

Christine Mitter / Thomas Wohlschlager (Hrsg.)

# Aktuelle Herausforderungen des Risikomanagements



Christine Mitter / Thomas Wohlschlager (Hrsg.)

# **AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN DES RISIKOMANAGEMENTS**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

### **Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Coverbild: © iStockphoto / AM 24

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel  
oder direkt bei *ibidem* ([www.ibidem-verlag.de](http://www.ibidem-verlag.de)) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-956-3.

∞

ISBN-13: 978-3-8382-5956-7

© *ibidem*-Verlag  
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

## **Vorwort**

Jede Form des Wirtschaftens ist Risiken ausgesetzt. Steigende Energie- und Rohstoffpreise, Globalisierung und damit verbundener Wettbewerbsdruck sowie hohe Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt haben die Rahmenbedingungen und damit die Risikosituation für Unternehmen in den letzten Jahrzehnten verschärft.

Neben finanziellen Risiken wie Währungs-, Liquiditäts- und Zinsrisiken sind Unternehmen Markt- und Umweltrisiken, politischen, rechtlichen sowie auch innerbetrieblichen Risiken ausgesetzt. Risikomanagement soll Unternehmensrisiken erfassen, analysieren und Strategien zum Umgang mit Risiken definieren. Jüngste gesetzliche Änderungen wie die 8. EU-Richtlinie und deren Umsetzung durch das URÄG 2008 in Österreich sowie aufsichtsrechtliche Änderungen für bestimmte Branchen wie die Bank- und Finanzindustrie zwingen die Unternehmensführung zudem, ihre Risikomanagementaktivitäten zu intensivieren. Darüber hinaus gewinnt Risikomanagement durch die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise und die damit verbundenen schwierigeren Umfeldbedingungen an Aktualität.

Der vorliegende Tagungsband greift diese hochaktuelle Thematik auf und beleuchtet das Thema Risikomanagement aus einer Vielzahl von Perspektiven. Experten aus Wissenschaft und Praxis geben Einblicke in die verschiedensten Aspekte und Themenfelder des Risikomanagements und zeigen aktuelle Herausforderungen und Entwicklungstrends auf.

Zunächst werden die bei der Konzeption und Umsetzung eines Risikomanagementsystems zu beachtenden Rahmenbedingungen, die aktuell besonders brisanten Risiken sowie die Bedeutung des Risikomanagements zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolges dargestellt. Anschließend rückt das Corporate Treasury und das Management finanzieller Risiken, insbesondere die Steuerung von Liquiditäts-, Währungs- und Zinsrisiken in den Fokus. Die Anforderungen an die Risikoberichterstattung und deren Umsetzung in den Abschlüssen börsennotierter deutscher und österreichischer Unternehmen stehen im Mittelpunkt eines weiteren Beitrages.

Wirtschaftskriminalität ist das Thema der beiden nachfolgenden Beiträge. Es wird aufgezeigt, anhand welcher Warnsignale wirtschaftskriminelle Handlungen erkennbar sind, wie bei der Verfolgung von Wirtschaftskriminalität vorzugehen ist und welche

Maßnahmen zur Vorbeugung geeignet sind. Während der Fokus zunächst auf dem Schutz vor dolosen Handlungen eigener Mitarbeiter liegt, wird im anschließenden Beitrag auf die Prävention gegen Wirtschaftskriminalität als Teil des (Kredit-)Risikomanagements von Finanzdienstleistern und damit insbesondere auf Schutzmaßnahmen gegen außenstehende Täter eingegangen.

Als weiteres Praxisbeispiel wird das Risikomanagement in einem Schweizer Energieversorger vorgestellt. Das Management von Energie- und Rohstoffpreissrisiken sowie die bilanzielle Abbildung von Sicherungsinstrumenten stehen im Mittelpunkt des letzten Beitrags.

Die hier abgedruckten Beiträge basieren auf Vorträgen, die auf der "Challenge'08", einer erstmals im Dezember 2008 an der Fachhochschule Salzburg stattgefundenen Tagung zu aktuellen Herausforderungen im Finanzmanagement, präsentiert wurden und deren Ziel die Etablierung einer Plattform zum Austausch zwischen Wissenschaft, Praxis und Studierenden war. Wir möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen bedanken, die zum Gelingen der "Challenge'08" sowie zum vorliegenden Tagungsband beigetragen haben.

