

Stephan Schöning  
E. Handan Sümer Göğüş  
Helmut Pernsteiner *Hrsg.*

# Risikomanagement in Unternehmen

Interkulturelle Betrachtungen zwischen  
Deutschland, Österreich und der Türkei



Springer Gabler

---

# Risikomanagement in Unternehmen

---

Stephan Schöning · E. Handan Sümer Göğüş ·  
Helmut Pernsteiner  
(Hrsg.)

# Risikomanagement in Unternehmen

Interkulturelle Betrachtungen zwischen  
Deutschland, Österreich und der Türkei



**Springer** Gabler

*Herausgeber*

Stephan Schöning  
Professur für Allgemeine BWL und Finanzen  
SRH Hochschule für Wirtschaft und Medien  
Calw, Deutschland

Helmut Pernsteiner  
Johannes Kepler Universität  
Linz, Österreich

E. Handan Sümer Göğüş  
Almanca İşletme Bölümü  
Marmara Üniversitesi İ.F.  
İstanbul, Türkei

ISBN 978-3-658-07072-4  
DOI 10.1007/978-3-658-07073-1

ISBN 978-3-658-07073-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Die Thematik Risikomanagement gewinnt in einem zunehmend vernetzten und schnelllebigen globalen Wirtschaftsleben zunehmend an Bedeutung. Um bestehen zu können, müssen Unternehmen Risiken frühzeitig erkennen, um bei Bedarf rechtzeitig steuernd eingreifen zu können. Zudem sind Unternehmen gefordert, die Organisation, die Abläufe und die Instrumente des Risikomanagements beständig dahingehend zu prüfen, ob damit effizient und effektiv die Risikosituation im vorgegebenen Rahmen gehalten wird.

Obwohl die Anforderungen an das Risikomanagement in Unternehmen weltweit sowohl in etablierten Industrieländern wie Deutschland oder Österreich als auch Ländern der Emerging Markets wie der Türkei sehr ähnlich sind, zeigen sich doch graduelle Abweichungen. Der Hintergrund hierfür ist vielschichtig; Unterschiede in Bezug auf die Kultur, die Unternehmensphilosophie und -größen oder das Rechtssystem spielen ebenso eine Rolle wie die Einbindung in supranationale Staatenbünde wie der Europäischen Union.

Das Sammelwerk „Interkulturelles Risikomanagement“ fokussiert auf die verschiedenen Facetten des modernen Risikomanagement in den betrachteten Ländern. Im Vordergrund steht dabei die Vorstellung und Diskussion von zeitgemäßen Instrumenten des Risikomanagements ebenso wie das Aufzeigen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden.

Trotz bedeutsamer Fortschritte sind bei türkischen, aber auch bei deutschen und österreichischen Unternehmen Mängel im Bereich des Risikomanagements erkennbar. Neben noch nicht ausreichend entwickelten beziehungsweise implementierten Risikomess-, Risikosteuerungs- und Risikocontrollinginstrumenten zeigen diesbezügliche Untersuchungen, dass Defizite im Hinblick auf die Integration von Risikomanagementsystemen und insbesondere ein fehlendes Risikobewusstsein ursächlich sind. Hintergrund hierfür ist, dass unternehmerische Risiken von Entscheidungsträgern vielfach aufgrund der Sozialisierung und dem Selbstverständnis als Unternehmer bewusst ausgeblendet werden. Von der Problematik sind auch deutsch-türkische Unternehmen betroffen.

Um die Defizite abzubauen und ein breites Verständnis für die Notwendigkeit von Risikomanagement als wesentlichem Bestandteil der Unternehmensführung zu entwickeln, beinhaltet der Sammelband Beiträge namhafter Wissenschaftler zu Teilgebieten des unternehmensbezogenen Risikomanagements. Ziel des Buches ist es, Wissenschaft und Vertretern der Unternehmenspraxis den Status Quo und die Entwicklungstendenzen des unter-

nehmerischen Risikomanagements näher zu bringen. Das Buch richtet sich gleichermaßen an Vertreter der Unternehmenspraxis und der Verbände, Wissenschaftler und Studierende.

Zur Umsetzung dieses Projekts haben die Herausgeber ein besonderes Augenmerk auf die Auswahl und Gewinnung einer ausgewiesenen, multidisziplinären Autorenschaft gelegt. Die gewonnenen 22 durchweg hochrangigen Mitautoren stammen aus Deutschland, Österreich und der Türkei. Sie forschen und lehren an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten von Hochschulen oder arbeiten in Unternehmen und Beratungsgesellschaften.

Die Herausgeber danken allen Beteiligten für die engagierte Mitarbeit. Der größte Dank gilt allen Mitautoren, deren Bereitschaft, Einsatz und Geduld wichtige Voraussetzung für die Umsetzung dieses Projektes waren. Unter den Teilnehmern an diesem Projekt haben sich inhaltliche Diskussionen ergeben, die von den Herausgebern als sehr fruchtbar, konstruktiv und wertschätzend aufgenommen wurden. Frau Elena Dajcman, Frau Sandra Grimmer und Herrn Peter Schöning sind die Herausgeber dankbar für sorgfältige Formatierungs- und Korrekturarbeiten bei der Erstellung der Endfassung der einzelnen Beiträge. Mit Klaus Schöning wurde viele Stunden über Formulierungen gerungen. Leider war es ihm nicht vergönnt, das Erscheinen des Buches zu erleben. Unser Dank gilt auch dem Center for Finance, Accounting and Taxation e. V. (FACT Center), das durch seine finanzielle Unterstützung das Entstehen dieses Buches gefördert hat. Schließlich danken die Herausgeber Stefanie Brich und Annika Hoischen vom Springer Gabler Verlag für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit bei diesem Projekt, aber auch für die Geduld bei der auftretenden Verzögerung.

Offenburg, Istanbul und Linz im Februar 2017

Stephan Schöning  
Handan Sümer Göğüş  
Helmut Pernsteiner

---

# Inhaltsverzeichnis

**Einführung ins interkulturelle Risiko Management** ..... 1  
Stephan Schöning, E. Handan Sümer Göğüş und Helmut Pernsteiner

**Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland, Österreich  
und in der Türkei** ..... 11  
Metin Sagmanlı und Çağla Ersen Cömert

**Risikoberichterstattung im deutschen Rechnungslegungsrecht** ..... 47  
Ismail Ergün, Stefan Müller und Lena Blümle

**Finanzrisikomanagement von Familienunternehmen** ..... 69  
Thomas M. Brunner-Kirchmair und Helmut Pernsteiner

**Liquiditätsrisikomanagement in Unternehmen** ..... 95  
Stephan Schöning

**Management von Rohstoffrisiken** ..... 117  
Frank Romeike

**Interdependenzen von Management-Risiken und operationellen Risiken  
am Beispiel des Kreditrisikomanagements** ..... 175  
Christian Oppl und Lisbeth Lorenz

**Die Abbildung unternehmerischer Risiken im Unternehmensbewertungskalkül** 205  
Reinhold Hölscher und Nils Helms

**Risikomanagement bei Unternehmensfusionen und -übernahmen** ..... 231  
Mert Erer

**Gibt es eine Beziehung zwischen Organisationskultur und Risikovorkehrungen?  
Eine Studie in türkischen Unternehmen** ..... 245  
Dilek Zamantılı Nayır und Ömer Turunç

---

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Risikomanagement in Lieferketten – Supply-Chain-Risikomanagement</b> . . . . .                                | 269 |
| A. Bahar Ceritoğlu                                                                                               |     |
| <b>Besonderheiten des Risikomanagements bei Auftragsfertigung</b> . . . . .                                      | 297 |
| Ernst Troßmann und Alexander Baumeister                                                                          |     |
| <b>Risikoorientiertes Personalmanagement</b> . . . . .                                                           | 313 |
| E. Handan Sümer Göğüş und Zeynep Demir Şanal                                                                     |     |
| <b>Risikomanagement im Internationalen Human Resource Management</b> . . . . .                                   | 341 |
| Markus Stiglbauer                                                                                                |     |
| <b>Risikomerkmale von Fremdmanagern in Mischgeschäftsführungen<br/>langlebiger Familienunternehmen</b> . . . . . | 359 |
| Sven Cravotta                                                                                                    |     |
| <b>„Fraud Risk Assessment“ als Grundelement von Fraud Risk Management</b> . . . .                                | 377 |
| Çağrı Aksoy Hazır                                                                                                |     |
| <b>Ethikstrategie und unternehmerisches Risikomanagement</b> . . . . .                                           | 397 |
| Karin Reisinger und Helmut Pernsteiner                                                                           |     |

---

# Einführung ins interkulturelle Risiko Management

Stephan Schöning, E. Handan Sümer Göğüş und Helmut Pernsteiner

Sowohl in der Türkei als auch in Deutschland und Österreich ist neben bekannten Großunternehmen die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die in der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt sind, von hoher Bedeutung für die nationale Volkswirtschaft. In besonderem Maße gilt dies für die Bereitstellung von Arbeitsplätzen und das Aufbringen der Unternehmenssteuern, aber auch für die Innovationskraft. In den drei betrachteten Ländern müssen Großunternehmen und KMU auf die wachsenden Herausforderungen reagieren, mit denen sie durch den steigenden Wettbewerb im Zuge der Internationalisierung/Globalisierung und den Wandel der jeweiligen Gesellschaft beziehungsweise die durch New Economy bzw. internetbasierende Konzepte und Lösungen neu geprägte Wirtschaftswelt konfrontiert sind. Im Vergleich zu Großunternehmen weisen KMU dabei spezifische Vorteile, wie zum Beispiel Flexibilität und flache Hierarchien, auf. Gleichzeitig sind jedoch auch größenbedingte Nachteile, etwa im Bereich der Sicherung der Finanzierung und der Unternehmensführung, zu konstatieren. Die größten Hindernisse für KMU, die Herausforderungen zu meistern, bestehen in einem Mangel an finanziellen und anderen Ressourcen, die für Investitionen in neue Technologien erforderlich sind.

