland sind extrem fremdkapitalabhängig, so dass sich die Auswirkungen durch Basel II auf einen Großteil der KMU erstrecken. Die Unternehmen müssen sich im Falle einer Kreditaufnahme einer permanenten Bonitätsbeurteilung durch die Bank unterziehen. Schwerpunkt dieser Bonitätsbeurteilung sind besonders zukunftsorientierte Informationen. Diese können nur auf Grundlage einer internen Unternehmensplanung von den Unternehmen bereitgestellt werden. Das Fehlen einer Unternehmensplanung wird sich negativ auf das Bonitätsurteil auswirken. Eine funktionierende Planung wird die Unternehmen hingegen in die Lage versetzen, ihre Kreditkonditionen positiv zu beeinflussen.

Voraussetzung dafür ist ein offenes und neu definiertes Kommunikationsverhalten von Seiten der KMU gegenüber den Kreditinstituten. Die bei KMU typische und oft über Jahrzehnte gewachsene Hausbankbeziehung gibt es in der traditionellen Form unter den neuen Baseler Vorschriften nicht mehr.

Auf Ebene der Unternehmensfinanzierung haben sich diese neuen Anforderungen auf privatvertraglichem Wege durchgesetzt. Eine gesetzliche Regelung zur Unternehmensplanung wäre in diesem Bereich überflüssig.

7 Schlussbetrachtung

In den letzten Jahren wurde eine Vielzahl von gesetzlichen Reformen, die die Transparenz und Publizität der Unternehmen, die Kontrolle der Unternehmensführung sowie die Qualität der Abschlussprüfung steigern sollen, verabschiedet. Diese Reformen verpflichten die Unternehmen zu einer vorher nicht gekannten Offenheit gegenüber externen Adressaten. Darüber hinaus hat sich auf dem Gebiet der Finanzierung durch Basel II ein weiteres Problemfeld für Unternehmen eröffnet, durch welches ebenfalls teils völlig neue Anforderungen an die Informationsvermittlung der Unternehmen gestellt werden. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei Informationen über die zukünftige Entwicklung sowie die zukünftigen Chancen und Risiken der Unternehmen. Grundlage dieser Informationen kann nur die interne Unternehmensplanung sein.

KMU sehen sich im Rahmen dieser zukunftsorientierten Anforderungen diversen Schwierigkeiten ausgesetzt. Zum einen existiert bei KMU in den meisten Fällen keine Unternehmensplanung und zum anderen herrscht aus Sicht der KMU regelmäßig Unklarheit, ob und in welcher Art und Weise sich gesetzliche neu definierte Anforderungen auf das Segment der KMU auswirken. Die in der Literatur zu diesem Thema geäußerten Ausführungen sind zum Teil sehr widersprüchlich und damit wenig hilfreich für die betroffenen KMU. Die empirische Analyse im Rahmen von Kapitel 4.3.4 kann als Indiz dafür gelten, dass die Anforderungen durch die Gesetzgebung von KMU gewollt oder ungewollt nicht umgesetzt werden.

Im Raum steht die von einigen Autoren formulierte Forderung, eine gesetzliche Pflicht zur internen Unternehmensplanung für alle Unternehmen im Gesetz zu verankern.

Das Thema der voran stehenden Ausführungen war es, die Auswirkungen der aktuellen Gesetzgebung auf die Unternehmensplanung bei KMU zu untersuchen und vor diesen Erkenntnissen, die Forderung einer allgemeinen Planungspflicht zu beurteilen.

Die im Mittelpunkt der Ausführungen stehende Unternehmensplanung ist ein rein betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument, für das es keine klare und allgemein gültige Definition gibt. Vielmehr muss die Unternehmensplanung flexibel gestaltbar sein und sich den individuellen Gegebenheiten eines jeden Unternehmens anpassen können. Eine gesetzliche Fixierung wird durch diese Tatsache erschwert.

Des Weiteren ist der Begriff der KMU in Deutschland nicht einheitlich geregelt. Es existieren eine Vielzahl verschiedener Auffassungen, welche quantitativen und (oder)

qualitativen Merkmale ein Unternehmen vorweisen muss, um als KMU bezeichnet zu werden.

Nach einer Darstellung der der Arbeit zugrunde liegenden Problemstellung im einleitenden Kapitel, wurden im zweiten Kapitel die Grundzüge der Unternehmensplanung aus betriebswirtschaftlicher Sicht erläutert. Ausgehend von den allgemeinen Grundlagen und den Grundsätzen der Unternehmensplanung wurde der Aufbau der internen Unternehmensplanung dargestellt. Die Unternehmensplanung kann nur sinnvoll funktionieren, wenn sie als Gesamtplanungssystem bestehend aus einer strategischen und einer operativen Planungsebene im Unternehmen implementiert wird. Eine Beschränkung auf einzelne Teilpläne ist nicht zielführend.

Das dritte Kapitel entwickelt Typen von KMU, die auf Grundlage der quantitativen Merkmale des IfM-Bonn die Unternehmen unterteilen in KMU, die das typische qualitative Merkmal des Eigentümer-Unternehmens vorweisen (typische KMU) und Unternehmen, die von Managern geführt sind (atypische KMU). Dieser Typisierung schließt sich eine Erörterung der Durchführung der Unternehmensplanung bei KMU aus funktionseller und personeller Hinsicht an.

Kapitel vier untersuchte die Auswirkungen der aktuellen Gesetzgebung zur Unternehmensführung auf die Unternehmensplanung bei KMU. Im Fokus der Untersuchung standen die Vorschriften der Fortbestehensprognose des § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB, die Fortbestehensprognose im Rahmen der InsO, die aktienrechtlichen Regelungen zur Sorgfaltspflicht und zur Business Judgment Rule gem. § 93 Abs. 1 Satz 1 und 2 AktG, zum Überwachungssystem gem. § 91 Abs. 2 AktG und zur Berichtspflicht des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat gem. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG sowie die Lageberichterstattung gem. § 289 Abs. 1 Satz 4 HGB.

Auf Grundlage der Fortbestehensprognose ist eine Planungspflicht zu verneinen. Bzgl. der aktienrechtlichen Vorschriften ergibt sich im Ergebnis eine definitive Planungspflicht lediglich aus § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG für den Vorstand von AG's und KGaA's. Die Auswirkungen dieses Bereichs auf KMU sind somit gering. Sinnvoller wäre eine Differenzierung bzgl. der Tatsache, ob ein Unternehmen den Kapitalmarkt in Anspruch nimmt oder ob es dies nicht tut.

Einzig die Lageberichterstattung stellt die Geschäftsführung vor das Problem, die rechtlichen Anforderungen nur auf Grundlage einer Unternehmensplanung erfüllen zu können, ohne dass diese vom Gesetz verlangt wird. Insbesondere vor dem Hintergrund der durch das EHUG verschärften Offenlegungspflichten des Lageberichts, sehen sich zur Lageberichterstattung verpflichtete Geschäftsführer einer erheblichen Rechtsunsicherheit ausgesetzt. Die Annahme, dass die veröffentlichten Informationen im Bereich der zukunftsorientierten Lageberichterstattung von geringer Qualität sind, wurde durch die empirische Analyse bestätigt. Die vorliegende Arbeit fordert daher, die Lageberichterstattung für KMU – mit Ausnahme der KMU, die den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen – abzuschaffen. Eine allgemeine Planungspflicht für alle Unternehmen ist – insbesondere für typische KMU – abzulehnen. Die gesetzliche Verankerung der Unternehmensplanung würde die zwingend notwendige Flexibilität dieses Steuerungssystems nicht bewahren. Die GoP können in diesem Zusammenhang als Rahmen einer den Ansprüchen der Rechtsprechung genügenden Unternehmensplanung gelten. Rechtliche Verbindlichkeit können sie jedoch nicht erlangen.

Das fünfte Kapitel betrachtete die Anforderung der IDW-Prüfungsstandards auf die Unternehmensplanung. Aus Sicht des IDW ist die Unternehmensplanung für die Prüfung der Fortbestehensprognose ebenso wie für die Prüfung der zukunftsorientierten Lageberichterstattung und des Überwachungssystems notwendig. Im Widerspruch dazu steht der Prüfungshinweis des IDW über die Besonderheiten der Abschlussprüfung bei KMU, wonach eine Unternehmensplanung bei KMU regelmäßig nicht vorhanden ist. Unverständlicherweise erlaubt das IDW diesbezüglich keine Ausnahmen von den Prüfungsstandards für KMU. Zu einem klaren Umgang mit der Problematik der Unternehmensplanung trägt das IDW auf diese Art nicht bei.

Im sechsten Kapitel wurden die Auswirkungen von Basel II auf die Unternehmensplanung von KMU betrachtet. Jedes Unternehmen, das einen Kredit aufnehmen will, wird eine Unternehmensplanung erstellen müssen. Dieser Planungsnotwendigkeit entsteht auf rein privatvertraglicher Ebene und wird im Kreditvertrag zwischen Kreditinstitut und Unternehmen fixiert. Eine gesetzliche Planungspflicht ist aus Sicht der Unternehmensfinanzierung überflüssig.