Unser großer Dank gilt den Referenten der "Challenge'08", die unsere Fachtagung nicht nur mit ihrem Vortrag unterstützt haben, sondern die angestrebte Vernetzung zwischen Wissenschaftlern, Praktikern und Studierenden erst ermöglicht haben. Zudem danken wir besonders den Sponsoren der "Challenge'08", namentlich *KPMG*, *Salzburger Sparkasse* und *Volksbank Salzburg*. Ohne diese großzügige Unterstützung wäre uns die Durchführung der Tagung sowie das daraus resultierende, vorliegende Buch kaum möglich gewesen. Ein herzliches Dankeschön geht an die Teilnehmer der "Challenge'08", die mit ihrem Kommen die aufgezeigte Idee eines Austausches zwischen Wissenschaft, Praxis und Lehre gelebt und realisiert haben.

Besonders danken möchten wir auch dem studentischen Projektteam, das die Organisation der "Challenge'08" mit großem Engagement unterstützt hat: Dank geht an Hanspeter Widl als Projektleiter sowie die weiteren Teammitglieder Barbara Laimer, Philipp Rußwurm, Emina Tadzic und Ulrike Wohl. Andreas Pongruber danken wir für die professionellen Tagungsfotos.

Die Herausgabe eines Sammelbandes ist nur als Gemeinschaftsprojekt und durch das Engagement der beteiligten Autoren zu bewältigen. Wir möchten uns daher sehr herzlich bei den Verfassern der einzelnen Beiträge bedanken, dass sie sich neben ihrem Tagesgeschäft die Mühe gemacht haben, ihre Vorträge in Text zu fassen, zu aktualisieren und mit Hinweisen und Anmerkungen zu versehen, um diese so einer breiteren Leserschicht zur Verfügung zu stellen. Zudem danken wir Sebastian Gruber, Mitarbeiter am Studiengang Betriebswirtschaft der Fachhochschule Salzburg, für seine wertvolle Hilfe bei der Gestaltung der Grafiken und der Fertigstellung des Gesamtmanuskripts.

Schließlich möchten wir uns bei Christian Schön und Valerie Lange vom ibidem-Verlag für die Unterstützung bei der Herausgabe des vorliegenden Tagungsbandes bedanken.

Salzburg, Februar 2009

Christine Mitter, Thomas Wohlschlager





# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
Martin Goworek <b>Risikomanagement: Grundlage eines nachhaltigen Unternehmenserfolges</b> .....	<b>1</b>
Utz Greiner / Christine Mitter <b>Corporate Treasury und das Management finanzieller Risiken</b> .....	<b>45</b>
Thomas Wohlschlager <b>Geltende gesetzliche Regelungen zur Risikoberichterstattung und ihre Umsetzung in den Abschlüssen österreichischer und deutscher börsennotierter Unternehmen</b> .....	<b>79</b>
Gert Weidinger / Thomas Wohlschlager <b>Wirtschaftskriminalität: Erkennen von Warnsignalen – Vorgehen bei anonymen Hinweisen und Verdachtsmomenten</b> .....	<b>119</b>
Rolf Stoffel <b>Prävention gegen Wirtschaftskriminalität als Teil des (Kredit-) Risikomanagements von Finanzdienstleistern in Deutschland Folgerungen für die Praxis</b> .....	<b>141</b>
Sieglinde Schenk <b>Risikomanagement bei einem Schweizer Energieversorger</b> .....	<b>167</b>
Christian Engelbrechtsmüller <b>Management von Energie- und Rohstoffpreisrisiken und die Abbildung in der Finanzberichterstattung</b> .....	<b>183</b>
<b>Autorenbeschreibung</b> .....	<b>207</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>211</b>



