

# ZIR

## Zeitschrift Interne Revision

Fachzeitschrift für  
Wissenschaft und Praxis

### Hinweise für die Abfassung von Beiträgen

Stand: Februar 2011

#### ■ Beiträge/Zielgruppe

Die Zeitschrift *Interne Revision* (ZIR) veröffentlicht als offizielles Organ des DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Frankfurt am Main, Beiträge zum aktuellen Stand und den zukünftigen Entwicklungen auf dem Gebiet der Internen Revision in Unternehmen und Verwaltungen. Neben dem grundlegenden Wissen für die Revisionsarbeit werden auch Beiträge zu den Spezialgebieten der Internen Revision aufgenommen. Die ZIR bietet damit entscheidende Informationen und zentrale Handlungsanweisungen für die ordnungsgemäße und zukunftsfähige Tätigkeit der Internen Revision. Sie unterstützt vor dem Hintergrund rechtlicher und organisatorischer Initiativen die Arbeit der Internen Revision im Rahmen der Corporate Governance sowie die Zusammenarbeit mit weiteren internen und externen Organen, Berufsständen und Einrichtungen. Eingereichte Beiträge werden durch das DIIR fachlich geprüft. Mit ihrem hohen Qualitätsstandard ist die ZIR seit Jahrzehnten eine unverzichtbare Orientierungs- und Entscheidungshilfe für alle Revisoren, Wirtschaftsprüfer, Vorstände und Geschäftsführer sowie Aufsichts- und Beiräte, Prüfungsausschüsse, Controller, Steuer- und Unternehmensberater.

#### ■ Information der Schriftleitung

Wir bedanken uns für Ihr Interesse an einer Veröffentlichung in der ZIR. Die im Weiteren folgenden Hinweise für die Abfassung von Beiträgen unterstützen Sie beim Verfassen Ihres Beitrags. Durch die Beachtung der Hinweise kann Ihr Beitrag

- ◆ zügig veröffentlicht werden, da zeitaufwendige Nacharbeiten entfallen,
- ◆ auch formal eine hohe Qualität aufweisen und
- ◆ ohne große Veränderungen und intensiver Rücksprache redigiert werden.

#### ■ Redaktionelle Hinweise

1. Bitte liefern Sie Ihr Manuskript per E-Mail oder auf Datenträger (CD-ROM) an die Schriftleitung. Der editierbare Text soll in MS-Word (.doc) endlos mit Absatzmarken geschrieben werden und max. 50.000 Zeichen ohne Abbildungen umfassen (die Obergrenze von 50.000 Zeichen wird dabei strikt gehandhabt!). Um eine gute Redigierbarkeit zu gewährleisten beachten Sie bitte folgende Angaben:
  - ◆ 1½-facher Zeilenabstand
  - ◆ Text: Schriftgrad 12 pt (möglichst Times New Roman oder Arial)
  - ◆ Endnotentext und Literaturverzeichnis: Schriftgrad 10 pt (möglichst Arial oder Times New Roman).

#### ■ „ZIR – Zeitschrift Interne Revision“

Herausgeber:  
DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.  
Schriftleitung:  
Diplom-Kaufmann Volker Hampel  
DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.  
Ohmstraße 59  
60486 Frankfurt am Main  
Telefon (0 69) 71 37 69-0, Telefax (0 69) 71 37 69-69  
E-Mail: info@diir.de, Internet: www.diir.de

Die Schriftleitung behält sich grundsätzlich redaktionelle Anpassungen des Beitrags vor.

2. Beginnen Sie den Beitrag bitte mit Titel und Untertitel. Dann folgen die Namen der Autoren mit ausgeschriebenen Vornamen sowie den akademischen Graden.

Dem eigentlichen Text voran stellen Sie bitte unbedingt eine Zusammenfassung (Abstract) und geben dort mit etwa 700–1000 Zeichen einen kurzen thematischen Überblick zu den Aussagen Ihres Beitrags. Ferner benötigen wir drei bis fünf Key Words, die den Inhalt des Beitrags kennzeichnen und geeignet sein sollen, im Rahmen der elektronischen Verwertung die Inhalte zu erschließen.

Die Gliederungsnummerierung startet gleich mit Beginn des eigentlichen Fließtextes. Sie erfolgt maximal zweistufig und in arabischen Ziffern (1., 2., 3. usw.). Eine weitere Untergliederung kann mit Hilfe von Zwischenüberschriften erfolgen.

