

Fundiert und transparent entscheiden: So optimieren Sie die Entscheidungsfindung

NEWS 14.07.2021 Neuer ICV-Leitfaden



Prof. Dr. Werner Gleißner
Vorstand FutureValue Group AG, TU Dresden (BWL, insb. Risikomanagement)



Karl-Heinz Steinke
Ehemals Leiter Konzern-Controlling und Kostenmanagement Deutschen Lufthansa AG

Herausgeber | Internationaler Controller Verein e.V.
Autoren | Werner Gleißner/Ute Vanini/Thomas Berger/
Markus Feldmeier/Tobias Flath/Thomas Günther/
Ralf A. Huber/Markus Kottbauer/Robert Rieg/
Utz Schäffer/Karl-Heinz Steinke/Marco Wolfrum

Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen
(Business Judgement Rule)



Bild: Haufe Online Redaktion

Der ICV-Leitfaden ist als praxisorientiertes Hilfsmittel für Geschäftsleitung und Controller konzipiert.

Der Leitfaden „Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung – Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgement Rule)“ des Internationalen Controller Vereins (ICV) stellt die wesentlichen rechtlichen und ökonomischen Anforderungen an eine fundierte Entscheidungsvorbereitung und -findung dar.

Controlling und die Qualität von Managemententscheidungen

Fundierte und transparente Entscheidungsvorlagen, die alle wesentlichen Informationen über anstehende Entscheidungen der Geschäftsleitung zusammenfassen, verbessern die Entscheidungsqualität und damit nachhaltig den Erfolg von Unternehmen.

In der heutigen von Unsicherheit, Dynamik und Komplexität geprägten Wirtschaftswelt kommt daher einer systematischen Entscheidungsvorbereitung und Hinführung zur Entscheidung eine große Bedeutung zu. Die Erstellung von Entscheidungsvorlagen und damit der Entscheidungs-

vorbereitung ist eine zentrale Aufgabe des Controllings.

Der aktuelle Leitfaden des internationalen Controller-Vereins (ICV) „Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung“ erläutert sowohl Inhalte von Entscheidungsvorlagen als auch den Weg zu deren Erstellung. Berücksichtigt werden dabei die in den letzten Jahren präzisierten gesetzlichen Anforderungen aus der sogenannten Business Judgement Rule (§ 93 AktG), die weitgehend den ökonomischen Anforderungen entsprechen.

Neue Herausforderungen durch die Business Judgement Rule (BJR)

Die BJR (§ 93 AktG) regelt Sorgfaltspflichten von Vorständen und GmbH-Geschäftsführern. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn ein Vorstandsmitglied oder Geschäftsführer bei einer „unternehmerischen Entscheidung“ auf der Grundlage angemessener Informationen annehmen durfte, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

Mit der BJR wird erreicht, dass kein Vorstand oder Geschäftsführer für Pech haftet. Unternehmertum und unternehmerische Entscheidungen sind unvermeidlich mit Chancen und Risiken verbunden. Mit jeder unternehmerischen Entscheidung, z.B. bezüglich einer großen Investition, geht das Unternehmen Risiken ein, die bei ihrem Eintritt große negative Planabweichungen, Verluste oder sogar eine Insolvenz auslösen können. Ob sich ein Risiko realisiert, ist eine Frage von Glück oder Pech, also des Zufalls. Statt einer Haftung für das Ergebnis einer Entscheidung steht deshalb eine Sorgfaltspflicht für die Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsvorlage im Fokus. Welche Informationen „angemessen“ sind, ergibt sich inzwischen sehr klar aus Rechtsprechung und den dortigen Verweisen auf die betriebswirtschaftlichen Methoden zur Vorbereitung von Entscheidungen unter Risiko. Eine Entscheidung unter Unsicherheit erfordert z.B. eine Risikoanalyse und ein Abwägen von Ertrag und Risiko der Entscheidungsalternativen.

Gemäß den gesetzlichen Erläuterungen gelten die Anforderungen auch für GmbHs. Auch für Geschäftsführer einer GmbH ergeben sich aus der BJR persönliche Haftungsrisiken, wenn ein (Minderheits-)Gesellschafter sich infolge einer Entscheidung des Geschäftsführers geschädigt fühlt oder Gläubiger Schaden erleiden (vgl. StaRUG).

