

## **Risikomanagement in Deutschland: Wichtige Aufgabe für die Geschäftsführung?**

Wenn ein niederländisches Unternehmen auf den deutschen Markt expandieren möchte, ist Risikomanagement ein wichtiges Thema, dem der Unternehmer Aufmerksamkeit schenken muss. Das ist nämlich gesetzlich in Deutschland vorgeschrieben. Dr. Utz Brömmekamp, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Plenovia, erläutert in diesem Interview mit AHA24x7.com, was das genau bedeutet, wie man Krisen vermeiden kann und wie man in schwierigen Zeiten kommunizieren sollte.

### **AHA24x7.com: Was ist das Wichtigste beim Risikomanagement?**

Utz Brömmekamp: Dass es tatsächlich umgesetzt wird! Das deutsche Recht verpflichtet schon seit Jahren zur aktiven Risikomanagement, aber bisher war dies etwas versteckt im sogenannten "Aktiengesetz". Heutzutage hat das Thema einen prominenten Platz in §1 des am 1. Januar 2021 in Kraft getretenen "Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz" (StaRUG) eingenommen. Die Geschäftsleitung einer juristischen Person, zum Beispiel die Geschäftsführung einer GmbH (vergleichbar mit einer GmbH) oder der Vorstand einer AG (vergleichbar mit einer Aktiengesellschaft), hat die Pflicht, kontinuierlich die Risiken zu überwachen, die das Bestehen eines Unternehmens gefährden können, im Falle einer Krise geeignete Maßnahmen zu ergreifen und die Aufsichtsräte zu informieren. Wer sich nicht daran hält, läuft persönliche Risiken. Im Falle einer Insolvenz haftet die Geschäftsleitung dann persönlich. Daher ist es wichtig, Krisen frühzeitig zu erkennen und das Krisenmanagement ernst zu nehmen, was in der Praxis jedoch oft zu wenig geschieht.

### **AHA24x7.com: Wie kann Risikomanagement erfolgreich in ein Unternehmen integriert werden?**

Utz Brömmekamp: Dafür gibt es verschiedene anerkannte Methoden, Modelle und Vorlagen, abhängig von der Unternehmensgröße und -komplexität. Ein börsennotiertes Unternehmen erfordert beispielsweise ein umfangreicheres Risikomanagement als eine kleine GmbH mit einem überschaubaren Produktangebot und einer begrenzten Anzahl von Mitarbeitern. Grundsätzlich sollte ein Risikomanagementprozess einmal eingerichtet und anschließend eingehalten werden - das bedeutet, dass er kontinuierlich überprüft und aktualisiert wird. Das klingt größer, als es tatsächlich ist. Basierend auf der Geschäftsbeschreibung und den Unternehmenszielen sollten potenzielle und tatsächliche Risiken identifiziert, erfasst, bewertet und aggregiert (abgewogen) werden. Nur so ist eine fortlaufende Risikobekämpfung möglich. Auch die Dokumentation des Prozesses und dessen Abwicklung sind wichtig. Angenommen, ein Geschäftsführer gerät irgendwann in eine Situation, in der er möglicherweise persönlich haftbar ist, dann ist es sehr vorteilhaft, schriftlich nachweisen zu können, dass Risikomanagement betrieben wurde.

Das StaRUG schreibt vor, dass das deutsche Justizministerium Informationen zur Verfügbarkeit von Instrumenten zur frühzeitigen Erkennung von Krisen, die von öffentlichen Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden, auf [www.bmjv.bund.de](http://www.bmjv.bund.de) bekannt machen muss. In Zukunft werden dort weitere Hilfsmittel und Informationen zu finden sein.