## Abkürzungsverzeichnis

§	Paragraph
€	Euro
Abb.	Abbildung
ABS	Asset-Backed Security
Abs.	Absatz
ACFE	Association of Certified Fraud Examiners
AFRAC	Austrian Financial Reporting and Auditing Committee
AG	Aktiengesellschaft
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AktG	Aktiengesetz
AR	Aufsichtsrat
Art.	Artikel
Atel	Aare-Tessin AG für Elektrizität
ATX	Austrian Traded Index
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
Bd.	Band
BGBI	Bundesgesetzblatt
BilReG	Bilanzrechtsformgesetz
BKA	Bundeskriminalamt
BMP	Becker, Müller & Partner, Köln
BörseG	Börsegesetz
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CFaR	Cash Flow at Risk
CFO	Chief Financial Officer
CG	Corporate Governance
CHF	Schweizer Franken (Währung)
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
d.h.	das heißt
dAktG	deutsches Aktiengesetz
Darstell.	Darstellung

DAX	Deutscher Aktienindex
dHGB	Deutsches Handelsgesetzbuch
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DSR	Deutscher Standardisierungsrat
DStR	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)
DV	Datenverarbeitung
E&Y	Ernst & Young
e.V.	eingetragener Verein
EaR	Earnings at Risk
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EGL	Elektrizitätsgesellschaft Laufenberg
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
E-IPS	Entwurf IDW-Prüfungsstandard
EOS	Energie Ouest Suisse
ERM	Enterprise Risk Management
et al.	et alii (lateinisch für "und andere")
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EURIBOR	Euro Interbank Offered Rate
evtl.	eventuell
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FBI	Federal Bureau of Investigation
ff.	fortfolgende
FIUs	Financial Intelligence Units
FMA	Finanzmarktaufsicht
FRA	Forward Rate Agreement
FVBG	Fair-Value-Bewertungsgesetz
FX	Foreign Exchange
GAU	größter anzunehmender Unfall
gem.	gemäß
GenG	Genossenschaftsgesetz
GesRÄG	Gesellschaftsrechtsänderungsgesetz

ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GP	Gesetzgebungsperiode
GSCI	Goldman Sachs Commodity Index
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWG	Geldwäschegesetz
HFA	Hauptfachausschuss des IDW
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
HWF	Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinn
i.S.	im Sinne
i.S.v.	im Sinne von
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer (Deutschland)
IFAC	International Federation of Accountants
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIA	Institute of Internal Auditors / Institut für Interne Revision
IKS	Internes Kontrollsystem
inkl.	inklusive
insbes.	insbesondere
InsO	Insolvenzordnung
IR	Interne Revision
IRÄG	Insolvenzrechtsänderungsgesetz
IRZ	Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung
ISA	International Standard on Auditing
IT	Informationstechnologie
IWP	Institut der Wirtschaftsprüfer (Österreich)
Jg.	Jahrgang
JPY	Japanischer Yen (Währung)
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KO	Konkursordnung

KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)
KWG	Kreditwesengesetz
KWT	Kammer der Wirtschaftstrehänder
KYC	Know Your Customer
LIBOR	London Interbank Offered Rate
lt.	laut
M&A	Mergers and Acquisitions
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MDAX	Midcap Index der deutschen Börse
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
NPC	New Product Committee
Nr.	Nummer
o. Jg.	ohne Jahrgang
öAktG	Österreichisches Aktiengesetz
ÖCGK	Österreichischer Corporate Governance Kodex
OeNB	Österreichische Nationalbank
öGmbHG	Österreichisches GmbH-Gesetz
oHG	offene Handelsgesellschaft (Deutschland)
OTC	Over-the-Counter
PaR	Profit at Risk
PEP	politisch exponierte Personen
PS	Prüfungsstandard
PwC	PricewaterhouseCoopers
Rdschr.	Rundschreiben
rel.	relevant
ReLÄG	Rechnungslegungsänderungsgesetz
RL	Richtlinie
RM	Risikomanagement
RMC	Risk Management Committee
RMS	Risikomanagementsystem
RS	Rechnungslegungsstandard(s) (des IDW)
RW	Rechnungswesen