Abschließend ist festzustellen, dass die Auswirkungen der aktuellen Gesetzgebung auf die Unternehmensplanung gering sind. Für den Fall, dass der Gesetzgeber die eingeschlagene Richtung immer schärfer werdender Transparenz- und Publizitätsvorschriften beibehält, ist jedoch zu erwarten, dass die Auswirkungen zukünftig auch für KMU stärker werden. Das neue EHUG bestätigt diese Befürchtung. Der Gesetzgeber muss dafür Sorge tragen, dass die in Deutschland durch typische KMU geprägte Unternehmenskultur im fortlaufenden Prozess der immer mehr am Investor ausgerichteten Reformen, stärker berücksichtigt wird. Eine Koppelung der Offenlegungsverpflichtungen an die Tatsache, das Unternehmen den öffentlichen Kapitalmarkt in Anspruch nehmen, würde m.E. der Realität gerechter werden, als eine Anknüpfung an die Rechtsform. Für das typische eigentümergeführte mittelständische Unternehmen besteht weder eine Notwendigkeit noch ergibt sich irgendein Nutzen, wenn Informationen über die zukünftige Entwicklung dieses Unternehmens weltweit zugänglich sind. Aus Sicht des Unternehmens ist eher mit einer Schädigung zu rechnen. Für kleine Unternehmen gilt dies in verstärktem Maße.

Literaturverzeichnis

A

ADLER, H./ DÜRING, W./ SCHMALTZ, K. (2000):

Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, Kommentar, Band 7, 6. Auflage, Stuttgart 2000.

ADLER, H./ DÜRING, W./ SCHMALTZ, K. (1995):

Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, Kommentar, Band 1, 6. Auflage, Stuttgart 1995.

ALBACH, H. (1997):

Strategische Unternehmensplanung und Aufsichtsrat, in ZGR 1997, S. 32-40.

ALT, A. (2004):

Grundzüge der Unternehmensführung, München 2004.

ALTMIPPEN, H. (2005):

Zu § 43 GmbHG – Haftung der Geschäftsführer, in *Altmippen, H./ Roth, G. H.* (Hrsg.): Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung – GmbHG – Kommentar, 5. Auflage, München 2005.

ALTMIPPEN, H. (1999):

Die Auswirkungen des KonTraG auf die GmbH, in ZGR 1999, S. 291-313.

ARBEITSKREIS „EXTERNE UND INTERNE ÜBERWACHUNG DER UNTERNEHMUNG“ DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E.V. (2006):

Zur Anwendung der Business Judgment Rule in § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG, in DB 2006, S. 2189-2196.

ARBEITSKREIS „EXTERNE UND INTERNE ÜBERWACHUNG DER UNTERNEHMUNG“ DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E.V. (2003):

Probleme der Prognoseprüfung, in DB 2003, S. 105-111.

ARNOLD, J. (1997):

Unternehmenssicherung – Mit System zum Erfolg, Würzburg 1997.

B

BAETGE, J. (1994):

Rating von Unternehmen anhand von Bilanzen, in WPg 1994, S. 1-10.

BAETGE, J./ PRIGGE, C. (2006):

Anforderungen an verpflichtende, empfohlene und freiwillige Angaben des Konzernlageberichts, in DB 2006, S. 401-407.

BAETGE, J./ KIRSCH H.-J./ THIELE, S. (2005):

Bilanzen, 8. Auflage, Düsseldorf 2005.

BAETGE, J./ ZIESMER, S. (2003)

Zu § 252 HGB – Allgemeine Bewertungsgrundsätze, in *Baetge, J./ Kirsch, H.-J./ Thiele, S.* (Hrsg.): Bilanzrecht – Handelsrecht mit Steuerrecht und den Regelungen nach IASB, Bonn/ Berlin, Stand Loseblattsammlung: Juli 2003.

BAETGE, J./SCHULZE, D. (1998):

Möglichkeiten der Objektivierung der Lageberichterstattung über „Risiken der künftigen Entwicklung“ – Ein Vorschlag zur praktischen Umsetzung vom KonTraG verlangten Berichtspflichten, in DB 1998, S. 937-948.

BALLWIESER, W. (2008):

Zu § 252 HGB – Allgemeine Bewertungsgrundsätze, in *Schmidt, K* (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch, Band 4, Drittes Buch – Handelsbücher, 2. Auflage, München 2008.

BAMBERGER, I./WRONA, T. (2004):

Strategische Unternehmensführung, München 2004.

BARTH, T./STEHR, U./ALLMENDINGER, D. (2002):

Auswirkungen von Basel II auf die Finanzierung mittelständischer Unternehmen, in WISU 2002, S. 1258-1266.

BARTH, T./ALLMENDINGER, D. (2001):

Auswirkungen von Basel II auf das Controlling, in Controlling 2001, S. 545-552.

BEA, X./SCHEURER, S./GUTWEIN, D. (1996):

Institutionalisierung der Kontrolle bei der GmbH durch den Beirat, in DB 1996, S. 1193-1198.

BECKER, B./BRACKSCHULZE, K./MÜLLER, S. (2004):

Basel II und Kreditkonditionen für den Mittelstand – Die kritische Hürde “BB”, in DStR 2004, S. 740-745.

BERENS, W./DELFMANN, W. (1995):

Quantitative Planung – Konzeption, Methode und Anwendung, 2. Auflage, Stuttgart 1995.

BIHR, D./ KALINOWSKY, M. (2008):

Risikofrüherkennung bei nicht börsennotierten Aktiengesellschaften – Haftungsfälle für Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer, in DStR 2008. S. 620-627.

BITZ, H. (2000):

Abgrenzung des Risiko-Frühwarnsystems i.e.S. nach KonTraG zu einem umfassenden Risiko-Managementsystem im betriebswirtschaftlichen Sinn, in BFuP 2000, S. 231-241.

BÖCKING, H.-J./ DUTZI, A. (2007)

Zu § 289 HGB – Lagebericht, in *Baetge, J./ Kirsch, H.-J./ Thiele, S.* (Hrsg.): Bilanzrecht – Handelsrecht mit Steuerrecht und den Regelungen nach IASB, Bonn/Berlin, Stand Loseblattsammlung: Dezember 2007.

BÖCKING, H.-J./ ORTH, C. (2000):

Risikomanagement und das Testat des Abschlussprüfers, in BFuP 2000, S. 242-260.

BÖCKING, H.-J./ ORTH, C. (1998):

Neue Vorschriften zur Rechnungslegung und Prüfung durch das KonTraG und das KapAEG – Ergebnisse eines kapitalmarktinduzierten Reformzwangs, in DB 1998, S. 1241-1246.

BÖTTCHER, L. (2005):

Verpflichtung des Vorstands einer AG zur Durchführung einer Due Diligance, in NZG 2005, S. 49-54.

BREBECK, F./ HERMANN, D. (1997):

Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, in WPg 1997, S. 381-391.

BRETE, R. (2009):

Streitschrift gegen die Offenlegungspflicht von Jahresabschlüssen – § 325 Abs. 1 HGB ist unter Ansehung der Funktion des Jahresabschlusses verfassungswidrig, in *GmbHR* 2009, S. 617-625.

BREUER, S./ FRAUNE, C. (2007):

Zu § 116 AktG – Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder, in *Heidel, T.* (Hrsg.): *Aktienrecht und Kapitalmarktrecht*, Baden Baden, 2007.

BUCHTA, J. (2006):

Haftung und Verantwortlichkeit des Vorstands einer Aktiengesellschaft – Eine Bestandsaufnahme, in *DB* 2006, S. 1939-1943.

BURGER, A./ FRÖHLICH, J./ ULBRICH, P. R. (2006):

Kapitalmarktorientierung in Deutschland – Aktualisierung der Studie aus den Jahren 2003 und 2004 vor dem Hintergrund der Änderungen der Rechnungslegung von Emittenten, in *KoR* 2006, S. 113-122.

BURGER, A./ SCHELLBERG, B. (1995):

Die Auslösetatbestände im neuen Insolvenzrecht, in *BB* 1995, S. 261-266.

BÜRGERS, T./ ISRAEL, A. (2008):

Zu § 90 AktG – Berichte an den Aufsichtsrat, in *Bürgers, T./ Körber, T.* (Hrsg.): *Heidelberger Kommentar zum Aktiengesetz*, Heidelberg 2008.

BÜRGERS, T./ ISRAEL, A. (2008):

Zu § 93 AktG – Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder, in *Bürgers, T./ Körber, T.* (Hrsg.): *Heidelberger Kommentar zum Aktiengesetz*, Heidelberg 2008.

BUSSE, F.-J. (2003):

Grundlage der betrieblichen Finanzwirtschaft, 5. Auflage, München/ Wien 2003.

C

COSO (2004):

Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary Framework, September 2004.

D

DAHNKEN, O./KELLER, P./BANGE, C. (2003)

Software im Vergleich – Integrierte Unternehmensplanung, Würzburg 2003.

DELFMANN, W./REIHLEN, M. (2002):

Planung, in *Küpper, H.-U./Wagenhofer, A.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2002, Sp. 1439-1449.

DELLMANN, K. (1993):

Finanzplanung, in: *Chmielewicz, K./Schweitzer, M.* (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, Bd. 3, 3. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 636-646.