---

S. Schöning (✉)

Professur für Allgemeine BWL und Finanzen, SRH Hochschule für Wirtschaft und Medien  
Calw, Deutschland

E-Mail: Stephan.Schoening@srh.de

E. H. Sümer Göğüş

Fakultät für Wirtschaft, deutschsprachige Abteilung für Betriebswirtschaftslehre, Marmara  
Universität

Beykoz-Istanbul, Türkei

E-Mail: handan\_s@yahoo.com

H. Pernsteiner

Johannes Kepler Universität

Linz, Österreich

E-Mail: helmut.pernsteiner@jku.at

Die unzureichenden Investitionen beeinträchtigen die Adaptationsfähigkeit von KMU an sich wandelnde Umweltbedingungen und speziell die Bewältigung der Herausforderungen durch die Globalisierung. Unzureichende finanzielle Ressourcen sind auch als *ein* Grund dafür zu sehen, dass Systeme zum Management von unternehmensinternen und -externen Risiken nicht im erforderlichen Umfang implementiert werden. So verfügen viele KMU in der Türkei, aber auch in Deutschland und Österreich bisher nicht über ausgebaute Risikoberichterstattungssysteme als Grundlage für und gleichzeitig Ergebnis von Risikomanagement.

Das Risikomanagement als ein permanenter Prozess fußt auf einer von der Unternehmensleitung festgelegten Risikostrategie und gliedert sich in die Phasen Risikoanalyse, Risikoplanung Risikosteuerung sowie Risikoüberwachung. Aufgrund der Aufgabenvielfalt und Komplexität von Entscheidungsproblemen in diesen Phasen des Risikomanagementprozesses ist das Risikomanagement auf Unterstützung und Beratung bei der Bereitstellung der notwendigen Methoden und Systeme angewiesen. Diese Funktion kommt üblicherweise dem Risikocontrolling zu, da es eine führungsunterstützende, systembildende und systemkoppelnde Aufgabe übernimmt. Um ein Risikomanagementsystem unternehmensweit und systematisch betreiben zu können, sind die Informationen, die sich aus dem Risikomanagementsystem ergeben, dementsprechend mit den Controlling-Aktivitäten zu verzahnen. Als integraler Bestandteil des Controllings unterstützt das Risikocontrolling das Risikomanagement bei der Zielerfüllung durch die Bereitstellung geeigneter Instrumente zur Erkennung, Beurteilung und Steuerung von Risiken und durch die Versorgung mit risikorelevanten Informationen auf Grundlage einer hierarchieübergreifenden Risikoberichterstattung.

Unzureichendes beziehungsweise fehlendes Risikomanagement ist eine Ursache dafür, aber auch eine Folge davon, dass Entscheidungen von dem/den Unternehmenseigentümer(n) situativ und ohne ausreichende Fundierung „aus dem Bauch“ heraus getroffen werden. Dieser Umstand hängt auch mit der nicht nur bei kleinen Unternehmen häufig anzutreffenden Konzentrierung und Zentrierung der gesamten Unternehmensführung auf den/die Eigentümer zusammen. Diese/r ist/sind oftmals eng mit der Unternehmensentstehung und -entwicklung verbunden: So haben erfolgreiche Unternehmer vielfach das Unternehmen selbst gegründet oder aber stark expandiert, ohne die Führungsstrukturen an die wachsende Unternehmensgröße anzupassen. Derartige patriarchalische oder autokratische Führungskulturen sind prägendes Merkmal vieler KMU und selbst einiger Großunternehmen; sie fördern die Umsetzung visionärer Ideen und haben in der Türkei ebenso wie in Deutschland und Österreich zu einem glänzenden Aufstieg von Unternehmen geführt. Markante Beispiele für die Türkei sind Koç und Sabancı, für Österreich Palfinger und Rosenbauer International sowie für Deutschland Adidas und SAP.

Allerdings ist diese Art der auf eine oder wenige Personen ausgerichtete Führungsstruktur auch anfällig für rasante Zusammenbrüche beziehungsweise Schwierigkeiten von Unternehmen infolge von gravierenden unternehmerischen Fehlentscheidungen und die Unternehmensgeschichte ist angefüllt mit spektakulären Fällen. In der Türkei sind Elgin Şirketler Grubu, in Österreich Baumax und in Deutschland Schlecker prägnante Beispiele.

Die Aufarbeitung derartiger Zusammenbrüche zeigt auf, dass neben unternehmensexternen Ereignissen (wie etwa der Wegfall wesentlicher Kunden oder Lieferanten) primär unternehmensinterne Ursachen verantwortlich für den Niedergang der Unternehmen sind. Vor allem allgemeine Führungsdefizite sowie gravierende Falscheinschätzungen und darauf basierende Fehlentscheidungen etwa in den Bereichen der strategischen Sortiments-, Produktions-, Beschaffungs-, Vertriebs-, Personal- oder Finanzplanung sind dabei typische Ursachen für Unternehmensschiefen. Speziell in inhabergeführten Unternehmen werden auftretende Krisensymptome nicht oder nur verspätet wahrgenommen. Verantwortlich dafür ist unter anderem, dass Krisen nur schwer in das Selbstbild des erfolgsgewohnten Unternehmers passen. Doch wer in der Vergangenheit durch Intuition oder Glück gravierende Unternehmensrisiken umgehen oder vermeiden konnte, muss nicht dauerhaft davon verschont sein. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn zum einen das Unternehmen stark gewachsen und damit unübersichtlicher geworden ist und wenn zum anderen die relevanten Beschaffungs- und Absatzmärkte ebenfalls größer und volatiler geworden sind. Gerade bei Unternehmen, die ein schnelles Wachstum erfahren haben, spiegelt das Risikomanagementsystem, sofern es überhaupt implementiert ist, noch dasjenige von Kleinunternehmen wider. Die Notwendigkeit des Einsatzes von Risikomanagementverfahren wird zum Teil gar nicht gesehen; zum Teil werden die Ergebnisse der vorhandenen Instrumente von der Unternehmensleitung ignoriert.

Abgesehen davon ist zu konstatieren, dass in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis die Anstrengungen zur Entwicklung eines systematischen, ganzheitlichen Risikomanagements noch vergleichsweise jungen Datums sind, zumindest außerhalb des Finanzsektors. Bei der Entwicklung des unternehmerischen Risikomanagements sind im Zeitverlauf mehrere verschiedene Entwicklungsstränge zu beobachten. Ausgangspunkte für das moderne Risikomanagement waren die Versicherungs- und Kreditwirtschaft, was sich durch die besonderen Risikomerkmale der jeweiligen Geschäftsmodelle in Verbindung mit sehr niedrigen Risikopuffern in Form von Eigenkapital erklären lässt: Das Geschäftsmodell von Versicherungen basiert auf der Bewertung und Bepreisung von Risiken der Versicherungsnehmer und einer hieran orientierten Anlage der vereinnahmten Prämien. Von Kreditinstituten wurden ausgehend von der traditionellen Kreditwürdigkeitsprüfung zunehmend komplexe Verfahren zum Management von Kreditrisiken entwickelt, die in den letzten Jahren anlassbezogen auf andere Finanzrisiken ausgedehnt worden sind. In Anbetracht der Tatsache, dass Probleme einzelner Versicherungen und Kreditinstitute aufgrund der Verflechtungen innerhalb des Finanzgewerbes schnell das gesamte System in Gefahr bringen, wurden Standards in diesem Bereich auch durch entsprechende versicherungs- und bankaufsichtliche Regelungen begleitet beziehungsweise gefordert. Bereits in den 1970er-Jahren setzte sich hierbei in der Kreditwirtschaft die Erkenntnis durch, dass nationale Alleingänge in diesem Bereich zu einer kontraproduktiven Regulierungsarbitrage führen und es daher einer übernationalen Harmonisierung der Regulierung bedarf. Der damit beauftragte Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht erreichte mit dem Baseler Konkordat (1975) und dem Baseler Eigenkapitalakkord (1988, heute gemeinhin als „Basel I“ bezeichnet) diesbezüglich erste Meilensteine. Ähnliche Regulie-

rungsanstrengungen vollzogen sich auch im Versicherungssektor, allerdings aufgrund des als geringer eingeschätzten Risikoausmaßes mit einer deutlichen zeitlichen Verzögerung.

Im weiteren Zeitverlauf zeigte sich, dass die Regulierung der Kreditwirtschaft unzureichend war. Einerseits begünstigte die pauschale Eigenmittelunterlegung von Kreditrisiken das Auftreten von adverser Selektion dergestalt, dass nur die schlechten Risiken im Kreditgewerbe verblieben. Andererseits war die Kreditwirtschaft überaus kreativ, Kreditsubstitute und andere Anlageformen zu kreieren, die nicht unter die bestehende Regulierung fielen. Konsequenterweise erfolgte eine Ausweitung des Kreises der in die Regulierung einbezogenen Risiken auf weitere finanzwirtschaftliche Risiken wie etwa Marktpreisrisiken. Die Verhandlungen hierüber gestalteten sich überaus langwierig, wofür drei Aspekte verantwortlich waren: Erstens mussten Regelungen gefunden werden, die nicht nur für die Kreditinstitute, sondern auch für die in der Regel deutlich kleineren Wertpapierhandelshäuser anglo-amerikanischer Prägung passend sind. Zweitens war die Suche nach Regulierungsformen auf verschiedenen übernationalen Ebenen nicht immer vollständig aufeinander abgestimmt. So präsentierten neben dem Baseler Ausschuss auch die EU-Kommission Vorstellungen zur Behandlung von Marktpreisrisiken. Und drittens trat hierbei erstmals die bis heute nicht abschließend geklärte und seit der Finanzkrise zunehmend kontrovers diskutierte Frage nach der Zulassung von unternehmenseigenen Risikomanagementverfahren für aufsichtliche Zwecke auf.