RWZ	Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen
Rz.	Randziffer
S.	Seite
SAS	Statement on Auditing Standards
SE	Societas Europaea
SEC	Securities Exchange Commission
SEG	SE-Gesetz
SOA	Sarbanes-Oxley Act, auch SOX
sog.	sogenannt(e)
SolvV	Solvabilitätsverordnung
SOX	Sarbanes-Oxley Act, auch SOA
Sp.	Spalte
StenProt.	Stenographisches Protokoll
StGB	Strafgesetzbuch
StPO	Strafprozessordnung
SWEP	Swiss Electricity Price Index
SWK	Steuer- und WirtschaftsKartei (Zeitschrift)
t	Tonne
u.	und
u.a.	und andere(s)
u.U.	unter Umständen
UGB	Unternehmensgesetzbuch
unm.	unmittelbar(e)
unwahrsch.	unwahrscheinlich
URÄG	Unternehmensrechts-Änderungsgesetz
USA	United States of America
USD	United States Dollar (Währung)
v.	vom, von
v.a.	vor allem
VaR	Value at Risk
verpfl.	verpflichtend
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vorh.	vorhandene
vs.	versus

wahrsch.	wahrscheinlich
WestLB	Westdeutsche Landesbank
wirtsch.	wirtschaftlich
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WP	Wertpapier
Z.	Ziffer
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZfCM	Zeitschrift für Controlling und Management
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation



# **Risikomanagement: Grundlage eines nachhaltigen Unternehmenserfolges**

Martin Goworek

## **Gliederung**

### **Überblick**

#### **1. Hintergründe des Risikomanagements**

- 1.1. Aktuelle Unternehmensskandale als Spitze des Eisbergs
- 1.2. Historische Entwicklung des Risikomanagements

#### **2. Definitionen, gesetzliche Rahmenbedingungen und Bausteine eines Risikomanagementsystems**

- 2.1. Begriffsdefinitionen
- 2.2. Gesetzliche Rahmenbedingungen
  - 2.2.1. Sorgfaltspflichten
  - 2.2.2. Insolvenzrechtsänderungsgesetz (IRÄG)
  - 2.2.3. Rechnungslegungsänderungsgesetz 2004 (ReLÄG)
  - 2.2.4. 8. EU-Richtlinie bzw. Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 (URÄG 2008)
  - 2.2.5. Corporate Governance Kodex
  - 2.2.6. Internationale Regelungen
- 2.3. Bausteine eines Risikomanagementsystems
  - 2.3.1. Risikostrategie
  - 2.3.2. Risikoidentifikation und -bewertung
  - 2.3.3. Risikomanagement
  - 2.3.4. Monitoring

#### **3. Stand des Risikomanagements**

- 3.1. Risiko der Wirtschaftskriminalität
- 3.2. Risiko der mangelnden Wahrnehmung
- 3.3. Top-Risiken im Jahr 2009
  - 3.3.1. Studiendesign
  - 3.3.2. Top-Risiken 2009: Kreditkrise, Regulierung und Compliance sowie Rezession
  - 3.3.3. Herausforderungen als strategische Risiken erkennen

#### **4. Herausforderungen für österreichische Unternehmen**

## Überblick

Die Marktentwicklungen der letzten Jahre – Globalisierung und insbesondere die EU-Erweiterung – eröffnen den österreichischen Unternehmen enorme Marktchancen: Die Grenzen fallen, neue Märkte öffnen sich, moderne Technologien treiben das Wachstum.

Neue Chancen bedeuten auch neue Risiken. Zu keinem Zeitpunkt wurden die Herausforderungen einer eng vernetzten Weltwirtschaft so deutlich, wie nach dem beinahe Zusammenbruch der Finanzmärkte im Jahr 2008: Umwerfungen in der Schlüsselvolkswirtschaft USA haben sich schlagartig rund um den Globus ausgebreitet. Weltweit wird von einer der stärksten Wirtschaftskrisen dieses Jahrhunderts gesprochen.