DÖRNER, D./BISCHOF, S. (1999):

Zweifelsfragen zur Berichterstattung über Risiken der künftigen Entwicklung im Lagebericht, in WPg 1999, S. 445-455.

DRESDNER BANK (2001):

Rating: Ein bewährtes Verfahren gewinnt neue Bedeutung – Die Praxis der Bonitätsbeurteilung für mittlere und große Unternehmen, 2001.

DIETSCHKE, M./FINK, C. (2008):

Die Qualität der Lageberichterstattung in Deutschland – Empirische Analyse der Unternehmen des HDAX, in KoR 2008, S. 250-261.

DRSC (2004):

Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 15 (DRS 15): Lageberichterstattung, in: *Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee* (Hrsg.), Verabschiedet am 07.12.2004.

DRUKARCZYK, J. (2001):

Zu § 18 InsO – Drohende Zahlungsunfähigkeit, in: Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung, Band 1, München 2001.

DRUKARCZYK, J./ SCHÜLER, A. (2003):

Insolvenzstatbestände, prognostische Elemente und ihre gesetzeskonforme Handhabung – zugleich Entgegnung auf den Beitrag von *Groß/ Amen*, WPg 2002, S. 225 bis 240 –, in WPg 2003, S. 56-67.

DRYGALA, T. (2008):

Zu § 116 AktG – Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder, in *Schmidt, K./ Lutter, M.* (Hrsg.): Aktiengesetz Kommentar, Köln 2008.

DRYGALA, T./ DRYGALA, A. (2000):

Wer braucht ein Frühwarnsystem? – Zur Ausstrahlungswirkung des § 91 Abs. 2 AktG, in ZIP 2000, S. 297-305.

E**EBKE, W. F. (2008)**

Zu § 320 HGB – Vorlagepflicht. Auskunftsrecht, in *Schmidt, K.* (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch, Band 4, 2. Auflage, München 2008.

ECKES R./ WALTER, K.-F. (2004):

Vorbereitung auf das interne Rating bei Banken – Dargestellt am Beispiel des Ratings des Bundesverbandes der Volks- und Raiffeisenbank e.V., in DStR 2004, S. 518-522.

EGGEMANN, G. (2000):

Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, in BB 2000, S. 503-509.

EICHHÜBL, G./ KUNESCH, H. (1996):

Operative Unternehmensplanung, in *Eschenbach, R.* (Hrsg.): Controlling, 2. Auflage, Stuttgart 1996.

EILENBERGER, G. (2001):

Zu § 17 InsO – Zahlungsunfähigkeit, in: Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung, Band 1, München 2001.

EHRMANN, H. (1999):

Unternehmensplanung, in *Olfert, K.* (Hrsg.): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Kiehl 1999.

ELLROTT, H. (2006):

Zu § 289 HGB – Lagebericht, in: Beck'scher Bilanz-Kommentar, 6. Auflage, München 2006.

ERICHSEN, J. (2006):

Strategische Planung – erfolgreicher wirtschaften durch langfristige Gestaltung des Unternehmens – Studien belegen: Vorausschauendes Handeln auch für kleine Betriebe unentbehrlich, in BBB 2006, S. 275-280.

EVERLING, W. (1991):

Die Finanzierung des Unternehmens: Kapitalbeschaffung – Liquiditätsvorsorge – Finanzplanung; ein Grundriss für Praxis und Fortbildung, 2. Auflage, Berlin 1991.

EZB-EUROPÄISCHE ZENTRALBANK (2005):

Die neuen Basler Eigenkapitalvereinbarungen: Wesentliche Merkmale und Auswirkungen, in EZB-Monatsbericht Januar 2005, S. 53-63.

F**FANDEL, G. (1983):**

Begriff, Ausgestaltung und Instrumentarium der Unternehmensplanung, in *ZfB* 1983, S. 479-508.

FARNY, D. (1989):

Risk Management und Planung, in *Szyperski, N./ Winand, U.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1749-1758.

FIEBIGER, A./ LENZ, H. (2007):

Nutzen von Unternehmensratings nach Basel II für die Prüfung des Lageberichts, in *WPg* 2007, S. 279.

FIEDLER, R. (1998):

Einführung in das Controlling – Methoden, Instrumente und DV-Unterstützung, Oldenburg 1998.

FINK, C./ KECK, B. (2005):

Lageberichterstattung nach BilReG und DRS 15: Eine kritische Würdigung, in *KoR* 2005, S. 137-146.

FISCHER, E. O. (2002):

Finanzplanung, in: *Küpper, H-U./ Wagenhofer, A.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2002, Sp. 569-577.

FISCHER, H. (1996):

Unternehmensplanung – Eine praxisorientierte Einführung, München 1996.

FLEISCHER, H. (2007/I):

Zu § 90 AktG – Berichte an den Aufsichtsrat, in *Spindler, G./ Stilz, E.* (Hrsg.): Kommentar zum Aktienrecht, Band 1, München 2007.

FLEISCHER, H. (2007/II):

Zu § 91 AktG – Organisation, Buchführung, in *Spindler, G./ Stilz, E.* (Hrsg.): Kommentar zum Aktienrecht, Band 1, München 2007.

FLEISCHER, H. (2007/III):

Zu § 93 AktG – Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder, in *Spindler, G./ Stilz, E.* (Hrsg.): Kommentar zum Aktienrecht, Band 1, München 2007.

FLEISCHER, H. (2006):

§ 7 Sorgfaltspflichten der Vorstandsmitglieder, in *Fleischer, H.* (Hrsg.): Handbuch des Vorstandsrechts, München 2006.

FLEISCHER, H. (2005):

Das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts, in *NJW* 2005, S. 3525-3530.

FRANKE, R. (1999):

Kennzahlen – Das Spiegelbild des Betriebes, in *Franke, R./ Zerres, M. P.* (Hrsg.): Planungstechniken – Instrumente für erfolgreiche Unternehmensführung im internationalen Wettbewerb, 5. Auflage, Frankfurt am Main 1999.

FRANKE, R./ ZERRES, M. P. (1999):

Betriebliche Planung – Die Grundlage zum Erfolg, in *Franke, R./ Zerres, M. P.* (Hrsg.): Planungstechniken – Instrumente für erfolgreiche Unternehmensführung im internationalen Wettbewerb, 5. Auflage, Frankfurt am Main 1999.

FREIDANK, C.-C./ STEINMEYER, V. (2005):

Fortentwicklung der Lageberichterstattung nach dem BilReG aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in *BB* 2005, S. 2512-2520.

FREILING, C./ LÜCK, W. (1994):

Unternehmensinterne Planung und handelsrechtliche Jahresabschlussprüfung, in *DB* 1994, S. 1249-1252.

FRÜH, H.-J./ WAGNER, W. (1998):

Überschuldungsprüfung bei Unternehmen, in WPg 1998, S. 907-913.

FUHR, A. (2003):

Die Prüfung der Unternehmensplanung – Ein Instrument zur Überwachung der Unternehmensleitung in Kapitalgesellschaften, Düsseldorf 2003.

FUHRMANN, L. J. (2008):

GmbH-Handbuch, Band I – Gesellschaftsrecht – Kapitel 9, Aufsichtsrat/ Beirat, Köln, Stand Loseblattsammlung: Juli 2008.

FÜSER, K./ RÖDEL, K. (2002):

Basel II – Internes Rating mittels (quantitativer und) qualitativer Kriterien, in DStR 2002, S. 275-282.

G**GÄLWEILER, A. (1986):**

Unternehmensplanung – Grundlagen und Praxis, Frankfurt am Main/ New York 1986.

GERNOTH, J. P. (2001):

Die Überwachungspflicht des Aufsichtsrats im Hinblick auf das Risikomanagement und die daraus resultierenden Haftungsfolgen für den Aufsichtsrat, in DStR 2001, S. 299-309.

GIESE, R. (1998):

Die Prüfung des Risikomanagementsystems einer Unternehmung durch den Abschlussprüfer gemäß KonTraG, in WPg 1998, S. 451-458.

GOETZ, H. (1995):

Die Überwachung der Aktiengesellschaft im Lichte jüngerer Unternehmenskrisen, in AG 1995, S. 337 – 353.

GOETZKE, W./ KNIEF, P. (1982):

Externes Controlling – Ein Ansatz für die Existenzsicherung mittelständischer Betriebe, in BFuP 1982, S. 408-426.

GRÄFER, H. (2001):

Bilanzanalyse, 8. Auflage, Herne / Berlin 2001.

GROMER, S./ EVERLING, O. (2001):

Rating als Herausforderung für Mittelstand und Banken – Basel II und seine Auswirkungen, in: *Becker, H.* (Hrsg.): IWK-Studie 02/2001, München 2001.

GROETTE, W. (2003):

Haftung, in *Hommelhoff, P./ Hopt, K. J./ Werder A. v.* (Hrsg.): Handbuch Corporate Governance – Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Köln 2003, S. 749-774.

GROB, P. J./ AMEN, M. (2002):

Die Erstellung der Fortbestehensprognose, in WPg 2002, S. 433-450.