Ausgehend von der weitgehend auf den Bereich der Kredit- und Versicherungswirtschaft beschränkten Regulierung setzten sich in den 1990er-Jahren als Folge gravierender Risikoereignisse in nicht-finanziellen Unternehmen zwei weitere Erkenntnisse durch: Zum einen wurde evident, dass auch Unternehmen des nicht-finanziellen Sektors gravierenden unternehmensbezogenen Risiken mit weitreichenden Folgen für Anteilseigner, Gläubiger und die gesamten Volkswirtschaften unterliegen. Daher erschien es zumindest für die Gruppe der national bedeutenden Unternehmen erforderlich, die unternehmensbezogene Gestaltungsfreiheit in Bezug auf die Errichtung eines Risikomanagements einzuschränken und ein solches zwingend einzufordern. Da eine Regulierung durch eine Aufsichtsbehörde analog zur Bank- und Versicherungswirtschaft als nicht praktikabel erschien, wurde die Aufgabe der Überprüfung des Risikomanagements in die Jahresabschlussprüfung integriert.

Zum anderen zeigte speziell der Fall des Optionshändlers Nick Leeson, der zum Ruin der Barings Bank führte, dass die Beschränkung des Risikomanagements auf die finanzielle Perspektive deutlich zu kurz greift, da lediglich die Auswirkungen, nicht aber die Ursachen behandelt werden. Speziell Risiken, die aus den menschlichen Fehlern resultieren, sind zu fokussieren. Dementsprechend wurden für Kreditinstitute im Zuge einer grundlegenden Reform der bankaufsichtlichen Regelungen („Basel II“) nicht nur eine Eigenkapitalunterlegung auch für sogenannte operationelle Risiken eingeführt, sondern auch Anforderungen bezüglich der aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltung des Risikomanagements in Banken aufgestellt. Die Erfüllung der im weiteren Zeitlauf laufend ausgebauten und verschärften Anforderungen wurde Bestandteil der Vorort-Prüfungen

durch die Bankenaufsicht. Auch für Versicherungen werden nach der Umsetzung des Solvency II-Pakets ähnliche Anforderungen gelten.

Zudem umfasst Basel II erweiterte Anforderungen an die Offenlegung von Tatbeständen, die die Risikosituation von Kreditinstituten betreffen, im Jahresabschluss des jeweiligen Instituts. Diese Vorschriften, die über die Regelungen für Nichtbanken weit hinausgehen, sollen es den jeweiligen Geschäftspartnern möglich machen, sich einen fundierten Einblick in das Risikomanagementsystem des jeweiligen Instituts zu verschaffen. Die Überwachung dieser neuen, qualitativ ausgerichteten Bestandteile des bankaufsichtlich geprägten Risikomanagements stellt enorme Anforderungen an Bankenaufseher und auch die Marktteilnehmer. Auch konnten sie die allgemeine Vertrauenskrise an den Finanzmärkten im Rahmen der Finanzkrise nicht verhindern. Daher wird die Effektivität qualitativer Vorgaben für das bankbetriebliche Risikomanagement und die Anerkennung bankinterner Risikomessmodelle mittlerweile stark infrage gestellt und scheinbar einfache quantitative Normen, die nunmehr auch den Bereich der Liquiditätsrisiken einschließen, erleben aktuell eine Renaissance.

Auch im Bereich der nicht-finanziellen Unternehmen hat sich ein bedeutsamer Wandel vollzogen. Auch hier herrschte zunächst eine finanzbezogene Betrachtungsweise neben der traditionell technikorientierten Risikodimension, die sich in der Konzeption von sicheren Arbeitsgeräten sowie das Erstellen von Sicherheitsvorschriften und Notfallplänen zeigte, vor. Das Erfordernis zur Implementierung eines Risikomanagementsystems resultiert dabei nicht allein aus einzelwirtschaftlichen beziehungsweise einzelunternehmensbezogenen Erfordernissen. Da insbesondere bedeutende einzelne Schief lagen von Großunternehmen (ähnliches gilt indes auch für eine Massierung von Insolvenzen von KMU) auch eine gesamtwirtschaftliche Dimension aufweisen können, haben die Gesetzgeber auch hier die Veranlassung gesehen, im Hinblick auf die Implementierung von Risikomanagementsystemen die unternehmerische Gestaltungsfreiheit in Bezug auf die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation zu beschränken. So sind mittlerweile in den drei betrachteten Ländern gesetzliche Regelungen erlassen worden, wodurch ein Teil der Unternehmen, konkret Aktiengesellschaften und kapitalmarktorientierte Unternehmen, verpflichtet werden, ein Risikomanagementsystem zu implementieren. Die Berichterstattung darüber sowie die Überprüfung der Angemessenheit im Rahmen der Jahresabschlussprüfung wurden sukzessive ausgebaut. So hat sich, obwohl gesetzliche Vorgaben für die konkrete Gestaltung von Risikomanagementsystemen weiterhin fehlen, der Prüfungsbereich in Bezug auf das Risikomanagement immer weiter erweitert: Während zunächst die Angemessenheit des Risikomanagements in der abgelaufenen Berichtsperiode Gegenstand der Jahresabschlussprüfung war, wird mehr und mehr zusätzlich ein zukunftsbezogener Blickwinkel eingenommen. Fokussiert werden dabei die Verfahren, mit denen zukünftig auftretende Risiken identifiziert, bewertet und gesteuert werden. Und da eine Beurteilung möglicher Risiken auch eine Analyse der mit der Risikoübernahme übernommenen Chancen erfordert, ist bereits erkennbar, dass dieser Entwicklungsprozess in die Richtung einer Beurteilung des Chancen-Risiko-Managementprozesses fortschreitet, letztlich also in einer Analyse der strategischen Planung münden wird.

Die Fokussierung auf große Unternehmen hemmte einige Zeit lang den Einsatz von Risikomanagement in KMU, da entsprechende Verfahren fehlten. Mittlerweile werden verstärkt auch für die speziellen Bedürfnisse von KMU konzipierte Risikomanagementverfahren im Finanzbereich entwickelt und stehen den Unternehmen einsatzbereit zur Verfügung. Gleichwohl zeigen Untersuchungen, dass der Umfang des praktischen Einsatzes von Risikomanagement bei deutschen, österreichischen und türkischen KMU noch nicht sehr weit fortgeschritten ist. Dies ist aus einzel- und gesamtwirtschaftlicher Sicht ungünstig, da sowohl Ertragspotenziale als auch Existenz bedrohende Risiken unerkannt bleiben. Trotz dieses gestiegenen Drucks von außen, der – wie dargelegt – direkt nur Unternehmen bestimmter Branchen, Rechtsformen und Größenklassen sowie kapitalmarkt-orientierte Unternehmen betrifft, ist und bleibt die Gestaltung des Risikomanagements ureigenste Aufgabe der Unternehmensleitung.

Erst in jüngster Zeit erfolgte zudem eine Ausweitung des Betrachtungshorizonts auf sämtliche Teilbereiche und -funktionen des Unternehmens. Schließlich sind Finanzrisiken oftmals Resultat von Risiken im leistungswirtschaftlichen Bereich. Zudem setzte sich mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass neben rein technisch bedingten Risiken der Mensch allein, zusammen mit anderen Menschen sowie im Zusammenwirken mit Technik eine wesentliche Risikoursache ist. Dementsprechend müssen Nachbardisziplinen wie Medizin, Psychologie und Soziologie zweckmäßigerweise bei Überlegungen zum Risikomanagement miteinbezogen werden: Schließlich sind auf der einen Seite die physischen Belastungen sowie die Arbeitsmonotonie durch Technikeinsatz deutlich reduziert worden. Auf der anderen Seite impliziert die sukzessive Verlagerung auf steuernde und überwachende Tätigkeiten neue Formen der Monotonie sowie eine partielle Unterforderung. Neue Risiken durch Unterlassung von erforderlichen Handlungen oder aufgrund von Falschreaktionen können daher die Folge sein.

Auf die Gestaltung und Durchführung des Risikomanagements wirken sich allgemein verschiedene Eigenschaften eines Unternehmens wie Struktur, Unternehmensgröße, Branche etc. aus. Nicht von der Hand zu weisen ist indes, dass auch die jeweilige nationale Kultur eine wichtige Determinante beim Design von Risikomanagementsystemen und für deren Effektivität ist. Kulturgesellschaftliche, gesetzliche und politische Unterschiede wirken sich auf das strategische und operative Geschäft der Unternehmen und mithin auch auf die unternehmerischen Risiken aus. Themen wie Einstellung zur Arbeit und Risikobewusstsein, Arbeitsfrieden und Streikbereitschaft, Höhe und Breite des Ausbildungsniveaus, Leistungsorientierung und Religion, Bedeutung von Hierarchien, Partizipation und Gleichberechtigung sowie Stabilität des politischen Systems und Rechtssicherheit sind nur einige Beispiele für derartige Faktoren. Neben diesen eher allgemeinen und vom Unternehmen nur sehr begrenzt beeinflussbaren Faktoren, die sich auf die Gestaltung und Durchführung der Risikomanagement-Funktion auswirken, haben auch die risikospezifischen Faktoren – wie Risikokultur, Risikostrategie und Risiko Governance – einen Einfluss auf das Risikomanagement.