Nachdem Chance und Risiko immer Hand in Hand gehen, führen diese wirtschaftlichen, politischen und technologischen Veränderungen auch bei den österreichischen Top-Entscheidern zu einer steigenden Beschäftigung mit dem Thema Frühwarnindikatoren und damit mit dem Risikomanagement. Die Unternehmer suchen nach effektiveren und effizienteren Wegen, um mit den unternehmerischen Risiken umzugehen. Das ist nur dann möglich, wenn wesentliche Veränderungen sowohl im Umfeld des Unternehmens, d.h. dem Markt, als auch innerhalb der Organisation rechtzeitig erkannt werden, um adäquat handeln zu können. Ziel ist es, die unter großen Anstrengungen geschaffenen Unternehmenswerte zu sichern, den Fortbestand des Unternehmens zu gewährleisten sowie die weitere Geschäftsentwicklung positiv zu beeinflussen.

In den Jahren vor Ausbruch der Weltwirtschaftskrise 2008 haben österreichische Unternehmer das Thema stiefmütterlich behandelt. Sofern ein Handlungsbedarf identifiziert worden ist, so basierte dieser nicht selten auf einer Reaktion auf weltweit steigende gesetzliche Anforderungen sowie Corporate Governance Regelungen. Die Unternehmen wurden angehalten, Risikomanagementprozesse zu etablieren, die weit über die üblichen Financial-Controls-Regelungen hinausgehen. Die aktuellen Herausforderungen liegen in der Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter, Implementierung der Funktionen, Kontrollen und Berichtswege. Angestrebt wird die Etablierung eines unternehmensadäquaten Risikomanagementsystems, welches eine Balance zwischen Risiko und Chance ermöglicht: Marktchancen sollen rechtzeitig erkannt und ergriffen, Gefahren rechtzeitig erkannt und bewältigt werden.

# **1. Hintergründe des Risikomanagements**

## **1.1. Aktuelle Unternehmensskandale als Spitze des Eisbergs**

Trotz der laufend steigenden Komplexität der Unternehmensabläufe und des Marktgeschehens vertreten diverse Unternehmensverantwortliche in Österreich unverändert die Ansicht, dass Risikomanagement und Interne Kontrollsysteme etwas für Leute sind, "die ihr Unternehmen nicht kennen".

Dabei würde eine bewusste Verfolgung der täglichen Pressemeldungen allein genügen, um diese Aussage zu widerlegen. Laufend bekanntwerdende Skandale bei Großunternehmen und sogar Unternehmenszusammenbrüche zeigen drastisch auf, wie grundlegend sich die Herausforderungen im Wirtschaftsleben verändert haben. In einer signifikanten Anzahl der Meldungen ist vom Versagen des Managements und sogar von wirtschaftskriminellen Handlungen die Rede. Es wäre naiv zu glauben, dass österreichische Unternehmen nicht von Wirtschaftskriminalität und Missmanagement betroffen wären: Es drängt sich der Eindruck auf, dass hier diese Vorfälle lediglich seltener an das Licht der Öffentlichkeit treten.

Eine Analyse der bekannt gewordenen Vorfälle zeigt diverse Gründe für die entstandenen Verluste bzw. materialisierten Risiken:

- nicht hinreichende oder keine Überwachung
- unzureichende bzw. nicht offene / transparente Kommunikation im Unternehmen
- nicht ausreichender Fokus auf die wesentlichen / bestandsgefährdenden Risiken
- mangelndes Unrechtsbewusstsein / kriminelle Energie

Die Folgen reichen von Rechtstreitigkeiten, Umweltschäden, Haftungsschäden, Imageschäden, Kundenverlusten, finanzielle Verlusten, Arbeitsplatzverlusten, bis hin zum Konkurs.

## 1.2. Historische Entwicklung des Risikomanagements

Eine mögliche Erklärung für das mangelnde Bewusstsein des Topmanagements für die Notwendigkeit eines unternehmensweiten Risikomanagementsystems (RMS) könnte aus der jungen Geschichte dieser Thematik resultieren.

In den 1980er Jahren fingen auch mittelständische Unternehmen an, sich mit den Chancen des Globalisierungsprozesses zu beschäftigen. Eine wachsende Zahl an Unternehmensinvestments wurde in fremden Märkten getätigt. Unverändert wurde Risikomanagement als Kernkompetenz des Topmanagements gesehen. Im besten Fall existierte ein sogenanntes "informelles" Risikomanagement.