GROB, P. J./ AMEN, M. (2003):

Rechtspflicht zur Unternehmensplanung? – Ein Diskussionsvorschlag zur Konkretisierung der Planungspflicht und von Mindestanforderungen an eine ordnungsgemäße Unternehmensplanung -, in WPg 2003, S. 1161-1180.

GROB, P. J./ AMEN, M. (2005):

Going-Concern-Prognose im Insolvenz- und Bilanzrecht – Grundlagen, Unterschiede und wechselseitige Verflechtungen, in DB 2005, S. 1861-1868.

GROB, P. J. (2004/I):

Die Wahrung, Einschätzung und Beurteilung des „Going-Concern“ in den Pflichten- und Verantwortungsrahmen von Unternehmensführung und Abschlussprüfung (Teil 1), in WPg 2004, S. 1357-1374.

GROB, P. J. (2004/II):

Die Wahrung, Einschätzung und Beurteilung des „Going-Concern“ in den Pflichten- und Verantwortungsrahmen von Unternehmensführung und Abschlussprüfung (Teil 2), in WPg 2004, S. 1433-1450.

GRUNDEL, J./ VON WERDER, A. (2005):

Die Angemessenheit der Informationsgrundlage als Anwendungsvoraussetzung der Business Judgment Rule – Anforderungen an die Fundierung strategischer Entscheidungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in AG 2005, S. 825-834.

GUTENBERG, E. (1976):

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Die Produktion, 22. Auflage, Heidelberg / New York 1976.

H**HABERSACK, M. (2008):**

Zu § 116 AktG – Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder, in *Goette, W./ Habersack, M.* (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, Band 2, 3. Auflage, München 2008.

HACHMEISTER, D. (2003):

Das Controlling als Objekt der handelsrechtlichen Abschlussprüfung, in ZP 2003, S. 437-456.

HAMER, E. (1987):

Das mittelständische Unternehmen. Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen, Stuttgart 1987.

HAMMER, R. M. (1991):

Unternehmensplanung – Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung, 4. Auflage, München/ Wien 1991.

HARTMANN-WENDELS, T. (2002):

Basel II – Auswirkungen auf die Kreditlandschaft, in WISU 2002, S. 526-536.

HAUSCHILDT, J./ SACHS, G./ WITTE, E. (1981):

Finanzplanung und Finanzkontrolle, München 1981.

HEFERMEHL, W./ SPINDLER, G. (2004):

Zu § 90 AktG – Berichte an den Aufsichtsrat, in *Kropff, B./ Semler, J.* (Hrsg.), Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, Band 3, 2. Auflage, München 2004.

HEIM, G./ KLESS, T. (1999):

Finanzplanung in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Rahmen der neuen Insolvenzordnung und des KonTraG, in DStR 1999, S. 387-392.

HEINTGES, S./ HÄRLE, P. (2005):

Problem der Anwendung von IFRS im Mittelstand – Eine Analyse anhand der Vorschrift zur Bilanzierung von Finanzinstrumenten, in DB 2005, S. 173-181.

HENI, B. (2005):

Interne Rechnungslegung im Insolvenzverfahren, Düsseldorf 2005.

HENZE, H. (2000):

Leistungsverantwortung des Vorstands – Überwachungspflicht des Aufsichtsrats, in BB 2000, S. 209-216.

HERFS, A. (2007):

Zu § 78 Verfassung der KGaA, in *Hoffmann-Becking, M.* (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4, Aktiengesellschaft, 3. Auflage, München 2007.

HERING, E./ RIEG, R. (2002)

Prozessorientiertes Controlling-Management, 2. Auflage, München/ Wien 2002.

HESS, H. (2001):

Zu § 17 InsO – Zahlungsunfähigkeit, in: *Hess, H./ Weis, M./ Wienberg, R.*: InsO – Kommentar zur Insolvenzordnung mit EGInsO, Band 1, 2. Auflage, Heidelberg 2001.

HEUSER, P. J./ THEILE, C. (2005/I):

Auswirkungen des Bilanzrechtsreformgesetzes auf den Jahresabschluss und Lagebericht der GmbH, in *GmbHHR 2005*, S. 201-206.

HILL, W. (1993):

Unternehmenspolitik, in: *Wittmann, W./ Kern, W./ u. a.*: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft – Teilband 3, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 4366-4379.

HILLEBRAND, W. (2005):

Das Früherkennungs- und Überwachungssystem bei Kapitalgesellschaften – Erfordernis und Mindestanforderungen aus juristischer und betriebswirtschaftlicher Sicht, Düsseldorf 2005.

HINTERHUBER, H. H./ MINRATH, R. (1991).

Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung, in *BB 1991*, S. 1201-1210.

HOFFMANN, J. (1989):

Integration strategischer und operativer Planung, in *Szyperski, N./ Winand, U.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Band 9, Stuttgart 1989, Sp. 763-770.

HOFFMANN-BECKING, M. (2007):

Zu § 29 Aufgaben des Aufsichtsrats, in *Hoffmann-Becking, M.* (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4, Aktiengesellschaft, 3. Auflage, München 2007.

HOFFMANN-BECKING, M. (2007):

Zu § 33 Rechte und Pflichten der Aufsichtsratsmitglieder, in *Hoffmann-Becking, M.* (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4, Aktiengesellschaft, 3. Auflage, München 2007.

HOMBURG, C. (1998):

Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 1998.

HOMMELHOFF, P./ KLEINDIEK, D. (2004):

Zu § 43 GmbHG – Haftung der Geschäftsführung, in *Lutter, M./ Hommelhoff, P.* (Hrsg.): GmbH-Gesetz, Kommentar, 16. Auflage, Köln 2004.

HOMMELHOFF, P./ MATTHEUS, D. (2000):

Risikomanagement im Konzern – ein Problemaufriss, in *BFuP* 2000, S. 217-230.

HOPFENBECK, W. (1992):

Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 6. Auflage, Landsberg am Lech 1992.

HOPT, K. J./ MERKT, H. (2008):

Zu § 320 HGB – Vorlagepflicht. Auskunftsrecht, in *Hopt, K. J./ Merkt, H./ Baumbach, A.* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch mit GmbH & Co., Handelsklauseln, Bank- und Börsenrecht, Transportrecht (ohne Seerecht), 33. Auflage, München 2008.

HOPT, K. J./ ROTH, M. (2005):

Zu § 116 AktG – Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder, in *Hopt, K. J./ Wiedemann, H.* (Hrsg.): Aktiengesetz Großkommentar, Band 4, 4. Auflage, Berlin 2005.

HORVÁTH, P. (2009):

Controlling, 10. Auflage, München 2009.

HUCKE, A./ AMMANN, H. (2002):

Der Entwurf des Transparenz- und Publizitätsgesetzes – ein weiterer Schritt zur Modernisierung des Unternehmensrechts, in DStR 2002; S. 689-696.

HÜFFER, U. (2008):

Aktiengesetz, 8. Auflage, München 2008.

I**IDW FACHNACHRICHTEN (2009):**

Besondere Prüfungsfragen im Kontext der aktuellen Wirtschafts- und Finanzmarktkrise; in IDW Fachnachrichten 2009, S. 3-21.

IDW PH 9.100.1:

Besonderheiten der Abschlussprüfung kleiner und mittelgroßer Unternehmen, in: IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung, einschließlich der zugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band 1, Düsseldorf, Stand Loseblattsammlung: Dezember 2006.

IDW PS 200:

Ziele und allgemeine Grundsätze der Durchführung von Abschlussprüfungen, in: IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung, einschließlich der zugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band 1, Düsseldorf, Stand Loseblattsammlung: Dezember 2006.

IDW PS 240:

Grundsätze der Planung von Abschlussprüfungen, in: IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung, einschließlich der zugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band 1, Düsseldorf, Stand Loseblattsammlung: Dezember 2006.

IDW PS 270:

Die Fortführung der Unternehmenstätigkeit, in: IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung, einschließlich der zugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band 1, Düsseldorf, Stand Loseblattsammlung: Dezember 2006.

IDW PS 340:

Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HG, in: IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung, einschließlich der zugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band 1, Düsseldorf, Stand Loseblattsammlung: Dezember 2006.

IDW PS 350:

Prüfung des Lageberichts, in: IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung, einschließlich der zugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band 1, Düsseldorf, Stand Loseblattsammlung: Dezember 2006.

IDW PS 400:

Grundsätze für die ordentliche Erteilung von Bestätigungsvermerken bei Abschlussprüfungen, in: IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung, einschließlich der zugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band 1, Düsseldorf, Stand Loseblattsammlung: Dezember 2006.

IDW PS 800:

Empfehlungen zur Prüfung eingetretener oder drohender Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmen, in: IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung, einschließlich der zugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band 1, Düsseldorf, Stand Loseblattsammlung: Dezember 2006.

IDW PH 9.100.1:

Besonderheiten der Abschlussprüfung kleiner und mittelgroßer Unternehmen, in: IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung, einschließlich der zugehörigen Entwürfe und Hinweise, Band 1, Düsseldorf, Stand Loseblattsammlung: Dezember 2006.

IHDE, G. B. (1995):

Planung, in *Bartscher, S./ Bomke, P.* (Hrsg.): Unternehmenspolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 229-249.