### **AHA24x7.com: Worauf sollten Niederländer besonders achten, wenn es um Risikomanagement in Deutschland geht?**

Utz Brömmekamp: Risikomanagement endet nicht an der Grenze. Es ist eine Verpflichtung für alle Unternehmen und ihre Geschäftsleitungen, die dem deutschen Recht unterliegen. Dies gilt zum Beispiel auch für deutsche Tochtergesellschaften niederländischer Muttergesellschaften oder für deutsche Unternehmen im Besitz niederländischer Unternehmen.

Eine vergleichbare Verantwortlichkeitsnorm ist in dem niederländischen Gegenstück zum StaRUG, dem Gesetz über die gerichtliche Bestätigung eines außergerichtlichen Vergleichs (WHOA), nicht zu finden.

#### **AHA24x7.com: Wann sollten die Alarmglocken läuten?**

Utz Brömmekamp: Ein funktionierendes Risikomanagementsystem dient dazu, Risiken zu identifizieren und frühzeitig eine Krise zu erkennen, die das Bestehen des Unternehmens bedroht. Welche Risiken tatsächlich bedrohlich für das Unternehmen sind, hängt davon ab, wie die definierten Risiken hinsichtlich Umfang und Relevanz bewertet werden. Bei einem Risiko, bei dem die Wahrscheinlichkeit groß ist und das in diesem Fall großen finanziellen Schaden verursachen würde, sollten die Alarmglocken laut klingeln. Bei einem Risiko, bei dem die Wahrscheinlichkeit gering ist und der Schaden gering sein wird, ist dies hingegen nicht unbedingt erforderlich. Dazwischen liegt die Wahrheit. Letztendlich müssen alle Risiken gemäß ihrem Umfang und ihrer Bewertung einen Preis bekommen. Die entscheidende Frage ist dann, ob das jeweilige Risiko im Falle seines Eintritts finanziell tragbar ist. Daher ist eine fortlaufende Liquiditätsplanung für mindestens 12 Monate, die den neuesten gesetzlichen Anforderungen entspricht, notwendig.

#### **AHA24x7.com: Wann kann eine Krise noch abgewendet werden?**

Utz Brömmekamp: Das hängt von der Situation ab. Die bedrohlichsten Krisen für das Bestehen eines Unternehmens sind in der Regel Liquiditätskrisen. Diese können in der Regel durch die Generierung neuer Mittel, sei es durch Eigen- oder Fremdkapital, behoben werden. Wenn jedoch bereits Rechnungen nicht mehr bezahlt werden können oder sogar Schulden vorliegen, ist der Spielraum in Deutschland aufgrund der Insolvenzantragspflicht sehr begrenzt. In diesem Fall ist es durchaus sinnvoll zu überlegen, ob die Krisenbewältigung nicht besser im Rahmen eines Insolvenzverfahrens erfolgen sollte. Der deutsche Gesetzgeber stellt dafür das "Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung (ESUG)" zur Verfügung.

#### **AHA24x7.com: Welche Schritte sollten bei einer Krise zuerst unternommen werden?**

Utz Brömmekamp: Auch das hängt stark von der Situation ab. Zunächst muss die finanzielle Lage ermittelt werden, um festzustellen, ob noch ausreichend finanzieller Spielraum vorhanden ist oder ob möglicherweise bereits die Antragspflicht erfüllt werden muss. Anschließend muss ein Konzept entwickelt werden, in dem festgelegt wird, wie die Krise bewältigt werden kann und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen. Der dritte Schritt ist die konsequente und stringente Umsetzung des Sanierungskonzepts.

In der Praxis hat es sich übrigens als erfolgreich erwiesen, offen mit möglichen Krisen umzugehen. Abtauchen erweckt Misstrauen und führt dazu, dass das Vertrauen schwindet. Die Kommunikation mit den Stakeholdern führt in der Regel zu mehr Vertrauen und ebnet den Weg für gemeinsame Sanierungsmaßnahmen. Die Vorstellung, dass bei Offenheit über eine Krise alle Kunden, Lieferanten und Finanzierer weglaufen, ist unter Unternehmern weit verbreitet, entspricht aber nicht der Realität.