Die 1990er Jahre waren geprägt vom starken Wachstum in den sogenannten Emerging Markets. Neue, progressive Finanzinstrumente (Derivate, Hedge-Fonds) wurden nicht nur als Problemlösungen für Liquiditätsprobleme gefeiert, sondern auch als akzeptable Risikobewältigungsmaßnahmen angepriesen. Mit der rasanten Entwicklung des Internets stand einer wachsenden Zahl von Marktteilnehmern eine revolutionäre Kommunikationstechnologie zur Verfügung, welche das gesamte Wirtschaftsleben verändern sollte. Die weltweiten Folgen der Wirtschaftskrise in Japan und Russland zeigten auf, welche dynamischen Auswirkungen aus der internationalen Vernetzung resultieren. Dabei waren sie lediglich Vorboten des Rezessionstsunamis im Jahr 2008.

Das neue Jahrtausend ist geprägt durch globale Märkte und damit eine steigende Komplexität der unternehmerischen Entscheidungen und Abläufe. Zuerst führte weltweit das Platzen der sogenannten "Internet Bubble" zu unzähligen Unternehmenszusammenbrüchen. In Verbindung mit den genannten Unternehmensskandalen wurde spätestens jetzt die Notwendigkeit einer sogenannten "risk-based-culture" erkannt und zunehmend von den Unternehmensverantwortlichen eingefordert.

Seitdem reicht es nicht mehr aus, vorhandene Risiken so lange konsequent zu ignorieren, bis sich die Überzeugung durchsetzt, dass ohnehin nichts passieren könne (weil nämlich noch nie etwas passiert sei).<sup>1</sup> Zunehmend setzt sich die Erkenntnis

---

<sup>1</sup> Vgl. OeNB/FMA (2005), S. 7.

durch, dass eine solche passive, verneinende Haltung zum Aufbau von großen Risikopotentialen führt, die sich irgendwann unerwartet realisieren werden. Nicht selten ist dann die Rede von einer "unglücklichen Verkettung von Umständen". Diese Argumentation wird inzwischen von den Stakeholdern als klares Versagen des Managements angesehen.

Vom Unternehmensmanagement wird heute ein proaktives, an den Unternehmensrisiken ausgerichtetes Handeln erwartet, um die künftigen Folgen des heutigen Handelns bestmöglich abschätzen und die zunehmend steigende Komplexität (siehe Abb. 1) bewältigen zu können.