J**JEBENS, C. T. (2003):**

Was bringen die IAS oder IFRS dem Mittelstand, in DB 2003, S. 2345-2350.

JUNG, H. (2001):

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, München/ Wien 2001.

K**KAISER, K. (2005/I):**

Auswirkungen des Bilanzrechtsreformgesetzes auf die zukunftsorientierte Lageberichterstattung, in WPg 2005, S. 405-418.

KAISER, K. (2005/II):

Erweiterung der zukunftsorientierten Lageberichterstattung: Folgen des Bilanzrechtsreformgesetzes für Unternehmen, in DB 2005, S. 345-353.

KAISER, K. (2005/III):

Jahresabschlussprüfung und prüfungsnaher Beratung bei zukunftsorientierter Lageberichterstattung gemäß dem Bilanzrechtsreformgesetz, in DB 2005, S. 2309-2314.

KAJÜTER, P. (2004/I):

Der Lagebericht als Instrument einer kapitalmarktorientierten Rechnungslegung – Umfassende Reformen nach dem Entwurf zum BilReG und E-DRS 20, in DB 2004, S. 197-203.

KAJÜTER, P. (2004/II):

Berichterstattung über Chancen und Risiken im Lagebericht – Auswirkungen des Referentenentwurfs für das Bilanzrechtsreformgesetz, in BB 2004, S. 427-433.

KEINER, T. (2001):

Rating für den Mittelstand – Wie Unternehmen ihre Bonität unter Beweis stellen und sich günstige Kredite sichern, Frankfurt am Main/ New York 2001.

KIND, T. (2004):

Zu § 18 InsO – Drohende Zahlungsunfähigkeit, in: *Braun, E.* (Hrsg.): Insolvenzordnung (InsO) – Kommentar, 2. Auflage, München 2004.

KINDLER, P./ PAHLKE, A.-K. (2001):

Die Überwachungspflichten des Aufsichtsrates im Hinblick auf das Risikomanagement, in: *Lange, K. W./ Wall, F.* (Hrsg.), Risikomanagement nach dem KonTraG, München 2001, S. 60-94.

KIRCHHOF, H.-P. (2008):

Zu § 17 InsO – Zahlungsunfähigkeit, in *Kreft, G.* (Hrsg.): Insolvenzordnung, 5. Auflage, Heidelberg 2008.

KIRCHHOF, H.-P. (2008):

Zu § 18 InsO – Drohende Zahlungsunfähigkeit, in *Kreft, G.* (Hrsg.): Insolvenzordnung, 5. Auflage, Heidelberg 2008.

KIRSCH, W. (1983):

Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand, in: *Kirsch, W./ Roventa, P.* (Hrsg.): Bausteine eines Strategischen Managements – Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin und New York 1983.

KLEIN, T. (2004):

Handelsrechtliche Rechnungslegung im Insolvenzverfahren, Düsseldorf 2004.

KLEINDIEK, D. (2002):

Zu § 252 HGB – Allgemeine Bewertungsgrundsätze, in *Canaris, C.-W./ Schilling, W./ Ulmer, P.* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch – Großkommentar, 4. Auflage, Berlin/ New York 2002

KNIEF, P. (1984):

Der Finanzplan – zentrales betriebswirtschaftliches Instrument zur Beurteilung des Unternehmens in der Krise, in B. Bl. 1984, S. 10-14.

KOCH, H. (1982):

Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1982.

KOSIOL, E. (1955):

Finanzplanung und Liquidität, in ZfbF 1955, S. 251-272.

KOSIOL, E. (1968):

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968.

KOSMIDER, A. (1993):

Controlling im Mittelstand: Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings im mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Auflage, Stuttgart 1993.

KORNDÖRFNER, W. (1995):

Unternehmensführungslehre, 8. Auflage, Wiesbaden 1995.

KRETSCHMER, P. (1976):

Unternehmensplanung, München 1976.

KRIEGER, G/ SAILER, V. (2008/I):

Zu § 90 AktG – Berichte an den Aufsichtsrat, in *Schmidt, K./ Lutter, M.* (Hrsg.):
Aktiengesetz Kommentar, I. Band, Köln 2008.

KRIEGER, G/ SAILER, V. (2008/II):

Zu § 91 AktG – Organisation, Buchführung, in *Schmidt, K./ Lutter, M.* (Hrsg.):
Aktiengesetz Kommentar, I. Band, Köln 2008.

KRIEGER, G/ SAILER, V. (2008/III):

Zu § 93 AktG – Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder,
in *Schmidt, K./ Lutter, M.* (Hrsg.): Aktiengesetz Kommentar, I. Band, Köln 2008.

KROPFF, B. (1998):

Die Unternehmensplanung im Aufsichtsrat, in NZG 1998, S. 613-619.

KUNESCH, H. (1996):

Besonderheiten des Controllings in Klein- und Mittelbetrieben, in *Eschenbach, R.*
(Hrsg.): Controlling, 2. Auflage, Stuttgart 1996.

KUNTZE-KAUFHOLD, G. (2009):

Jahresabschluss-Publizität nach dem EHUG – Gift oder Medizin? Warum der
EHUG-Beipackzettel falsch ist und worauf kleine sowie mittlere Unternehmen bei
der Dosierung achten sollten, in GmbHR 2009, S. 73-81.

KÜTING, K./ RANKER, D./ WOHLGEMUTH, F. (2004):

Auswirkungen von Basel II auf die Praxis der Rechnungslegung - Ist eine aus-
schließlich ratinginduzierte Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS sinnvoll?,
in FB 2004, S. 93-104.

KÜTING, K./ WEBER, C.-P. (2000):

Die Bilanzanalyse, 5. Auflage, Stuttgart 2000.

L

LACHNIT, L./ AMMANN, H. (1992/I):

Controlling als Instrument der Unternehmensführung, in DStR 1992, S. 228-233.

LACHNIT, L./ AMMANN, H. (1992/II):

PC- gestützte Erfolgs- und Finanzplanung als Instrument der Unternehmensführung und der Unternehmensberatung (Teil I), in DStR 1992, S. 829-833.

LACHNIT, L./ AMMANN, H. (1992/III):

PC-gestützte Betriebsergebnisplanung als Instrument der Unternehmensführung und -beratung in mittelständischen Betrieben, in DStR 1992, S. 1699-1705.

LANDWEHRMANN, F. (2007)

zu § 93 AktG – Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder, in: *Heidel, T.* (Hrsg.): Aktienrecht und Kapitalmarktrecht, 2. Auflage, Baden-Baden 2007.

LANGE, K. W. (2008):

Zu § 289 HGB – Lagebericht, in *Schmidt, K* (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Handelsgesetzbuch, Band 4 Drittes Buch - Handelsbücher, 2. Auflage, München 2008.

LANGENHUBER, K. (2005):

Vorstandshandeln und Kontrolle – Zu einigen Neuerungen durch das UMAG, in DStR 2005, S. 2083-2090.

LANZ, R. (1992):

Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 3. Auflage, Bern und Stuttgart 1992.

LEFFSON, U. (1984):

Die Going-Concern-Prämisse bei Unsicherheit über den Fortbestand der Unternehmung, in WPg 1984, S. 604-606.

LEITHAUS, R.(2006):

Zu § 18 InsO – Drohende Zahlungsunfähigkeit, in *Andres, D./ Leithaus, R./ Dahl, M.* (Hrsg.): Insolvenzordnung, 1. Auflage, München 2006.

LENZ, H./ OSTROWSKI, M. (1997):

Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich durch die Institution Abschlussprüfung – Eine Beurteilung der Regelungen im Referentenentwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich aus ökonomischer Sicht, in BB 1997, S. 1523-1529.

LINK, C./ ORBÁN, C. (2002):

Unternehmensplanung – Wertschöpfung oder Pflichtübung? Ergebnisse einer Befragung unter den umsatzstärksten deutschen Unternehmen, in krp 2002, S. 11-17.

LUTTER, M. (2003):

Deutscher Corporate Governance Kodex, in *Dörner, D./ Menold, D./ Pfitzer, N./ Orth, C.* (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung – KonTraG – Corporate Governance – TransPuG, 2. Auflage, Stuttgart 2003, S.70-71.

LUTTER, M. (2000):

Haftung und Haftungsfreiräume des GmbH-Geschäftsführers – 10 Gebote an den Geschäftsführer, in GmbHR 2000, S. 301-312.

LUTTER, M./KRIEGER, G. (2002):

Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 4. Auflage, Köln 2002.

LÜCK, W. (2003):

Betriebswirtschaftliche Aspekte der Einrichtung eines Risikomanagementsystems und eines Überwachungssystems, in *Dörner, D./ Menold, D./ Pfitzer, N./ Orth, C.* (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung – KonTraG – Corporate Governance – TransPuG, 2. Auflage, Stuttgart 2003, S. 329-375.

LÜCK, W. (2001):

Das Going-Concern-Prinzip in Rechnungslegung und Jahresabschlussprüfung, in DB 2001, S. 1945-1949.

LÜDENBACH, N./HOFFMANN, W.-D. (2005):

Die „komplizierte“ IFRS-Rechnungslegung für mittelständische Unternehmen – Systematik und Fallstudie, in DStR 2005, S. 884-890.