Die Beiträge in diesem Buch dienen dazu, verschiedene Teilbereiche des Risikomanagements zu beleuchten und aktuelle Forschungsansätze in Deutschland, Österreich

und der Türkei zu präsentieren. Dies geschieht aus dem Blickwinkel der jeweiligen kulturellen Einbettung der Autoren. Da zumeist Beiträge aus unterschiedlicher Perspektive zu einem verwandten Thema präsentiert werden, lassen sich unterschiedliche Sichtweisen und Blickwinkel erkennen. Zum Teil wird zudem der Versuch unternommen, Entwicklungen in Bezug auf Teilaspekte des Risikomanagements in den Ländern zu vergleichen und zu analysieren.

Die Anordnung der Beiträge orientiert sich an der oben aufgezeigten Entwicklungsrichtung im Risikomanagement, die ihren Ausgangspunkt im finanzwirtschaftlichen Bereich der Unternehmen hatte, sich dann auf die sonstigen Teilbereiche des Unternehmens ausdehnte und über die besondere Bedeutung von Personalrisiken auch die Verbindungen zu anderen Wissenschaftsbereichen herstellte. Dementsprechend unterteilt sich das Buch in zwei Teilbereiche: Grundlagen und finanzwirtschaftliches Risikomanagement sowie leistungswirtschaftliches Risikomanagement.

Die ersten drei Beiträge im Bereich finanzwirtschaftliches Risikomanagement befassen sich mit regulatorischen Grundlagen für das Risikomanagement: *Metin Sagmanlı* und *Cağla Ersen Cömert* geben in ihrem Beitrag „Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland, Österreich und in der Türkei – Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Hinblick auf ein effektives Risikomanagementsystem“ einen Überblick über die Entwicklung der gesetzlichen Anforderungen an ein Risikomanagement in den drei im Fokus stehenden Ländern. Hierbei wird herausgestellt, dass es trotz einer großen Ähnlichkeit sowohl inhaltliche Divergenzen als auch zeitliche Abweichungen gibt. *Ismail Ergün*, *Stefan Müller* und *Lena Blümle (geb. Panzer)* vertiefen in ihrem Beitrag „Risikoberichterstattung im deutschen Rechnungslegungsrecht“ die gesetzlichen Anforderungen zur Risikoberichterstattung sowie deren Konkretisierungen durch DRS 20, die deutsche Unternehmen in Bezug auf die Risikoberichterstattung im Lagebericht erfüllen müssen. Dabei werden im Rahmen der Diskussion der elementaren Anforderungen an entsprechenden Stellen Best-Practice-Beispiele aus der deutschen Unternehmenspraxis gegeben. Der Bereich wird abgeschlossen mit dem Beitrag von *Thomas M. Brunner-Kirchmair* und *Helmut Pernsteiner* zum Thema „Finanz-Risikomanagement von Familienunternehmen“, der der Frage nachgeht, inwieweit sich das Risikomanagement von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen unterscheidet.

Die folgenden drei Beiträge fokussieren finanzielle Einzelrisiken, die in den letzten Jahren besonders stark in den Fokus gerückt sind: *Stephan Schöning* beleuchtet in seinem Beitrag „Liquiditätsrisikomanagement in Unternehmen mit dem Liquidity at Risk Ansatz“ die Möglichkeit, ein für die Kreditwirtschaft vorgestelltes Risikomanagementinstrument so zu adaptieren, dass es auch in nicht-finanziellen Unternehmen eingesetzt werden kann. *Frank Romeike* beschäftigt sich im Beitrag „Management von Rohstoffrisiken“ mit den Herausforderungen, mit denen rohstoffverarbeitende Unternehmen konfrontiert sind, und stellt geeignete Verfahren zur Identifizierung, Messung und Steuerung dieser Risikokategorie vor. Abschließend betrachten *Christian Oppl* und *Lisbeth Lorenz* im Rahmen ihres Beitrags „Unternehmerisches Risikomanagement und Versicherung – Darstellung der In-

terdependenzen am Beispiel des Kredit-Risikomanagement“ die Notwendigkeit, auch der Verbindung zum operationalen Risiko ausreichend Beachtung zu schenken.

Die beiden abschließenden Beiträge zum Bereich des finanzwirtschaftlichen Risikomanagements beschäftigen sich mit Aspekten der Unternehmensbewertung. *Reinhold Hölscher* und *Nils Helms* stellen in ihrem Beitrag „Die Abbildung unternehmerischer Risiken im Unternehmensbewertungskalkül“ heraus, dass dem gewählten Modellrahmen – betrachtet werden kapitalmarkttheoretische Ansätze und individualistische, subjektive Verfahren – und dem damit verbundenen Risikoverständnis bei der Abbildung des Unternehmensrisikos im Unternehmensbewertungskalkül eine entscheidende Bedeutung zukommt. *Mert Erer* gibt in seinem Beitrag „Risikomanagement bei Unternehmensfusionen und -übernahmen“ einen Überblick über Risiken aus Sicht von Käufer und Verkäufer bei Fusionen und Übernahmen und präsentiert Lösungsansätze für die Verminderung von Risiken.

Der zweite Teil des Buches umfasst Beiträge, die dem leistungswirtschaftlichen Bereich des Unternehmens zuzuordnen sind.

Die ersten drei Beiträge beschäftigen sich mit organisationsbezogenen Fragestellungen: *Dilek Zamantlı Nayır* und *Ömer Turunç* stellen in ihrem Beitrag „Gibt es eine Beziehung zwischen Organisationskultur und Risikovorkehrungen? Eine Studie in türkischen Unternehmen“ die Ergebnisse einer empirischen Studie für Unternehmen in Istanbul vor, mit der sie untersuchen, ob und in welcher Richtung es eine Beziehung zwischen Organisationskultur und Risikovorkehrungen gibt. *A. Bahar Ceritoğlu* zeigt in ihrem Beitrag „Risikomanagement in Lieferketten – Supply Chain Risikomanagement“ die Risikoarten auf, die in der Supply Chain entstehen können. Hierauf aufbauend wird der auf diese Risikoarten bezogene Risikomanagementprozess behandelt, welcher von großer Bedeutung für die Gewährleistung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung ist. Anschließend beschäftigen sich *Ernst Troßmann* und *Alexander Baumeister* mit den „Besonderheiten des Risikomanagements bei Auftragsfertigung“. Da die Spezifität der jeweiligen auftragsbezogenen Risikosituation vielfach sehr hoch ist, lassen sich gebräuchliche Standardinstrumente des Risikomanagements hierbei oftmals nicht einsetzen. Dementsprechend wird ein Ansatz präsentiert, der auf auftragsspezifische Risiken fokussiert und auch länderspezifische Risiken oder solche, die aus kulturellen Unterschieden der Auftragsparteien und besonderen Bedingungen des Auslieferungslandes resultieren, im Exportfall berücksichtigen kann.

Die nächsten drei Beiträge fokussieren personalwirtschaftliches Risikomanagement: *E. Handan Sümer Göğüş* und *Zeynep Demir Sanal* geben in ihrem Beitrag „Risikoorientiertes Personalmanagement“ einen Überblick über die personalabteilungsspezifischen Risiken und behandeln anschließend den bewussten Umgang mit diesen Risiken in den vier Hauptbereichen Vergütungsmanagement, Karrieremanagement, Rekrutierung und Ausbildung. *Markus Stiglbauer* zeigt in seinem Beitrag „Risikomanagement im Internationalen Human Resource Management“ zunächst die Unterschiede zwischen Human Resource und Internationalem Human Resource Management auf. Hierauf aufbauend werden die Risiken im Human Resource und Internationalen Human Resource Management thema-

tisiert und Managementansätze für ausgewählte spezifische Risiken im Internationalen Human Resource Management präsentiert. *Sven Cravotta* betrachtet in seinem Beitrag „Risikomerkmale von Fremdmanagern in Mischgeschäftsführungen langlebiger Familienunternehmen“ die Frage, wie geschäftsführende Gesellschafter ihre Beziehung zu den Fremdmanagern gestalten. Basis hierfür sind Interviews, die dahingehend analysiert werden, Risiken zu erkennen, die durch familienfremde Manager in Mischgeschäftsführungen langlebiger Familienunternehmen ins Unternehmen kommen. Mit einem Risiko, das alle personalwirtschaftlichen Ebenen des Unternehmens betrifft, befasst sich *Çağrı Aksoy Hazır* in ihrem Beitrag „Fraud Risk Assessment als Grundelement von Fraud Risk Management“. Hierbei werden die Relevanz des Fraud Risk Assessment herausgestellt und sämtliche Teilschritte zur Aufdeckung betrügerischer Handlungen in Unternehmen betrachtet.

Zum Abschluss des Buches beleuchten *Karin Reisinger* und *Helmut Pernsteiner* in ihrem Beitrag „Ethikstrategie und unternehmerisches Risikomanagement“ die existente empirische Evidenz zum Zusammenhang zwischen diesen beiden Bereichen. Hierbei wird deutlich, dass es aktuell einen durchaus widersprüchlichen Forschungsstand gibt und sich darauf basierend wichtige Implikationen für Unternehmer ergeben.