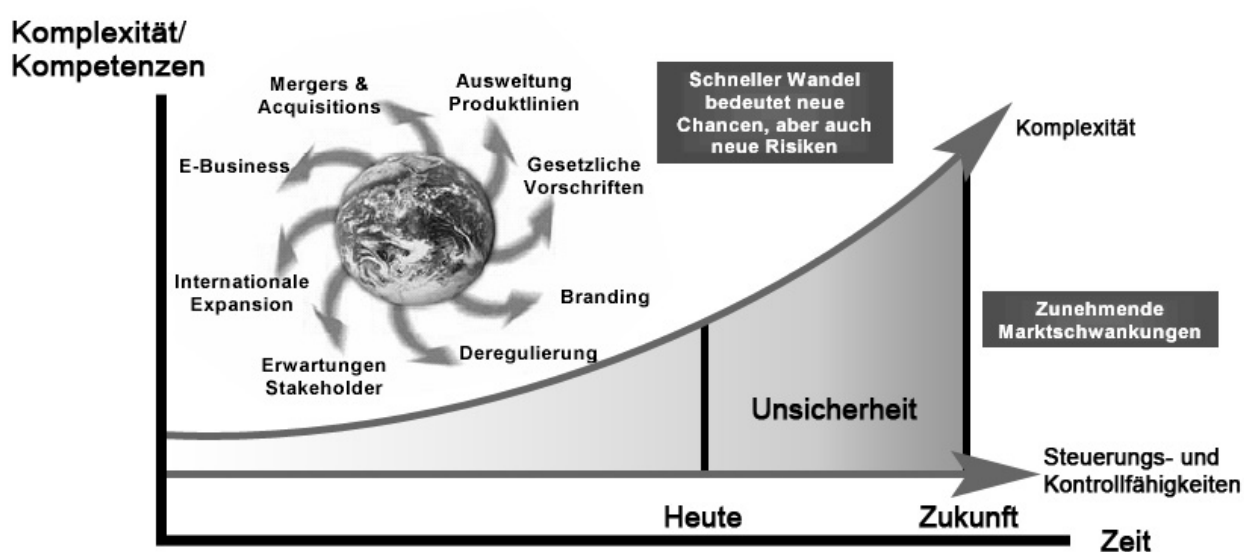


Abb. 1: Komplexitätsschere der unternehmerischen Entscheidungen

Aktuelle Entwicklungen führen zu einer umfassenden Veränderung der Rahmenbedingungen gerade bei österreichischen Unternehmen: Einerseits ein gestiegener Kostendruck und Wettbewerb, andererseits weiterhin das "window of opportunity"<sup>2</sup> in einzelnen osteuropäischen Märkten, welche unverändert positive Wachstumsprognosen vorweisen können, nachhaltig Fuß zu fassen. Um diese Chance nutzen zu können, bedarf es eines Risikomanagementsystems, welches auf die jeweiligen Unternehmens- und Markterfordernisse ausgerichtet ist.

<sup>2</sup> Das "window of opportunity" beschreibt eine kurze Zeitspanne, in der eine Chance wahrgenommen werden kann bzw. muss, da sie ansonsten verloren geht.

## 2. Definitionen, gesetzliche Rahmenbedingungen und Bausteine eines Risikomanagementsystems

### 2.1. Begriffsdefinitionen

Das Wort "Risiko" lehnt sich an das spanische Wort "Risco" an. Der Risikobegriff wurde durch das Seefahrtsversicherungswesen maßgeblich geprägt<sup>3</sup> und bezeichnet die Möglichkeit eines Schadens oder Verlustes als Konsequenz eines bestimmten Verhaltens (aktiv) oder Geschehens (passiv).<sup>4</sup>

Unter Risiko wird im Wirtschaftsleben "die Gefahr verstanden, dass Ereignisse, Handlungen und/oder nicht genutzte Chancen negativen Einfluss auf die Zielerreichung einer Organisation haben."<sup>5</sup> Risiken können auftreten, indem:

- Chancen nicht genutzt
- Fehler im Strategie-, Entscheidungs- bzw. Arbeitsprozess gemacht werden
- sich bis dahin unbekannte Gefahren materialisieren.<sup>6</sup>

Von besonderer Bedeutung ist die Mitbetrachtung der Chancen: Eine nicht erkannte und somit nicht wahrgenommene Chance senkt die Fähigkeit eines Unternehmens, die angestrebten Ziele zu erreichen (Marktanteil, Umsatz, Gewinn etc.).<sup>7</sup>

Das unternehmerische Risiko kann folgendermaßen unterschieden werden:<sup>8</sup>

- Herkunft (finanzielle, personenbezogene, operationale, geschäftliche Risiken)
- Art (Frequenzrisiken, Exposure-Risiken, Konzentrationsrisiken)
- Wesen (Modellrisiko, Zufallsrisiko, Schätzrisiko, Änderungsrisiko)

---

<sup>3</sup> Vgl. OeNB/FMA (2005), S. 7.

<sup>4</sup> Vgl. Kromschröder (2001), S. 282; Romeike (2004), S. 102.

<sup>5</sup> IIA Austria (2006), S. 13.

<sup>6</sup> Vgl. OeNB/FMA (2005), S. 7 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Baetge/Schulze (1998), S. 939; Duch (2005), S. 11.

<sup>8</sup> Vgl. IIA Austria (2006), S. 36.

Aus Managementsicht ist zwischen unternehmensexternen Risiken (Wettbewerb, Markttrends, gesetzliche und regulatorische Bestimmungen etc.) und folgenden internen zu unterscheiden:<sup>9</sup>

- Operative/betriebliche Risiken (Produktrückruf, Lieferantenkurs, hohe Mitarbeiterfluktuation etc.)
- Finanzielle Risiken (Zins- und Währungsrisiken, Zahlungsmoral, spekulative Kapitalanlagen etc.)
- Strategische Risiken (z.B.: neue Geschäftsfelder, Privatisierung/M&A, Shareholder Value)
- Compliance (Corporate Governance, Management etc.)