M

MAG, W. (1995):

Unternehmensplanung, München 1995.

MARSCH-BARNER, R./DIEKMANN, H. (2003):

§ 48 - Aufsichtsrat, in *Priester, H.-J./Mayer, D.* (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 3, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, 2. Auflage, München 2003.

MARSCH-BARNER, R./DIEKMANN, H. (2003):

§ 49 - Sonstige Organe, in *Priester, H.-J./Mayer, D.* (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 3, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, 2. Auflage, München 2003.

MASSENBERG, H.-J./ BORCHARDT, A. (2007):

Rating und Rechnungslegung im Mittelstand, in BFuP 2007, S. 346-357.

MEEH, G./ SATTLER, W. (2005/I):

Basel II: Entwarnung für Kreditnehmer, gleichzeitig neue Herausforderungen! (Teil I), in DStR 2005, S. 1504-1508.

MEEH, G./ SATTLER, W. (2005/II):

Basel II: Entwarnung für Kreditnehmer, gleichzeitig neue Herausforderungen! (Teil II), in DStR 2005, S. 1545-1548.

MELCHER, W./ SCHAIER, S. (2009):

Zur Umsetzung der HGB-Modernisierung durch das BilMoG: Einführung und Überblick, in DB 2009 Beilage Nr. 5/2009, S. 4-8.

MELLEROWICZ, K. (1972):

Planung und Plankostenrechnung – Band I: Betriebliche Planung, 3. Auflage, Freiburg 1972.

MELLEROWICZ, K. (1976):

Unternehmenspolitik – Band I: Grundlagen, 3. Auflage, Freiburg 1976.

MERKT, H. (2008):

Zu § 252 HGB – Allgemeine Bewertungsgrundsätze, in *Hopt, K. J./ Merkt, H./ Baumbach, A.* (Hrsg.): Handelgesetzbuch mit GmbH & Co., Handelsklauseln, Bank- und Börsenrecht, Transportrecht (ohne Seerecht), 33. Auflage, München 2008.

MOEWS, D. (2002):

Kosten- und Leistungsrechnung, 7. Auflage, München/ Wien 2002.

MORCK, W. (2007):

Zu § 252 HGB – Allgemeine Bewertungsvorschriften, in *Koller, I./ Roth, W.-H./ Morck, W.* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, 6. Auflage, München 2007.

MORCK, W. (2007):

Zu § 320 HGB – Vorlagepflicht. Auskunftstrecht, in *Koller, I./ Roth, W.-H./ Morck, W.* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, 6. Auflage, München 2007.

MOXTER, A. (1980):

Ist bei drohendem Unternehmenszusammenbruch das bilanzrechtliche Prinzip der Unternehmensfortführung aufzugeben?, in *WPg* 1980, S. 345-351.

MUGLER, J. (1998):

Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe – Band 1,3. Auflage, Wien/ New York 1998.

MÜLLER, C. (2006):

Anforderungen von Sparkassen und Volksbanken an die Kosten- und Erlösrechnung ihrer mittelständischen Kreditkunden, in *DStR* 2006, S. 1148-1152.

MÜLLER, W. (2002):

§ 6 – Der Aufsichtsrat, in: *Müller, W./ Hense, B.* (Hrsg.): Beck'sches Handbuch der GmbH, 3. Auflage, München 2002.

MÜLLER, S./ BRACKSCHULZE, K./ MAYER-FRIEDRICH, M.-D./ ORDEMANN, T. (2006):

Finanzierung mittelständischer Unternehmen – Selbstrating, Risikocontrolling, Finanzierungsalternativen, München 2006.

MÜLLER, S./ ORDEMANN, T./ PAMPEL, J. R. (2005):

Handlungsempfehlung für die Anwendung der IFRS im Controlling mittelständischer Unternehmen.

MÜLLER, K. J./WOLFF, R. (2003):

Verlagerung von Zuständigkeiten auf den Beirat der GmbH, in GmbHR 2003 , S. 810-817.

N**NIEHUS, R. (2006):**

IFRS für den Mittelstand? Warum eigentlich? – Gegenargumente und ein Lösungsvorschlag, in DB 2006, S. 2529-2536.

NIEMANN, W. (2008):

Aktuelles für den Wirtschaftsprüfer aus dem Mittelstand, in WPg 2008, S. 2176-2181.

NIEMANN, W. (2005):

Besonderheiten” der Abschlussprüfung kleiner und mittelgroßer Unternehmen – Analyse des IDW PH 9.100.1, in DStR 2005, S. 663-672.

O**OBERMÜLLER, M./HESS, H. (1999):**

InsO- Eine systematische Darstellung des neuen Insolvenzrechts, 3. Auflage, Heidelberg 1999.

OEHLER, R. (2006):

Auswirkungen einer IFRS-Umstellung auf das Kreditrating mittelständischer Unternehmen, in DB 2006, S. 113-119.

OLTMANN, M. (2007/I):

Zu § 90 AktG – Berichte an den Aufsichtsrat, in: *Heidel, T.* (Hrsg.): Aktienrecht und Kapitalmarktrecht, 2. Auflage, Baden-Baden 2007.

OLTMANN, M. (2007/II):

Zu § 91 AktG – Organisation, Buchführung, in: *Heidel, T.* (Hrsg.): Aktienrecht und Kapitalmarktrecht, 2. Auflage, Baden-Baden 2007.

OSER, P./ WIRTH, M./ BISCHOF, S. (2003):

Auswirkungen des TransPuG auf Rechnungslegung und Abschlussprüfung, in *Dörner, D./ Menold, D./ Pfitzer, N./ Orth, C.* (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung – KonTraG – Corporate Governance – TransPuG, 2. Auflage, Stuttgart 2003, S. 591-616.

o.V. (2006/I):

Jahresabschlüsse: Neue Publizität und verschärfte Sanktionen, in Status: Recht 12/2006, Beilage zu DB, S. 9.

o.V. (2006/II):

„Basel II“ im Zeitplan, in FAZ vom 08.11.2006, S. 16.

P**PAETZMANN, K. (2001):**

Finanzierung mittelständischer Unternehmen nach „Basel II“ – Neue „Spielregeln“ durch bankinterne Ratings, in DB 2001, S. 493-497.

PAEFGEN, W. G. (2006):

Zu § 43 GmbHG – Haftung der Geschäftsführung, in *Ulmer, P.* (Hrsg.): Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) Großkommentar, Band II, Mohr Siebeck 2006.

PAULUS, C. G. (2003):

Grundlagen des neuen Insolvenzrechts – Insolvenzeröffnungsgründe, Antragstellung und Vermögensbeschlagnahme, in DStR 2003, S. 598-602.

PAWELZIK, K. U. (2006):

IRFS-Abschlüsse im Mittelstand – Warum eigentlich nicht?, in DB 2006, S. 793-797.

PEEMÖLLER, V. H. (2005):

Bewertung von Klein- und Mittelbetrieben, in BB 2005, S. 30-35.

PENTZEK, D. (1996):

Kostenplanung und Kostenkontrolle, München/ Wien 1996.

PERRIDON, L./ STEINER, M. (2007):

Finanzwirtschaft der Unternehmung, 14. Auflage, München 2007.

PFITZER, N./ OSER, P./ ORTH, C. (2004):

Offene Fragen und Systemwidrigkeiten des Bilanzrechtsreformgesetzes (BilReG) – Erste Handlungsempfehlung für eine normkonforme Umsetzung, in DB 2004, S. 2593-2602.

PFOHL, H.-C./ STÖLZLE, W. (1997):

Planung und Kontrolle – Konzeption, Gestaltung, Implementierung, 2. Auflage, München 1997.

PICOT, G. (2001):

Überblick über die Kontrollmechanismen im Unternehmen nach dem KonTraG, in: *Lange, K. W./ Wall, F. (Hrsg.), Risikomanagement nach dem KonTraG*, München 2001, S. 5-37.

PLAGENS, W./ BRUNOW, M. (2004/I):

Integrierte Planungsrechnung – Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil I), in DStR 2004; S. 102-108.

PLAGENS, W./ BRUNOW, M. (2004/II):

Integrierte Planungsrechnung – Bestandteil des betrieblichen Rechnungswesens (Teil II), in DStR 2004; S. 151-156.

PLAGENS, W./ WOLTER, G./ HENKE, J. (2007):

Neuausrichtung der Bilanzpolitik im Lichte des EHUG?, in DStR 2007; S. 1413-1419.

PREIBLER, P. R. (2007):

Controlling – Lehrbuch und Intensivkurs, 13. Auflage, München/ Wien 2007.

PREUBNER, J./ BECKER, F. (2002):

Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen durch die Geschäftsleitung – Zur Konkretisierung der haftungsrelevanten Organisationspflicht, in NZG 2002, S. 846-851.

PREUBNER, J./ ZIMMERMANN, D. (2002):

Risikomanagement als Gesamtaufgabe des Vorstandes – Zugleich Besprechung des Urteils des LG Berlin vom 3.7.2002 – 2 O 358/01, in AG 2002, S. 657-662.

R**RAUTENSTRAUCH, T./ MÜLLER, C. (2007):**

Stand und Entwicklung des Kosten- und Erlöscontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen, in DB 2007, S. 1821-1826.