---

# Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland, Österreich und in der Türkei

## Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Hinblick auf ein effektives Risikomanagementsystem

Metin Sagmanlı und Çağla Ersen Cömert

### Inhaltsverzeichnis

|     |                                                                                                                    |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | Einführung                                                                                                         | 11 |
| 2   | Betriebliche und gesetzliche Notwendigkeit eines Risikomanagements                                                 | 12 |
| 3   | Europäische und globale gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement                                                | 15 |
| 4   | Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland, Österreich und der Türkei                              | 17 |
| 4.1 | Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland                                                         | 17 |
| 4.2 | Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in Österreich                                                          | 23 |
| 4.3 | Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in der Türkei                                                          | 29 |
| 5   | Vergleich und Bewertung der gesetzlichen Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland, Österreich und der Türkei | 36 |
| 6   | Schlussfolgerung                                                                                                   | 43 |
|     | Literatur                                                                                                          | 45 |

---

## 1 Einführung

In einer sich immer schneller wandelnden Wirtschaftswelt gewinnt das Risikomanagement als wichtiges Wettbewerbsinstrument immer mehr an Bedeutung. Nur Unternehmen, die Risiken früh erkennen, richtig bewerten und angemessene Maßnahmen einleiten, können erfolgreich sein. Es ist auch ersichtlich, dass erfolgreich oder nicht erfolgreich geführte Unternehmen eine positive oder eben negative Auswirkung auf ihre Partner in der

---

M. Sagmanlı (✉) · Ç. Ersen Cömert  
Fakultät für Wirtschaft, deutschsprachige Abteilung für Betriebswirtschaftslehre, Marmara  
Universität  
Bahçelievler, Istanbul, Türkei  
E-Mail: msagmanli@marmara.edu.tr

Ç. Ersen Cömert  
E-Mail: caglaersen@yahoo.com

gleichen Lieferkette ausüben. Die Leistung der Unternehmensführung hat direkten Einfluss auf die Interessen einer Vielzahl von Beteiligten, speziell von den Mitarbeitern bis zu den Zulieferern. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, ist das richtige Risikomanagement nicht nur ein Leistungskriterium, sondern ein wichtiges Regulationsinstrument, dessen Auswirkung die Gesellschaft und die Wirtschaft gleichermaßen spürbar beeinflusst.

Die Bedeutung des Risikomanagements als wichtiges Regulationsinstrument ist vor allem auf dem Finanzmarkt zu beobachten. Nach den verheerenden Krisen in der Bankenbranche wurden die ersten Schritte eingeleitet, um Risikomanagement zur gesetzlichen Pflicht für Unternehmen in diesem Sektor zu machen. So rückte durch die Basel II-Regelungen das Risikomanagement in der Kreditwirtschaft in den Vordergrund. Da Banken, Versicherungen und ähnliche Unternehmen auf dem Finanzmarkt Unternehmen sind, die im öffentlichen Interesse stehen, agieren die Gesetzgeber in diesem Sektor strikter und es werden in Bezug auf Risikomanagement strengere und intensivere Maßnahmen getroffen. Im nicht-finanziellen Sektor ist bislang bei Weitem nicht eine vergleichbare Klarheit und Bestimmtheit in Bezug auf die gesetzlichen Regelungen zum Risikomanagement festzustellen. Da heutzutage der Begriff Risiko nicht unbedingt auf finanzielle Risiken begrenzt werden kann und das Risiko mit allen seinen Facetten als zu managendes Faktum in den Vordergrund drängt, hat der Gesetzgeber die Entwicklung von Anforderungen hinsichtlich des Risikomanagements auch für den realen Sektor beschleunigt. Konkret stellt sich die Frage, inwieweit es eine gesetzliche Pflicht für Unternehmen auf dem realen Sektor gibt, über ein Risikomanagement zu verfügen, und inwieweit die gesetzlichen Regelungen den Erfordernissen eines adäquaten Risikomanagements entsprechen.

Im Rahmen dieses Beitrags werden die gesetzlichen Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland, Österreich und in der Türkei untersucht und die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Regelungen ermittelt. Ferner wird bewertet, inwiefern die Regelungen eine Grundlage für die Erstellung eines vollkommenen Risikomanagementsystems in Unternehmen bilden.

---

## **2 Betriebliche und gesetzliche Notwendigkeit eines Risikomanagements**

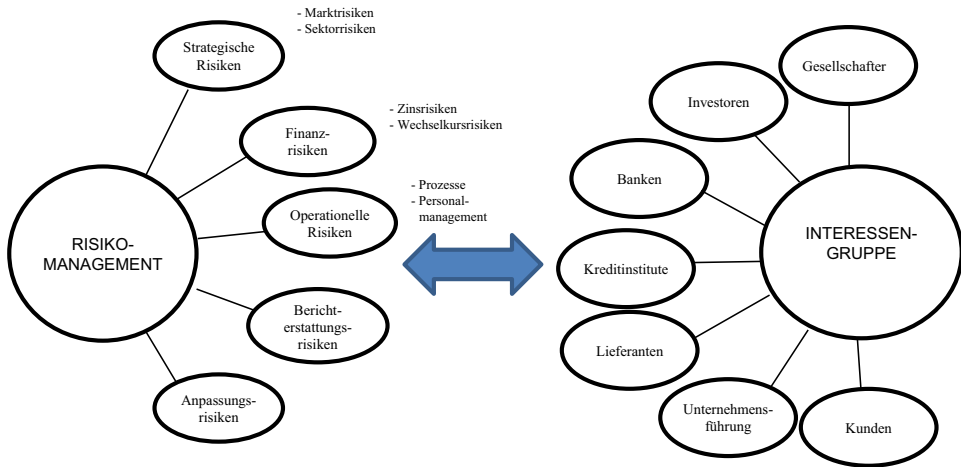
Durch die voranschreitende Globalisierung ändern sich das Umfeld und somit auch die Umfeldbedingungen für Unternehmen sehr schnell. Die Anpassung an diese rasanten Änderungen mit der gleichen Geschwindigkeit ist heute für Unternehmen essentiell im Überlebenskampf. In diesem Zusammenhang gehören die frühzeitige Erkennung von Risiken, die Bewertung ihrer künftigen Auswirkungen und das Entgegenwirken mit geeigneten Maßnahmen zu den entscheidenden Merkmalen eines erfolgreichen Managements. Diese Situation hat nicht nur den Bedarf am Risikomanagement vergrößert, sondern auch dazu beigetragen, dass sich das Risikomanagement laufend weiterentwickeln muss, um den Bedarf zu befriedigen. Die frühere Auffassung zur erfolgreichen Unternehmensführung, die *Risiken zu übernehmen*, hat sich in die Richtung, die *Risiken zu managen*, geändert. Im

Rahmen des Risikomanagements wird heute nicht nur die Vermeidung bestandsgefährdender Schäden durch die Unsicherheiten angestrebt, sondern auch, dass diese Unsicherheiten voraussehbar gemacht und vermeidliche Risiken in Chancen umgewandelt werden.

Risiken sind durch die Risikovermeidung, den Risikotransfer, die Reduktion von Risiken oder die Übernahme von Risiken und ihre Umkehrung in Chancen steuerbar geworden (Bodine et al. 2001, S. 67). Das Risikomanagement bezeichnet dabei den gesamten Prozess zur systematischen Erkennung, Analyse und Bewertung der Umstände, die zu Risiken führen (Merna und Al-Thani 2008, S. 44). In der Literatur lassen sich viele verschiedene Erörterungen für die Ziele des Risikomanagements finden. Eine der kürzesten und treffendsten Zielformulierung ist wohl: *„The goal of risk management is to maximise shareholder value.“* (Meulbroke 2002, S. 44). Das Ziel ist es, den Mehrwert, der für Investoren erwirtschaftet wird, zu maximieren, indem die Risiken angemessen „geleitet“ werden. Im Rahmen dieser Zielsetzung wird das Risikomanagement zu einem systematischen Prozess ausgebaut, welcher aus den Schritten (1) Risikoidentifizierung, (2) Risikomessung (Bewertung), (3) Risikoanalyse, (4) Risiken-Maßnahmen, (5) Risikoberichterstattung und Kontrolle beziehungsweise Überwachung besteht. Also beschränkt sich das Risikomanagement nicht mehr nur auf das Erfassen von Einzelrisikopositionen, sondern strebt vor allem die Identifikation und Bewertung von Interdependenzen und darauf ausgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung der Risikoposition an (Denk und Exner-Merkelt 2005, S. 34). Besonders die „Risikoberichterstattung“ ist zu einem wichtigen Bestandteil des Informationssystems eines Unternehmens geworden. Im Rahmen der Risikoberichterstattung wird der systematische Fluss der Risikoinformationen sichergestellt (Voight 2010, S. 16). Mit anderen Worten ermöglicht die *„Dokumentation und die Berichterstattung“* des Risikomanagements, dass der relevante Prozess richtig, ordentlich und sicher durchgeführt wurde.

Die Risikoberichterstattung dient zwar dem Management als ein wichtiges Informationsinstrument im Hinblick auf die Risiken, jedoch ist der Kreis, der über die Risiken informiert werden muss, nicht auf das Management begrenzt. Im Rahmen des Corporate Governance Ansatzes, der sich auf die Beziehungen zwischen dem Management und den Stakeholdern fokussiert, gewinnen auch die Informationsinteressen der externen Adressaten an Bedeutung. Im Zuge einer transparenten und verantwortungsbewussten Unternehmensführung ist auch der Informationsbedarf von Gruppen außerhalb des Unternehmens zu berücksichtigen. Wie in der Abb. 1 zu erkennen ist, besteht ein Informationsbedarf über die Risiken des Unternehmens bei verschiedenen externen Adressaten (Kreditinstituten, Banken, Lieferanten, Investoren etc.). Zur Stärkung der Vertrauensbeziehung mit den externen Interessengruppen sollten Unternehmen neben vergangenheitsorientierten Daten auch entscheidungsrelevante beziehungsweise zukunftsorientierte Informationen vermitteln. In diesem Zusammenhang stellt die Risikoberichterstattung eine wichtige Form der Informationsvermittlung dar, mit der die externen Interessengruppen mit Informationen versorgt werden können.