Abbildung 2 zeigt das Risk Universe eines Unternehmens.

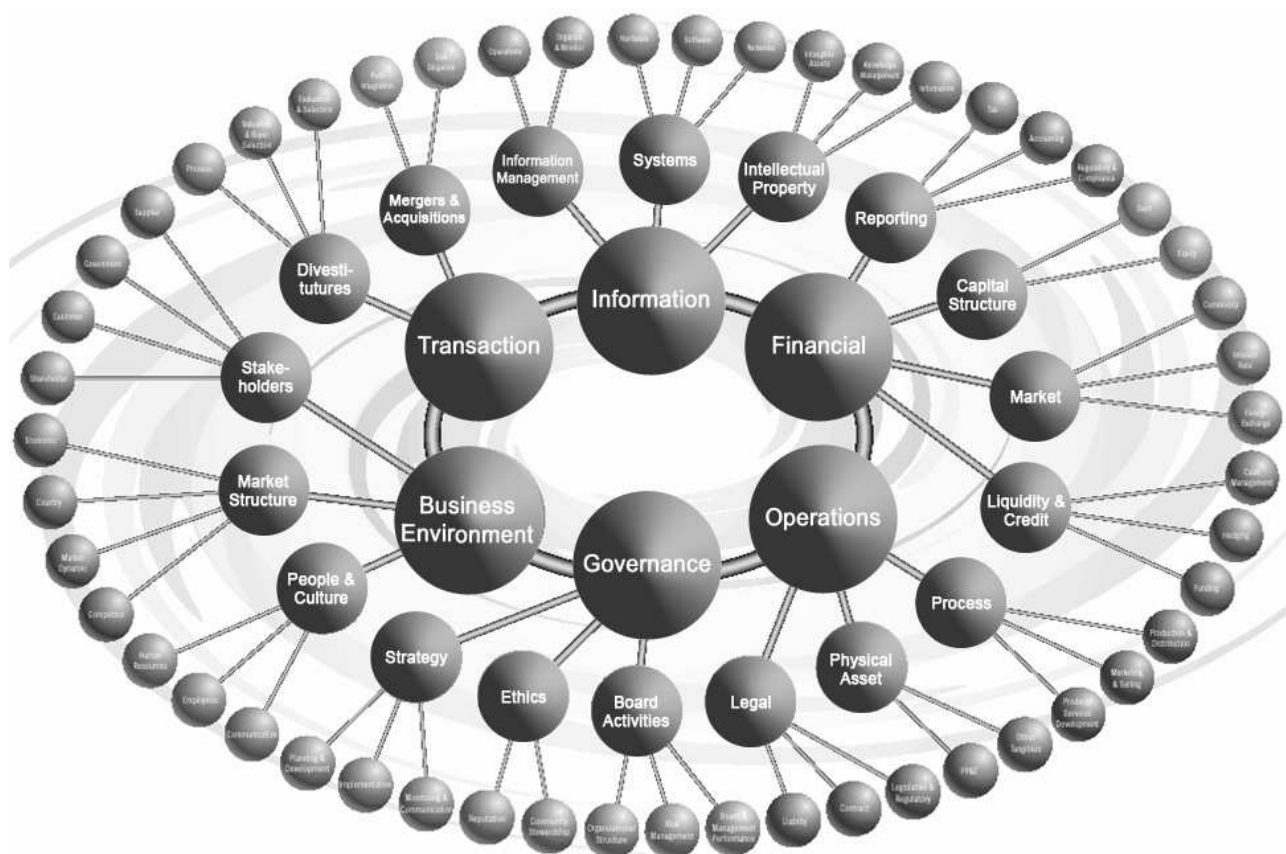


Abb. 2: Risk Universe einer Unternehmung

<sup>9</sup> Vgl. IIA Austria (2006), S. 14.