RAUTENSTRAUCH, T./ MÜLLER, C. (2006):

Unternehmens- und Finanzcontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen, in DStR 2006, S. 1616-1623.

RAUTENSTRAUCH, T./ MÜLLER, C. (2005):

Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in ZP 2005; S. 189-208.

RHODE, A. (2007):

Beratungsverträge zwischen der GmbH und ihrem Aufsichtsratsmitglied, in GmbHR 2007, S. 1128-1132.

ROTH, M. (2001):

Unternehmerisches Ermessen und Haftung des Vorstands, München 2001.

RÜCKLE, D. (1984):

Externe Prognose und Prognoseprüfung, in DB 1984, S. 57-69.

RÜHLI, E. (1985):

Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 1, 2. Auflage, Bern/ Stuttgart 1985.

RUHNKE, K./ SCHMIDT, M. (2005):

Zu § 320 HGB – Vorlagepflicht. Auskunftsrecht, in *Baetge, J./ Kirsch, H.-J./ Thiele, S.* (Hrsg.): Bilanzrecht – Handelsrecht mit Steuerrecht und den Regelungen nach IASB, Bonn/ Berlin, Stand Loseblattsammlung: August 2005.

RUHNKE, K./ NIEPHAUS, J. (1996):

Jahresabschlussprüfung kleiner Unternehmen – Besonderheiten der Prüfung, internationale Prüfungsstandards und Ergebnisse einer empirischen Erhebung –, in DB 1996, S. 789-795.

S**SATTLER, W./ MEEH, G. (2007):**

Vermeidung der Offenlegung von Jahresabschlüssen für die kleine GmbH durch Vorabausschüttungen? (Teil I), in DStR 2007, S. 1595-1599.

SCHARPF, P. (1997):

Die Sorgfaltspflicht des Geschäftsführers einer GmbH – Pflicht zur Einrichtung eines Risikomanagement- und Überwachungssystem aufgrund der geplanten Änderungen des AktG auch für den GmbH-Geschäftsführer, in DB 1997, S. 737-743.

SCHEFFLER, E. (2000):

Neue Vorschriften zur Rechnungslegung, Prüfung und Offenlegung nach dem Kapitalgesellschaften & Co.-Richtlinien-Gesetz, in DStR 2000, S. 529-532.

SCHMEISSER, W./ MAUKSCH, C. (2005):

Kalkulation des Risikos im Kreditzins nach Basel II, in FB 2005, S. 296-310.

SCHMIDT, B. (2005):

Zu § 43 GmbHG – Haftung der Geschäftsführung, in *Achilles, W.-A./ Ensthaler, J./ Schmidt, B.* (Hrsg.): Kommentar zum GmbH-Gesetz, München 2005.

SCHNEIDER, U. H. (2007):

zu § 43 GmbHG – Haftung der Geschäftsführung, in *Scholz* (Hrsg.): Kommentar zum GmbH-Gesetz, Band 2, 10. Auflage, Köln 2007.

SCHNEIDER, S. H. (2005):

„Unternehmerische Entscheidungen“ als Anwendungsvoraussetzung für die Business Judgment Rule, in DB, S. 707-712.

SCHREYÖGG, G./ STEINMANN, H. (1985):

Strategische Kontrolle, in ZfbF 1985, S. 391-410.

SCHRÖDER, E. F. (2000):

Modernes Unternehmens-Controlling – Handbuch für die Unternehmenspraxis, 7. Auflage, Ludwigshafen 2000.

SCHWINN, R. (1998):

Aufgaben der Unternehmensplanung und des Controllings, in *Bogaschewsky, R./ Götze, U.* (Hrsg.): Unternehmensplanung und Controlling – Festschrift zum 60. Geburtstag von Jürgen Bloech, Heidelberg 1998, S. 23-47.

SCHULZE, D. (2001):

Die Berichterstattung über Risiken der künftigen Entwicklung im Lagebericht nach dem KonTraG, Aachen 2001.

SCHULZE-OSTERLOH, J. (2007)

Fortführungsprinzip und Stichtagsprinzip, in *DStR* 2007, S. 1006-1010.

SEIBERT, U. (2003):

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) – Die aktienrechtlichen Regelungen im Überblick, in *Dörner, D./ Menold, D./ Pfitzer, N./ Orth, C.* (Hrsg.): Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung – KonTraG – Corporate Governance - TransPuG, 2. Auflage, Stuttgart 2003, S. 239-262.

SEGBERS, K./ SIEMES, A. (2005):

Mittelständische Unternehmen und ihr Kommunikationsverhalten gegenüber der Bank – Ergebnisse einer empirischen Studie (Teil I), in *FB* 2005, S. 229-237.

SELCH, B. (2000):

Die Entwicklung der gesetzlichen Regelungen zum Lagebericht seit dem Aktiengesetz von 1965 bis zum KapCoRiLiG von 2000, in *WPg* 2000, S. 357-367.

SELCHERT, F. (2002):

Zu § 252 HGB – Allgemeine Bewertungsgrundsätze, in: *Küting, K./ Weber, C-P.* (Hrsg.): Handbuch der Rechnungslegung – Kommentar zur Bilanzierung und Prüfung, Band Ia, 5. Auflage, Stuttgart 2002.

SJURTS, I. (1995):

Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung - Theoretische Grundlagen und Problemlösungen für das operative und strategische Management, Wiesbaden 1995.

SPINDLER, G. (2008):

Zu § 90 AktG – Berichte an den Aufsichtsrat, in *Goette, W./ Habersack, M.* (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, Band 2, 3. Auflage, München 2008.

SPINDLER, G. (2007):

Zu § 116 AktG – Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder, in *Spindler, G./ Stilz, E.* (Hrsg.): Kommentar zum Aktiengesetz, München 2007.

SPINDLER, G./KEPPER, K. (2005):

Funktionen, rechtliche Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten des GmbH-Beirats (Teil I), in *DStR 2005*, S. 1738-1743.

STARCK, C. (2008):

Bilanzpublizität und Datenschutz, in *DStR 2008*, S. 2035-2039.

STEFFAN, B. (2003):

Sanierung in der Insolvenz, in *WPg-Sonderheft 2003*, S. 148-163.

SÜCHTING, J. (1995):

Finanzmanagement – Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung, 6. Auflage, 1995.

SZYPERSKI, N. (1971):

Das Setzen von Zielen – Primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in *ZfB 1971*, S. 639-670.

T**THÜMMEL, R. C. (1999):**

Aufsichtsräte in der Pflicht? – Die Aufsichtsratshaftung gewinnt Konturen, in DB 1999, S. 885-888.

TURNER, G. (1996):

Der Beirat als fakultatives Organ im so genannten Ein-Kammer-System, in DB 1996, S. 1609-1610.

U**UHLENBRUCK, W. (2003):**

Zu § 19 InsO – Überschuldung, in *Uhlenbruck, W.* (Hrsg.): InsO – Insolvenzordnung Kommentar, 12 Auflage, München 2003.

ULMER, P. (2004):

Haftungsfreistellung bis zur Grenze grober Fahrlässigkeit bei unternehmerischen Fehlentscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat? – Kritische Bemerkung zur geplanten Kodifizierung der business judgment rule im UMAG-Entwurf (§ 93 Abs. 1 Satz 2 AktG, in DB 2004, S. 859-863.

V**VERA, A. (2002):**

Das Basel-II-Abkommen und die Auswirkungen auf die deutsche Kreditlandschaft, in WiSt 2002, S. 28-32.

W**WÄHLHOLZ, E. (2003):**

Der Beirat im mittelständischen Unternehmen – Chancen, Grenzen und Probleme, in DStR 2003, S. 511-517.

WALL, F. (2002):

Betriebswirtschaftliches Risikomanagement und gesetzliche Anforderungen an das Risikomanagement – Eine konzeptionelle Analyse mit Blick auf den Implementierungsaufwand des Risikomanagement nach KonTraG und TransPuG sowie weitere Forschungsbedarfe, in ZP 2002. S. 373-400.

WAMBACH, M./ KIRCHMER, T. (2002):

Unternehmensrating: Weitreichende Konsequenzen für mittelständische Unternehmen und für Wirtschaftsprüfer, in BB 2002, S. 400-405.

WAMBACH, M./ RÖDL, B. (2001):

Rating – Finanzierung für den Mittelstand, 1. Auflage, Frankfurt am Main 2001.

WEDEMANN, F. (2008):

Die Übergangsbestimmungen des MoMiG – was müssen besetzende GmbHs beachten, in GmbHR 2008, S. 1131-1135.

WENDLER, J.-S. (2006):

Die Justiziabilität ökonomischer Unternehmensentscheidungen im US-amerikanischen und deutschen Recht – Business Judgment Rule und UMAG, Frankfurt am Main 2006.

WICH, H. (2006):

Die Bedeutung von Internen-Kontrollsystemen und Management-Informationssystemen für die Jahresabschlussprüfung – eine Analyse vor dem Hintergrund der Verantwortungsbereiche von Unternehmensleitung und Abschlussprüfer, Würzburg 2006.

WIEDMANN, H. (2008):

Zu § 252 HGB – Allgemeine Bewertungsgrundsätze, in *Boujong, K./ Ebenroth, C. T./ Joost, D./ Strohn, L.* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, Band 1, München 2008.