Sowohl der steigende Informationsbedarf der externen Interessengruppen als auch die Unternehmenskrisen der letzten Jahre und ihre Folgen für die Gesellschaft haben das Ri-



**Abb. 1** Interessengruppen am Risikomanagement

sikomanagement ins Blickfeld des Gesetzgebers gerückt. Die wichtigste Ursache für die Regulierung des Risikomanagements durch den Gesetzgeber ist der Zusammenhang zwischen „Risiko“ und „dem Schutzbedarf von dritten Personen“. Das frühzeitige Erkennen von Risiken ermöglicht es dem Management, bei sich abzeichnenden Problemen und Krisen frühzeitig gegenzusteuern, wodurch der Fortbestand des Unternehmens und damit die Sicherung der Arbeitsplätze unterstützt werden (Engels und Cluse 2007, S. 21). Durch den Fortbestand des Unternehmens wird auch sichergestellt, dass Lieferanten ihre Forderungen realisieren können und dass die Interessen der übrigen Beteiligten in der Lieferkette nicht verletzt werden. In Anbetracht dieses Aspekts bedeutet das Risikomanagement für die Unternehmen nicht nur ein Führungsinstrument, sondern auch ein Kontroll- und Sicherheitssystem, dessen Anwendung durch die gesetzlichen Regelungen zu gewährleisten ist.

Es ist zu beobachten, dass die gesetzlichen Regelungen zum Risikomanagement primär den Finanzsektor betreffen. Allerdings hat die Tatsache, dass der Begriff „Risiko“ nicht nur auf den Finanzsektor begrenzt ist und das Auftreten von Risiko als ein Faktum in den Vordergrund getreten ist, das mit allen Facetten kontrolliert werden kann, dazu geführt, dass auch die Anforderungen an das Risikomanagement für Unternehmen im realen Sektor erhöht worden sind. Besonders der Informationsbedarf von externen Gruppen im Zusammenhang mit Risiken und die Tendenz, diesem Informationsbedarf im Rahmen der transparenten Unternehmensführung nachzukommen, haben die Risikoberichterstattung zu einem wichtigen Bestandteil des Informationssystems im realen Sektor gemacht. Dementsprechend sind in den letzten Jahren auch gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement für Unternehmen im nicht-finanziellen Sektor erlassen worden.

### 3 Europäische und globale gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement

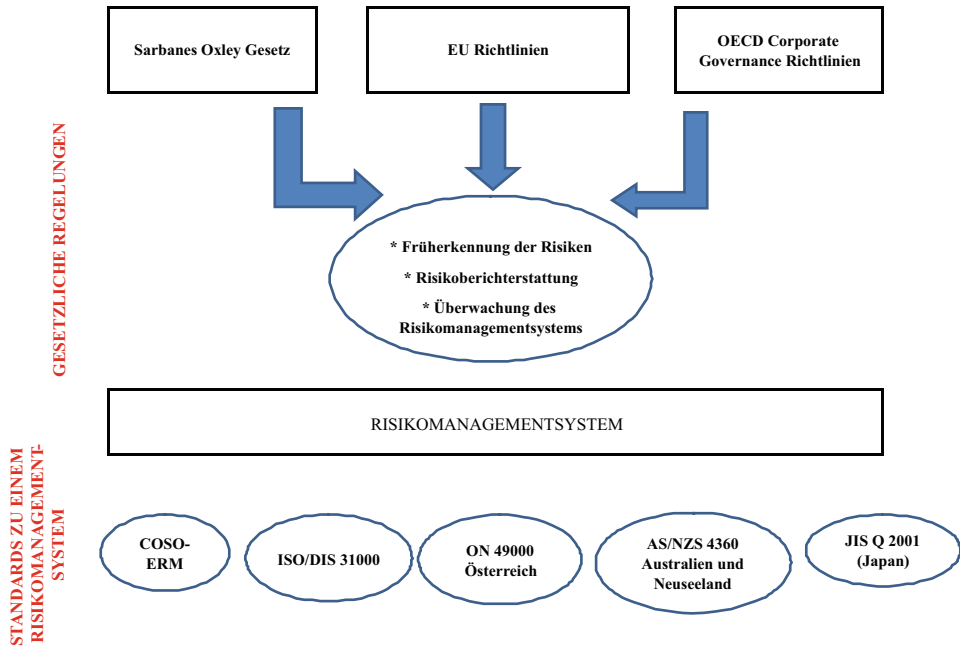
Bei einem Blick auf die gesetzlichen Regelungen zum Risikomanagement in der Welt fällt unweigerlich zunächst der Sarbanes Oxley Act (SOX) auf. In den Artikeln 302 und 404 des Gesetzes, welches im Jahre 2002 in den USA in Kraft trat, sind Bestimmungen zur Anwendung des Risikomanagements enthalten. In den beiden Artikeln ist die Etablierung eines internen Kontrollsystems und innerhalb dieses Kontrollsystems die Erkennung, Bewertung und Dokumentation der Risiken, die auf die finanzielle Berichterstattung Einfluss nehmen, vorgesehen. Dadurch dass sämtliche börsennotierte Aktiengesellschaften in den USA den Sarbanes Oxley Act einhalten müssen, ist der Risikoerkennungs- und Bewertungsprozess für diese Unternehmen gesetzlich verpflichtend und die Informationspflicht über diesen Prozess Bestandteil der finanziellen Berichterstattung geworden.

Die vergangenen Unternehmenskrisen und der unmittelbar danach erlassene Sarbanes Oxley Act als vorbeugende Maßnahme fanden auch in Europa ihren Niederschlag. Die Europäische Union hat auf die weltweiten Wirtschaftsprüfungsskandale und -krisen reagiert, indem alle vorhandenen Bestimmungen überarbeitet und die 4., 7. und 8. EU-Richtlinie im Rechnungswesen- und Wirtschaftsprüfungsbereich geändert wurden. Wesentlich sind insbesondere folgende Änderungen:

1. Es ist vorgesehen, dass in den Lageberichten der Unternehmen *über die wichtigen Risiken und Gefahren* zu berichten ist.
2. Bei Kapitalgesellschaften von öffentlichem Interesse ist eine Verpflichtung zur Gründung eines Prüfungskomitees eingeführt worden und *die Überwachung* des internen Kontroll- und *Risikomanagementsystems* wurde in den Aufgaben und Pflichten des Prüfungskomitees festgelegt.
3. Die börsennotierten Kapitalgesellschaften wurden dazu verpflichtet, eine „Übereinstimmungserklärung mit dem Corporate Governance Kodex“ vorzubereiten, in der sie erklären, ob sie sich an die *Corporate Governance Richtlinie* halten oder nicht.

Speziell die als Euro-SOX bezeichnete 8. EU-Richtlinie, welche im Jahre 2006 überarbeitet wurde, sieht vor, dass in den Lageberichten der börsennotierten Aktiengesellschaften die relevanten Informationen über das „Risikomanagement-System“ des Unternehmens anzugeben sind. Dies war ein wichtiger Schritt, um eine gesetzliche Ebene für das Risikomanagement zu schaffen.

Auch die Corporate Governance-Prinzipien, welche von der OECD veröffentlicht wurden, spielten eine wichtige Rolle bei der Entwicklung einer neuen Auffassung zum Risikomanagement in Unternehmen. Im Rahmen von Corporate Governance-Prinzipien wurde die Überwachung des Risikomanagementsystems auf den Unternehmensvorstand übertragen. Viele Länder haben eigene Corporate Governance-Prinzipien entwickelt, die den OECD-Prinzipien ähneln (vgl. Abb. 2); die Anwendung einiger dieser Prinzipien ist sogar



**Abb. 2** Risikomanagementsystem – Standards

gesetzlich verpflichtend. Auch dies hat einen entscheidenden Beitrag dazu geleistet, eine gesetzliche Basis für das Risikomanagement zu bilden.

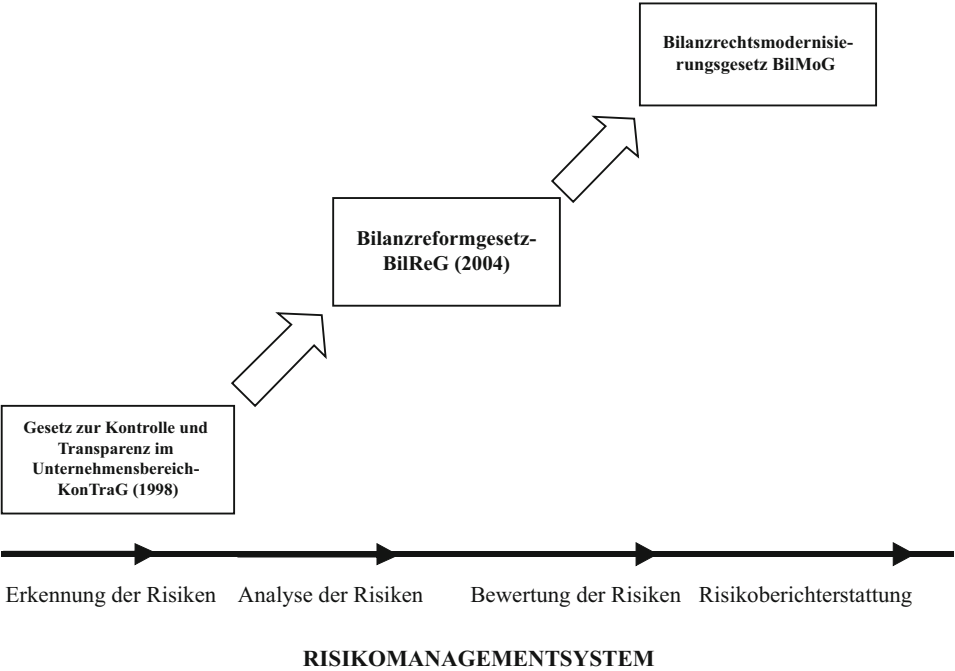
Weder im Sarbanes Oxley Act noch in den Richtlinien der Europäischen Union oder den Corporate Governance-Prinzipien der OECD wurden die Mindestanforderungen an ein zu implementierendes Risikomanagement vorgegeben und festgelegt. Jedoch wurden – wie aus Abb. 2 ersichtlich ist – von verschiedenen öffentlich-rechtlichen oder auch privaten Institutionen bzw. Gruppen richtungsweisende Standards für die Mindestanforderung an integrierte Systeme veröffentlicht, die das Management von Risiken im gesamten Betrieb ermöglichen. Zu den wichtigsten dieser Standards, die global weit verbreitet sind, gehören: COSO Enterprise Risk Management (COSO-ERM), ISO Risk Management-Principles and Guidelines for Implementation (ISO/DIS 31000), die in Österreich veröffentlichte ON-49000 Risk Management for Organisations and Systems, die in Australien und Neuseeland veröffentlichten AS/NZS 4360:2004 Risk Management und der in Japan veröffentlichte JIS Q. Alle diese Standards beschreiben die Mindestanforderungen eines Systems, das das integrierte Risikomanagement im gesamten Unternehmensbereich ermöglichen soll, und wirken somit richtungsweisend für alle Unternehmen. Zu beachten bleibt allerdings, dass diese Standards keinen Gesetzesrang haben.