1. **Vorbemerkung** [Fett]
2. **Problemstellung** [Fett]
3. **Chancen durch die „GDPdU“** [Fett]
  - 3.1 **Schnittstelle Datenextraktion** [Fett]
    - Zwischenüberschrift erster Ordnung* [Fett Kursiv]
    - Zwischenüberschrift zweiter Ordnung* [Kursiv]
    - Zwischenüberschrift dritter Ordnung* [Standard]
  - 3.2 **Schnittstelle Datenverknüpfung** [Fett]

...

5. **Fazit** [Fett]

Am Ende des Beitrages erfolgt eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse in Form eines Fazits.

Sperrungen oder Unterstreichungen im Fließtext sind nicht vorgesehen. Die Schriftleitung wird nach Bedarf Kernaussagen in der Gestalt von Marginalien hinzufügen.

3. Unter der Überschrift „Anschrift der/des Verfasser(s)“ am Ende Ihres Beitrags setzen Sie bitte die Namen der Autoren mit Vornamen und akademischen Graden, Angabe der beruflichen Funktion sowie der Institution, bei der sie tätig sind, ein. Zudem soll der Name des DIIR-Gremiums (z. B. Arbeitskreis X), in dem die Autoren ggf. tätig sind, angegeben werden.

4. Zur Veranschaulichung der Inhalte sind Abbildungen, Grafiken und Tabellen erwünscht, die mit einem Titel zu versehen und an der entsprechenden Textstelle mit einem Hinweis zu kennzeichnen sind. Bei Abbildungen, Grafiken und Tabellen aus anderen Publikationen ist zudem die Quelle anzugeben.

Die Anzahl der Abbildungen und Grafiken sollte sich auf maximal acht Bilder/Grafiken beschränken. Abbildungen und Grafiken sind immer auch als separate Bild-Datei oder Scanvorlagen zu übermitteln. Die Abbildungsqualität Ihrer Veröffentlichung hängt dabei maßgeblich von Ihrer Vorlage ab. Vermeiden Sie bitte größere schwarze Flächen, runde Ecken, weiße Schrift oder Linien auf schwarzem Grund und dreidimensionale Darstellungen von Diagrammen. Als Bildbreiten stehen 77,5 mm, 110,25 mm, 159,25 mm und 192 mm zur Verfügung. Beachten Sie bitte bei der Erstellung der Grafiken, dass die Endgröße der Großbuchstaben bei der Bildbeschriftung 2 mm nicht unterschreiten darf. Denken Sie bitte daran, dass wir Ihre Grafiken/Abbildungen nicht farbig drucken können und legen Sie die Grafiken deshalb von vornherein als Graustufenobjekte in Schwarzweiß an.

*a) Besondere Anforderungen Bilder*

Bilder können als Originalvorlage (Foto, Papierabzug) oder als Datei eingereicht werden. Für den Druck von Graustufenbildern werden als Auflösung mindestens 150 dpi in der verwendeten Endgröße benötigt. Bei Strichbildern (Bitmaps) sollten es 600 dpi sein. Speichern Sie die Daten bitte unkomprimiert im JPEG- oder TIFF-Format.

*b) Besondere Anforderungen Grafiken*

Grafiken können Diagramme, Schaubilder oder ähnliche Darstellungen sein. Bitte speichern Sie Grafiken, die nicht in Word erstellt worden sind, möglichst separat als editierbare Datei. Verwendbar sind Dateien aus Programmen der MS Office-Familie wie PowerPoint oder Excel aber auch aus professionellen Grafik-Programmen wie Adobe Illustrator, Freehand oder Corel Draw. Nach Möglichkeit sollten Grafiken auch im PDF-Format zur Verfügung gestellt werden. Bei Verwendung eines professionellen Grafik-Programms bietet sich das EPS-Format an.

■ Richtlinien für Literaturangaben

Alle zitierten Quellen, auf die Sie im Text verweisen, müssen im Literaturverzeichnis angegeben werden. Mit aufgenommene Quellen, die eventuell nicht im Text zitiert wurden, sind im Literaturverzeichnis klar zu kennzeichnen.

- ◆ Bücher-Autor(in): Titel, Erscheinungsort, Erscheinungsjahr  
*Beispiel:* Müller, K.: Interne Revision, Bonn, 2003.
- ◆ Zeitschriften-Autor(in): Titel des Beitrages, in Zeitschrift (üblicherweise: Kürzel der Zeitschrift – falls nicht vorhanden: Name der Zeitschrift) Ausgabe/Jahr, Seitenzahl(en)  
*Beispiel:* Berg, N.: Die Interne Revision im Umbruch, in ZIR 4/2001, S. 24–26.