WIEDMANN, H. (2008):

Zu § 289 HGB – Lagebericht, in *Boujong, K./ Ebenroth, C. T./ Joost, D./ Strohn, L.* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, Band 1, München 2008.

WIEDMANN, H. (2008):

Zu § 320 HGB – Vorlagepflicht. Auskunftsrecht, in *Boujong, K./ Ebenroth, C. T./ Joost, D./ Strohn, L.* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch, Band 1, München 2008.

WIEDMANN, H. (2003):

Bilanzrecht, 2. Auflage, München 2003.

WIESNER, G. (2007):

Zu § 25 Organpflichten des Vorstands, in *Hoffmann-Becking, M.* (Hrsg.): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4, Aktiengesellschaft, 3. Auflage, München 2007.

WINNEFELD, R. (2006):

Bilanz – Handbuch, Handels- und Steuerbilanzen, Rechtsformspezifisches Bilanzrecht, Bilanzielle Sonderfragen, Sonderbilanzen, IAS/ US-GAAP, 4. Auflage, München 2006.

WINKELJOHANN, N./ GEIBLER, H. (2006):

Zu § 252 HGB – Allgemeine Bewertungsgrundsätze, in: Beck'scher Bilanz-Kommentar, 6. Auflage, München 2006.

WINKELJOHANN, N./ HELLWEG, H. (2006):

Zu § 320 HGB – Vorlagepflicht. Auskunftsrecht, in: Beck'scher Bilanz-Kommentar, 6. Auflage, München 2006.

WITTE, E. (1964):

Zur Bestimmung der Liquiditätsreserven, in *ZfB*, 1964, S. 763-772.

WITTE, E. (1981):

Finanzplanung der Unternehmung – Prognose und Disposition, 2. Auflage, Opladen 1981.

WITTE, H. (2000):

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2000.

WITTMANN, E. (2001):

Risikomanagement als Bestandteil des Planungs- und Kontrollsystems, in *Lange/Wall* (Hrsg.): Risikomanagement nach dem KonTraG, München 2001, Rdnr. 260-358.

WOLF, K. (2005):

Neuerungen im (Konzern-) Lagebericht durch das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) – Anforderungen und ihre praktischen Umsetzungen, in *DStR* 2005, S. 438-442.

WP-HANDBUCH (2008)

Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Beratung, Band II, 13. Auflage, Düsseldorf 2008.

WP-HANDBUCH (2006)

Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Beratung, Band I, 13. Auflage, Düsseldorf 2006.

Z**ZAHN, E. (1989):**

Strategische Planung, in *Szyperski, N./ Winand, U.* (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, Band 9, Stuttgart 1989, Sp. 1903-1916.

ZIMMER, D. (2002):

Zu § 320 HGB – Vorlagepflicht. Auskunftsrecht, in *Canaris, C.-W./ Schilling, W./ Ulmer, P.* (Hrsg.): Handelsgesetzbuch. Großkommentar, Band 3, 2. Teilband, 4. Auflage, Berlin/ New York 2002.

ZÖLLNER, W./ NOACK, U. (2006):

Zu § 43 GmbHG – Haftung der Geschäftsführung, in *Baumbach, A./ Hueck, A.* (Hrsg.): GmbH-Gesetz, Band 20, 18. Auflage, München 2008.

Internetquellen

BASELER AUSSCHUSS FÜR BANKENAUF SICHT (2004)

Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und der Eigenkapitalanforderungen – überarbeitete Rahmenvereinbarung, Juni 2004, online am 17.05.2007: <http://www.bis.org/publ/bcbs107ger.pdf>.

BASELER AUSSCHUSS FÜR BANKENAUF SICHT (2001)

Konsultationspapier – Die neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarungen, Januar 2001, online am 17.05.2007:

http://www.fma.gv.at/cms/basel2//attachments/3/0/2/CH0330/CMS1143721229456/rules_translation.pdf.

BR – DRUCKSACHE 608/06:

Gesetz zur Umsetzung der neu gefassten Bankenrichtlinie und der neu gefassten Kapitaladäquanzrichtlinie, vom 01.09.2006, online am 16.05.2007:

http://www.bundesrat.de/cln_051/SharedDocs/Drucksachen/2006/0601-700/zu608-06,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/zu608-06.pdf.

BR – DRUCKSACHE 326/04:

Entwurf eines Gesetzes zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung - Bilanzrechtsreformgesetz – BilReG, vom 30.04.2004, online am 10.01.2007:

http://www.bundesrat.de/cln_050/SharedDocs/Drucksachen/2004/0301-400/32604,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/326-04.pdf.

BT – DRUCKSACHE 13/9712:

Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, Vom 28.01.1998, online am 19.11.2006:

<http://dip.bundestag.de/btd/13/097/1309712.pdf>.

BT – DRUCKSACHE 15/5092:

Entwurf eines Gesetzes zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG), vom 14.03.2005, online am 14.11.2008:
<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/15/050/1505092.pdf>.

BT – DRUCKSACHE 16/960:

Entwurf eines Gesetzes über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister (EHUG), vom 15.03.2006, online am 19.01.2007: <http://dip.bundestag.de/btd/16/009/1600960.pdf>.

BT – DRUCKSACHE 16/1335:

Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der neu gefassten Bankenrichtlinie und der neu gefassten Kapitaladäquanzrichtlinie, vom 26.04.2006, online am 16.05.2007:
<http://dip.bundestag.de/btd/16/013/1601335.pdf>.

BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN (2006):

Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung von Instituten, Institutsgruppen und Finanzholding-Gruppen, online am 13.04.2007:
http://www.bundesfinanzministerium.de/cln_04/nn_3790/DE/Service/Downloads/Abt_VII/Solvabilit_C3_A4tsverordnung,templateId=raw,property=publicationFile.pdf.

BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN (2004):

Monatsbericht August 2004, online am 25.07.2006:
http://www.bundesfinanzministerium.de/cln_01/lang_de/nn_17844/DE/Service/Downloads/Abt_I/26009__0,templateId=raw,property=publicationFile.pdf.

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (2007):

Pressemitteilung vom 08. November 2007, Eckpunkte des BilMoG, online am 12.12.2008:
[http://www.bmj.bund.de/media/archive/2515.pdf#search="bilmog"](http://www.bmj.bund.de/media/archive/2515.pdf#search=)

BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER E.V. (2008):

Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensplanung, 2. Auflage, online am 30.11.2008:

<http://www.bdu.de/GoP.html>.

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

(in der Fassung vom 12. Juni 2006), online am 06.02.2007: http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/D_CorGov_Endfassung_Juni_2006.pdf.

DIESEM, R. (2007):

Neuregelung der Jahresabschlusspublizität, online am 19.01.2007:

<https://www.ebundesanzeiger.de/download/jahresabschlusspublizitaet.pdf>

[http://europa.eu.int/eur-](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520de00360041.pdf)

[lex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520de00360041.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/de/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520de00360041.pdf).

INTERNATIONAL AUDITING AND ASSURANCE STANDARDS BOARD (2008):

ISA 570: Going Concern (Redrafted), July 2008, online am 10.12.2008:

http://www.ifac.org/Members/DownLoads/ISA_570_Redrafted.pdf

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (2007):

Guide to Using International Standards on Auditing in the Audits of Small- and Medium-Sized Entities; online am 10.12.2008:

http://www.ifac.org/Members/DownLoads/ISA_Audit_Guide.pdf

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG IN BONN (2002):

Mittelstand – Definition und Schlüsselzahlen, online am 16.11.2005:

<http://www.ifm-bonn.org>.

KFW BANKENGRUPPE (2008):

Die Entwicklung der Eigenkapitalausstattung kleiner und mittlerer Unternehmen 2002 bis 2005, online am 12.12.2008:

http://www.kfw.de/DE_Home/Service/Download_Center/Allgemeine_Publikationen/Research/PDF-Dokumente_WirtschaftsObserver_online/2008/WOB-Juni_2008.pdf

STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND:

Rechtsformen und Größenklassen (2006), online am 20.05.2008
<https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=-struktur,vollanzeige.csp&ID=1021643>.

WOLTER, H.-J./ HAUSER, H.-E.:

Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstandes, Auszüge aus: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, online am 16.11.2005:
<http://www.ifm-bonn.org>.

Urteile**BGH,**

Urteil vom 17.12.2004 – IX ZR 185/03, in BB 2005, S. 463-464.

BGH,

Urteil vom 21.04.1997 – II ZR 175/95, in DB 1997, S. 1068-1071.

BGH,

Urteil vom 25.03.1991 – II ZR 188/89, in DB 1991, S. 1212-1215.

BGH,

Urteil vom 15.11.1982 – II ZR 27/82, in DB 1983, S. 165-166.

LG BERLIN,

Urteil vom 08.10.2003 – 101 O 80/02; in ZIP 2004, S. 73-76.

LG BERLIN,

Urteil vom 03.07.2002 – 2 O 358/01; in AG 2002, S. 682-684.

OLG STUTTGART,

Urteil vom 26.05.2003 – 5 U 160/02, in GmbHR 2003, S. 835-838.