4 Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland, Österreich und der Türkei

4.1 Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland

In Deutschland wurden verschiedene Rechtsvorschriften erlassen, um die durch die EU-Richtlinien vorgegebenen Änderungen in die nationalen Gesetze umsetzen zu können. Diese Rechtsvorschriften, die in Form des Artikelgesetzes erlassen wurden, änderten eine Vielzahl anderer Gesetze. Die Vorschriften, die für die Schaffung der rechtlichen Grundlage des Risikomanagements relevant sind, können wie folgt zu drei Gruppen zusammengefasst werden (vgl. Abb. 3): Das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG), das „Bilanzreformgesetz“ (BilReG), und das „Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz“ (BilMoG).

Das 1998 in Deutschland verabschiedete KonTraG bildete die Grundlage für die Rechtsvorschriften des Risikomanagements. Das Gesetz hat zahlreiche Änderungen in mehr als zehn Gesetzen und Vorschriften mit sich gebracht. Einen Überblick über die neuen Bestimmungen, die das Gesetz in Bezug auf das Risikomanagement mit sich brachte, gibt Tab. 1.



**Abb. 3** Für das Risikomanagement relevante Rechtsvorschriften in Deutschland

**Tab. 1** Vorschriften zum Risikomanagement im Rahmen des KonTraG

| Geänderte Gesetze und Artikel   | Inhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Auswirkung auf das Risikomanagement  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Aktiengesetz § 91 Abs. 2        | „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den <b>Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen</b> früh erkannt werden.“                                                                                                                                                                                                                      | Risikoidentifikation                 |
| Handels-gesetzbuch § 289 Abs. 1 | „Im Lagebericht sind der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Kapitalgesellschaft so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Dabei ist auch auf die <b>Risiken der künftigen Entwicklung</b> einzugehen.“                                                                                                                     | Risikobericht-erstellung             |
| Handels-gesetzbuch § 315 Abs. 1 | „Im Konzernlagebericht sind der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Kapitalgesellschaft so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Dabei ist auch auf die <b>Risiken der künftigen Entwicklung</b> einzugehen.“                                                                                                              | Risikobericht-erstellung             |
| Handels-gesetzbuch § 317 Abs. 2 | „Der Lagebericht und der Konzernlagebericht sind darauf zu prüfen, ... Dabei ist auch zu prüfen, ob die <b>Risiken der künftigen Entwicklung</b> zutreffend dargestellt sind.“                                                                                                                                                                                                                                         | Prüfung der Risiko-berichterstattung |
| Handels-gesetzbuch § 317 Abs. 4 | „Bei einer Aktiengesellschaft, die Aktien mit amtlicher Notierung ausgegeben hat, ist außerdem im Rahmen der Prüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen ( <b>Verpflichtung zur frühzeitigen Erkennung von Risiken</b> ) in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende <b>Überwachungssystem</b> seine Aufgaben erfüllen kann.“ | Prüfung der Risiko-berichterstattung |
| Handels-gesetzbuch § 321 Abs. 4 | „Ist im Rahmen der Prüfung eine Beurteilung nach § 317 Abs. 4 abgegeben worden, so ist deren Ergebnis in einem besonderen Teil des Prüfungsberichts darzustellen. Es ist darauf einzugehen, ob Maßnahmen erforderlich sind, um das interne Überwachungssystem zu verbessern ...“                                                                                                                                       | Prüfung der Risiko-berichterstattung |

Wie aus Tab. 1 hervorgeht, hat das KonTraG Änderungen sowohl im Aktiengesetz als auch im Handelsgesetzbuch bewirkt. In § 91 Aktiengesetz wurde der Absatz 2 hinzugefügt, welcher besagt, dass die Verantwortung für die „frühzeitige Erkennung von Risiken, die das Fortbestehen des Unternehmens gefährden können, und die Einleitung von vorbeugenden Maßnahmen hiergegen dem Unternehmensvorstand übertragen wird.“ Diese Verantwortung des Vorstandes wird als eine zweistufige Aufgabe dargestellt: Stufe (1) ist die Errichtung eines Systems zur Früherkennung von Risiken und Stufe (2) ist Ein-

richtung eines Überwachungssystems, welches diesen Prozess kontrollieren soll (Kajüter 2004, S. 14). Im Zuge dieser Regelung gehören die Errichtung eines Früherkennungssystems und die Überwachung des angewendeten Systems zu den Aufgaben und Pflichten des Vorstandes. Im Rahmen der Abschlussprüfung durch den Wirtschaftsprüfer der Aktiengesellschaft ist außerdem zu beurteilen, ob die Früherkennungssysteme und Überwachungssysteme ihre Aufgaben erfüllen können und ob der Vorstand seine Verpflichtung zur frühzeitigen Erkennung von Risiken in geeigneter Form nachgekommen ist. Daneben ist es gesetzlich vorgeschrieben, die Beurteilungen der Prüfung in einem besonderen Teil des Prüfungsberichts darzustellen. Es ist auch vorgesehen, dass der Wirtschaftsprüfer im Prüfungsbericht seine Ansicht über den Fortbestand des Unternehmens unter Berücksichtigung der zukünftig zu erwartenden Entwicklungen äußert. Das KonTraG sieht im Prinzip nur für Aktiengesellschaften die Errichtung eines „Früherkennungssystems und Überwachungssystems“ vor, aber in der Gesetzgebung wird darauf hingewiesen, dass diese Regelung Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen der Geschäftsführer auch anderer Gesellschaftsformen hat (Deutscher Bundestag 1998, S. 15).

Im Rahmen des KonTraG wurde außerdem eine Verpflichtung zur Risikoberichterstattung für alle Kapitalgesellschaften eingeführt. In den Lageberichten der Kapitalgesellschaften müssen die zu erwartenden Risiken im Zusammenhang mit der Unternehmens-tätigkeit erläutert werden. Die Verpflichtung zur Information über eventuelle Risiken in den Lageberichten hat den Risikobericht quasi zu einem Teil der Finanzberichterstattung gemacht. Außerdem wurden die Informationen über die Risiken, die in den Lageberichten dargestellt werden, mit in den Prüfumfang aufgenommen. Der Wirtschaftsprüfer hat auch zu prüfen, ob die Risiken der künftigen Entwicklung im Lagebericht zutreffend dargestellt sind.

Zusammenfassen lässt sich festhalten, dass mit dem KonTraG hinsichtlich des Risikomanagements drei grundlegende Neuerungen in die bestehenden Gesetze aufgenommen wurden:

1. Die Errichtung eines Früherkennungssystems und die Schaffung eines Überwachungssystems gehören zu den Pflichten und Aufgaben des Vorstandes von Aktiengesellschaften.
2. Kapitalgesellschaften müssen die zukünftig zu erwartenden Risiken in ihren Lageberichten darzustellen.
3. Die Überprüfung der Einhaltung dieser Verpflichtungen ist neuer Bestandteil der Abschlussprüfung.

Während es allgemein anerkannt war, dass sich die Finanz- und Prüfungsberichte der Unternehmen auf die vergangenheitsbezogenen Daten beziehen und die vorherige Geschäftsperiode wiedergeben, rückte mit dem KonTraG eine zukunftsorientierte Sichtweise bei der Finanzberichterstattung und der Wirtschaftsprüfung in den Mittelpunkt. Außerdem wurde mit dem KonTraG eine gesetzliche Grundlage dafür geschaffen, dass ein Früherkennungssystem für Risiken aufgebaut werden muss. Damit wurde die Risiko-

identifikation, welche eines der wichtigsten Schritte im Risikomanagement ist, gesetzlich bindend. Dies ist ein sehr bedeutsamer Beitrag zur Schaffung der gesetzlichen Grundlage für das Risikomanagement. Allerdings wirft dies zugleich die Frage auf, wie ein Früherkennungssystem die Erfordernisse des Risikomanagements erfüllen kann und inwiefern es sich überhaupt um ein Risikomanagementsystem handelt. Schließlich ist das Risikomanagement ein umfangreicher Prozess, der aus mehreren Schritten wie Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung und -überwachung besteht. In diesem Hinblick bildet das KonTraG zwar einen ersten und wichtigen, aber dennoch nicht ausreichenden Schritt für die Einführung eines wirksamen Risikomanagements.

Nach den Gesetzesänderungen in Bezug auf das Risikomanagements durch das KonTraG wurde ein weiterer wichtiger Schritt mit der Verabschiedung des Bilanzrechtsreformgesetzes (BilReG) eingeleitet. Das BilReG trat im Jahre 2004 in Kraft und es brachte große Änderungen vor allem im Handelsgesetz, aber auch in anderen Gesetzen mit sich, durch die der Rahmen zur verpflichtenden Anwendung des Risikomanagements erweitert wurde (vgl. Tab. 2).