Die Zitate oder Verweise auf andere Autoren im Text nummerieren Sie bitte als Endnoten fortlaufend in hochgestellter Form. Die Angaben zu den jeweiligen Endnoten müssen dann am Ende Ihres Beitrages numerisch geordnet vor dem Literaturverzeichnis aufgelistet werden.

**Endnoten:**

- 1 Vgl. Müller (2003), S. 34.
- 2 Vgl. Berg (2001), S. 25.
- 3 Vgl. Berg (2001), S. 24.

**Literaturverzeichnis:**

Müller, K.: Interne Revision, Bonn, 2003.  
Berg, N.: Die Interne Revision im Umbruch, in: ZIR 4/2001, S. 24–26.

Bitte geben Sie zu *Entscheidungen* immer Datum, Aktenzeichen und Fundstelle an.

*Beispiel:* BGH v. 20. 7. 2010 – IX ZR 37/09, NJW 2010, S. 3517 ff.

Werden mehrere Entscheidungen desselben Gerichts zitiert, werden diese durch ein Semikolon getrennt. Auch wenn es sich um Entscheidungen desselben Gerichts handelt, muss das Gericht nach dem Semikolon nochmals genannt werden:

*Beispiel:* BGH v. 20. 7. 2010 – IX ZR 37/09, NJW 2010, S. 3517 ff.; BGH v. 20. 7. 2010 – XI ZR 236/07, NJW 2010, S. 3510 ff.

Wenn Sie aus einer Quelle mehrfach zitieren, so führen Sie bitte bei jeder Zitierung immer den vollständigen Quellennachweis an. Ein Verweis auf die hierzu erste Endnote – wie z. B. durch a. a. O. (En. 2), a. a. O. oder (En. 2) – ist nicht zulässig.

**Betragsangaben:**

Für Betragsangaben verwenden Sie bitte die folgende Form: 25.000,25 €

■ Korrekturen, Honorar, Sonderdrucke, PDFs

Die Schriftleitung übernimmt für Sie das Korrekturlesen. In Absprache mit der Redaktion werden Ihnen Korrekturabzüge zugesandt, wenn Sie Ihren Text selbst noch einmal überprüfen möchten. Vermeiden Sie Korrekturen, die über die Beseitigung von Satzfehlern hinausgehen.

Für Beiträge wird etwa 4 Wochen nach Erscheinen ein Honorar gezahlt. Nicht vollständig bedruckte Seiten werden entsprechend als halbe bzw. viertel Seite honoriert. Auf den Seiten enthaltene Anzeigen werden bei der Berechnung des Umfangs eines Beitrags nicht mitgerechnet. Bitte geben Sie auf dem Formular für Autoren, das Sie von der Schriftleitung erhalten, auch Ihre Bankverbindung an (ferner USt.-Option, Steuer-Nr. nicht vergessen).

Sie erhalten zwei Belegexemplare. Sonderdrucke sowie PDFs des eigenen Beitrags für bestimmte Verwendungszwecke können gegen Berechnung bestellt werden.

■ Rechtliche Hinweise

Veröffentlicht werden nur Originalbeiträge. Die angebotenen Beiträge müssen frei sein von Rechten Dritter. Sollten sie auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten worden sein, muss dies angegeben werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht und das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Verlagsrecht umfasst auch die Rechte, den Beitrag in fremde Sprachen zu übersetzen, Übersetzungen zu vervielfältigen und zu verbreiten sowie die Befugnis, den Beitrag bzw. Übersetzungen davon in Datenbanken einzuspeichern und auf elektronischem Wege zu verbreiten (online und/oder offline), das Recht zur weiteren Vervielfältigung und Verbreitung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens sowie das Recht zur Lizenzvergabe. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu.

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gerne persönlich zur Verfügung.