Entscheidungsvorlagen: Allgemeine Anforderungen und Inhalte

Entscheidungsvorlagen, die den Anforderungen der BJR genügen und helfen die Entscheidungsqualität zu verbessern, müssen bestimmte Anforderungen erfüllen: Anders als „Anträge“ sollten sie neutral sein und „angemessen“ fundiert sein. Zudem sollen alle relevanten Informationen vollständig enthalten sein. Um dieses Kriterium der Vollständigkeit zu erfüllen, müssen Entscheidungsvorlagen Informationen zu folgenden Fragen bereitstellen:

- Welche Ziele werden bei der Entscheidung verfolgt? Gibt es Nebenbedingungen, die beachtet werden müssen?
- Welche Handlungsoptionen (Alternativen) stehen zur Verfügung?
- Welche Annahmen werden für die Zielerreichung getroffen?
- Wie wirken sich die Alternativen auf die Zielerreichung aus (Planung)?

- Mit welchen Chancen und Risiken ist die Umsetzung der Alternativen verbunden?
- Ist die Veränderung des Gesamtrisikoumfangs in Anbetracht des erwarteten Nutzens (Ertrag) angemessen?

Fazit: Der ICV-Leitfaden als wichtiges Hilfsmittel des Controllings

Die oben skizzierten Anforderungen und Inhalte von Entscheidungsvorlagen werden im ICV-Leitfaden „Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung: Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgement Rule)“ vertiefend erläutert. Der Leitfaden stellt hierzu die wesentlichen rechtlichen und ökonomischen Anforderungen an eine fundierte Entscheidungsvorbereitung dar.

Der Leitfaden gibt so z.B. Antwort auf die folgenden Fragestellungen:

- Welche Anforderungen an Unternehmensentscheidungen werden durch § 93 AktG „Business Judgement Rule“ zur Haftungsvermeidung von Führungskräften und Organen gestellt?
- Was genau ist unter den gesetzlich geforderten „angemessenen Informationen“ zu verstehen, insbesondere zur Berücksichtigung von Unsicherheit und Risiken?
- Wie sollten die Prozesse zur Entscheidungsfindung gestaltet sein, um eine unabhängige und neutrale Bewertung und Interpretation des Entscheidungssachverhaltes zu ermöglichen?
- Welche Rolle und Funktion kann das Controlling in diesem Zusammenhang einnehmen, vor allem im Zusammenspiel mit dem Risikomanagement?

Anhand vieler Beispiele und Checklisten werden praxisnahe Lösungsvorschläge unterbreitet, die betriebswirtschaftlich wie rechtlich den Anforderungen an eine verantwortliche Entscheidung genügen. Der ICV-Leitfaden ist als praxisorientiertes Hilfsmittel für Geschäftsleitung und Controller konzipiert.

Die Publikation „Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung“

Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgement Rule)

Herausgeber: Internationaler Controller Verein e.V.

Autoren:

Prof. Dr. Werner Gleißner, FutureValue Group AG/TU Dresden

Prof. Dr. Ute Vanini, FH Kiel

Prof. Dr. Thomas Berger, DHBW Stuttgart

Markus Feldmeier, Zollner Elektronik AG

Dr. Tobias Flath, Deloitte GmbH WpG

Prof. Dr. Thomas Günther, TU Dresden

Ralf A. Huber, Unternehmensberater/RMA Risk Management & Rating Association e.V.

Dr. Markus Kottbauer, decision.partners

Prof. Dr. Robert Rieg, Hochschule Aalen

Prof. Dr. Utz Schäffer, WHU Otto-Beisheim-School of Management

Karl-Heinz Steinke, Internationaler Controller Verein e.V.

Marco Wolfrum, FutureValue Group AG

Schriftleitung: Prof. Dr. Werner Gleißner und Prof. Dr. Ute Vanini

118 Seiten/ Preis 29,80 EUR

ISBN 978-3-648-15723-7  / Bestell-Nr. 01401-0042

zum Online-Shop

Weitere ICV-Leitfäden

ICV-Leitfaden "Controlling von Start-Ups und Start-Up-Initiativen"

"Wie das Controlling Unternehmen durch Krisenzeiten navigiert"