Wie aus Tab. 2 ersichtlich ist, sieht das BilReG vor, dass in der Berichterstattung neben den Risiken, die für das Unternehmen eine Gefahr darstellen, auch die Entwicklungsaussichten, die für das Unternehmen eine Chance bedeuten, dargestellt werden. Die Annahmen, die den Unternehmensplänen zugrunde liegen, sind ebenfalls anzugeben. Damit ergänzt das BilReG die rein auf negative Entwicklungen fokussierte Stoßrichtung des KonTraG um die Perspektive auf positive Planabweichungen (Chancen) und schafft so eine ausgewogene Sichtweise auf Chancen und Risiken (Krahe 2010, S. 8). Eine weitere wichtige Bestimmung des BilReG ist, dass die Kapitalgesellschaften in ihren Lageberichten über die Risiken in Bezug auf ihre Finanzinstrumente und über die dazu angewendeten Risikomanagementziele und -methoden zu informieren haben. Durch das BilReG verankerte der deutsche Gesetzgeber spezielle Vorschriften zur Berichterstattung nicht nur über bestimmte finanzwirtschaftliche Risiken, sondern auch über die Ziele und Methoden für deren Management. Dem Risikomanagement wird somit eine besondere Bedeutung beigemessen (Zepp 2007, S. 251).

Eine der wichtigsten rechtlichen Bestimmungen, die eine gesetzliche Grundlage zum Risikomanagement bilden, ist das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), das im Jahre 2009 in Kraft getreten ist. Im Rahmen des BilMoG wird erstmalig der Begriff „Risikomanagement“ in der Gesetzgebung verwendet. Wie aus der Tab. 3 ersichtlich ist, wird der Begriff in den jeweiligen Bestimmungen des Gesetzes, die den Umfang der Wirtschaftsprüfung, den Aufgabenbereich des Prüfungsausschusses und den Inhalt des Lageberichts betreffen, konkret erwähnt. In der Tabelle sind die Veränderungen, die im Rahmen des BilMoG im Handelsgesetzbuch und im Aktiengesetz vorgenommen wurden, aufgeführt.

Mit dem in § 289 HGB angehängten Absatz 5 werden Aktiengesellschaften, deren Wertpapiere an organisierten Märkten gehandelt werden, dazu verpflichtet, in ihren Lageberichten über die wichtigen Bereiche ihres Risikomanagementsystems zu informieren. Mit dieser Veränderung wird der Begriff „Risikomanagement“ direkt in einem Gesetz

**Tab. 2** Vorschriften zum Risikomanagement im Rahmen des BilReG

| Geänderte Gesetze und Artikel   | Inhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Auswirkung auf das Risikomanagement  |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Handels-gesetzbuch § 289 Abs. 1 | „... . Ferner ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben ...“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Risikobericht-erstattung             |
| Handels-gesetzbuch § 289 Abs. 2 | „Der Lagebericht soll auch eingehen auf: a) Die Risikomanagementziele und -methoden der Gesellschaft einschließlich ihrer Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden, sowie b) die Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen, denen die Gesellschaft ausgesetzt ist, jeweils in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten durch die Gesellschaft und sofern dies für die Beurteilung der Lage oder der voraussichtlichen Entwicklung von Belang ist.“                                                                                                    | Risikobericht-erstattung             |
| Handels-gesetzbuch § 315 Abs. 1 | „... . Ferner ist im Konzernlagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Risikobericht-erstattung             |
| Handels-gesetzbuch § 315 Abs. 2 | „Der Konzernlagebericht soll auch eingehen auf: 1. Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Konzerngeschäftsjahrs eingetreten sind; 2.a) die Risikomanagementziele und -methoden des Konzerns einschließlich seiner Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden, sowie b) die Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen, denen der Konzern ausgesetzt ist, jeweils in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten durch den Konzern und sofern dies für die Beurteilung der Lage oder der voraussichtlichen Entwicklung von Belang ist.“ | Risikobericht-erstattung             |
| Handels-gesetzbuch § 317 Abs. 2 | „... . Dabei ist auch zu prüfen, ob die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Prüfung der Risiko-berichterstattung |

erwähnt. Außerdem wird im Fall, dass ein Prüfungsausschuss gegründet wird, die Überwachung des „Risikomanagementsystems“ zu den Aufgaben des Prüfungsausschusses gezählt. An dieser Stelle muss betont werden, dass im Gesetzestext nicht die Errichtung eines Risikomanagementsystems an sich gefordert wird, sondern lediglich die Verpflich-

**Tab. 3** Vorschriften zum Risikomanagement im Rahmen des BilMoG

| Geänderte Gesetze und Artikel          | Inhalt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Auswirkung auf das Risikomanagement      |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Handels-gesetzbuch § 289 Abs. 5        | „Kapitalgesellschaften im Sinn des § 264d haben im Lagebericht die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben.“                                                                                                                                                                                                 | Risikomanagement-system                  |
| Handels-gesetzbuch § 315 Abs. 2. Nr. 5 | Der Konzernlagebericht soll auch eingehen auf ... 5. die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess, sofern eines der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen oder das Mutterunternehmen kapitalmarktorientiert im Sinn des § 264d ist.                                                                 | Risikomanagement-system                  |
| Aktiengesetz § 107 Abs. 3              | „Der Aufsichtsrat kann insbesondere einen Prüfungsausschuss bestellen, der sich mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen, befasst.“ | Überwachung des Risikomanagement-systems |

tung zur Information über das Risikomanagementsystem im Lagebericht festgelegt wird. Mithin ist die gesetzliche Verpflichtung zur Errichtung eines Risikomanagementsystems für die Kapitalgesellschaften im Gesetz nur indirekt vorgesehen.

Bei einer Gesamtbewertung sämtlicher gesetzlichen Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland lässt sich festhalten, dass der deutsche Gesetzgeber einen besonderen Wert auf die frühzeitige Erkennung von Risiken, die systematische Verfolgung von Risiken und auf die Informationen in den Lageberichten über die Maßnahmen zur Abwendung der Risiken legt. Außerdem wird die Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand, dem Aufsichtsrat und dem Wirtschaftsprüfer hinsichtlich der Überwachung des angewendeten Systems zur Früherkennung der Risiken in den Mittelpunkt gerückt. Durch die bestehenden Gesetze wird für die Kapitalgesellschaften, deren Wertpapiere auf organisierten Märkten gehandelt werden, eine Informationspflicht in den Lageberichten über das „Risikomanagementsystem“ und für alle Aktiengesellschaften eine Verpflichtung zur Errichtung eines „Risikofrüherkennungssystems“ eingeführt. Alle gesetzlichen Änderungen zum Risikomanagement in Deutschland stehen im Einklang mit den Richtlinien der Europäischen Union. Deutschland als Mitgliedsstaat der Europäischen Union hat damit sowohl einen gesetzlichen Rahmen für die Durchführung des Risikomanagements in den Unternehmen geschaffen als auch einen wichtigen Schritt dafür getan, dass durch die Ri-

sikoberichterstattung als festem Bestandteil der Finanzberichterstattung eine risikoorientierte Grundlage für die Transparenz der Unternehmensführungen geschaffen worden ist.

## 4.2 Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in Österreich

Österreich gehört ebenfalls zu den Ländern, welche durch gesetzliche Änderungen wichtige Schritte im Hinblick auf die Verpflichtung zur Errichtung eines Risikomanagementsystems in den Unternehmen eingeleitet haben. Risikomanagement wird im Rahmen des Österreichischen Aktiengesetzes (öAktG), des Österreichischen Gesetzes über Gesellschaften mit beschränkter Haftung (öGmbHG) und des Österreichischen Unternehmensgesetzbuches geregelt. Das Österreichische Aktiengesetz enthält Vorschriften zur Gründung, Liquidation, Verfassung und die Rechnungslegung von Aktiengesellschaften sowie weitere Inhalte, die Aktiengesellschaften betreffen. Das Österreichische Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung regelt die Gründung, Liquidation, Rechnungslegung und Organe der Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Neben diesen beiden Gesetzen spielt ein Gesetz, welches bis zum Jahre 2007 als Österreichisches Handelsgesetz betitelt wurde und seitdem nach Veränderungen im Jahre 2007 als Österreichisches Unternehmensgesetzbuch bezeichnet wird, ebenfalls eine wichtige Rolle für die Unternehmen.

Um die Änderungen, die durch die Richtlinien der Europäischen Union vorgesehen sind, in die nationale Gesetzgebung umzusetzen, wurde auch in Österreich eine Vielzahl von gesetzlichen Bestimmungen erlassen. Diese Rechtsbestimmungen können zu drei Gruppen zusammengefasst werden:

1. Insolvenzrechtsänderungsgesetz (IRÄG),
2. Rechnungslegungsänderungsgesetz (RLÄG),
3. Unternehmensrechtsänderungsgesetz (URÄG).

Im Rahmen dieser Gesetze wurden die Phasen des Risikomanagements Schritt für Schritt in die Gesetzgebung mit aufgenommen. Dieser Prozess, der im Jahre 1997 mit dem IRÄG begann, wurde im Jahre 2004 mit dem RLÄG und im Jahre 2008 mit dem URÄG fortgeführt (siehe Abb. 4).

Das Insolvenzrechtsänderungsgesetz (IRÄG), das im Jahre 1997 in Kraft getreten ist, führte zu bedeutsamen Änderungen in der Finanzberichterstattung und behandelt das Risikomanagement erstmals gesetzlich. Die Änderungen, die das IRÄG mit sich gebracht hat, sind in Tab. 4 wiedergegeben.

Im Rahmen der Bestimmungen des IRÄG sind die Vorstände von Aktiengesellschaften und die Geschäftsführer von Gesellschaften mit beschränkter Haftung dazu verpflichtet, über ihre zukünftigen Unternehmensstrategien und zukünftigen Vermögens-, Finanz- und Ertragslagen einen vorausschauenden Bericht bzw. eine Vorscheurechnung vorzubereiten. Die Vorscheurechnung ist entsprechend dem „jeweiligen Stand der Betriebswirt-