# Konzeption und organisatorische Ausgestaltung des Risikomanagements in deutschen Konzernen

## Kritische Analyse und stichprobenhafter empirischer Befund

Von Bodo Goschau und Dr. Alexander Lenz, Essen/Düsseldorf\*

*Die Analyse der Umsetzung der Gesetzespflicht nach § 91 Abs. 2 AktG speziell für den Anwendungsbereich eines konzernweiten Risikomanagements ist bislang nur rudimentär erfolgt. Dabei ist gerade die Ausgestaltung des Risikomanagements im Konzern von besonderer Bedeutung, da konzernierten Strukturen in der Regel ein besonderer Risikogehalt anheimfällt. Die vorliegende Untersuchung widmet sich diesem Problemkreis auf der Basis einer empirischen Erhebung bei ausgewählten deutschen Konzernmutterunternehmen zur Umsetzung konzeptioneller Mindestanforderungen an das Risikomanagement.*

### 1. Problemstellung und Erkenntnisinteressen

Das im Mai 1998 in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) präzierte über den neu eingefügten § 91 Abs. 2 AktG die risikoorientierte Leitungspflicht des Vorstands in der aktienrechtlichen Unternehmensverfassung.<sup>1</sup> Hiernach hat der Vorstand „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ Dies beinhaltet nach h. M. auch rechtsformübergreifend die Verpflichtung zur Etablierung eines unternehmensweiten Risikomanagements, das auf in sich schlüssigen Leitlinien beruht.<sup>2</sup> In der Gesetzesbegründung zu § 91 Abs. 2 AktG wird darauf verwiesen, dass sich die Organisationspflicht bei Mutterunternehmen i. S. d. § 290 HGB nicht nur auf die einzelne rechtliche Einheit bezieht, sondern im Rahmen der bestehenden gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten konzernweit zu verstehen ist.<sup>3</sup>

Vor dem Hintergrund des konzerndimensionalen Gestaltungsanspruchs führte PricewaterhouseCoopers (PwC) in der zweiten Jahreshälfte 2007 eine Erhebung bei 20 Mutterunternehmen international tätiger Konzerne, die in den Anwendungsbereich des § 91 Abs. 2 AktG fallen, zur Umsetzung der Organisationspflicht durch.<sup>4</sup> Gegenüber anderen Untersuchungen zu diesem Themengebiet aus der jüngeren Vergangenheit standen neben einer sehr detaillierten Erfassung der Modalitäten zur Risikoerfassung so-

wie der methodischen Gestaltung des Risikoberichtswesens auch Aspekte der konzernspezifischen Umsetzung im Mittelpunkt.<sup>5</sup>

Der Beitrag gestaltet sich wie folgt: Zunächst wird im folgenden Kapitel 2 die Reichweite der Organisationspflicht nach § 91 Abs. 2 AktG abgegrenzt und der Basisanspruch an die konzeptionelle Umsetzung abgeleitet. Vor diesem Hintergrund erfolgt in Kapitel 3 die systematische Darstellung von Mindestanforderungen an die konzernweite Ausgestaltung des Risikomanagements und korrespondierend die detaillierte Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse zu den im Einzelnen skizzierten Anforderungsfeldern. Kapitel 4 widmet sich abschließend der Formulierung von Handlungsempfehlungen für den weiteren Ausbau des Risikomanagements in deutschen Konzernen.

### 2. Konzeptioneller Basisanspruch und Reichweite der Verpflichtung zum institutionalisierten Risikomanagement

#### 2.1 Das Maßnahmenpaket nach § 91 Abs. 2 AktG als konkretisierungsbedürftiger Pflichtenstandard

Mit der Verabschiedung des § 91 Abs. 2 AktG wurde die allgemeine Leitungspflicht des Vorstands nach § 76 Abs. 1 AktG im Hinblick auf die unternehmens- bzw. konzernweite Risikodisposition konkretisiert.<sup>6</sup> Weder durch den Gesetzeswortlaut noch auf der Grundlage der Gesetzesbegründung lässt sich jedoch die Reichweite der Organisationspflicht für die risikoorientierte

\* Bodo Goschau ist Prokurist im Bereich Process Assurance bei Pricewaterhouse Coopers, Essen. Dr. Alexander Lenz ist Mitarbeiter im Bereich Process Assurance bei Pricewaterhouse Coopers, Düsseldorf

1 Verschiedene Gesetzesinitiativen seit 1998 führten in der Folgezeit zu einer weiteren Konkretisierung der diesbezüglichen Vorstandspflicht. Vgl. zu einem Überblick etwa Lenz (2004): S. 133 ff. Jüngst wurde das Thema Risikomanagement auch im Referentenentwurf des Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) aufgegriffen. Vgl. hierzu Hommelhoff/Mattheus (2007).

2 Vgl. u. a. Brebeck/Herrmann (1997): S. 381 ff.

3 Vgl. Bundesministerium der Justiz (1997): S. 36.

4 Die erzielten Ergebnisse stellen dabei eine Aktualisierung einer bereits im Jahr 2006 durch PricewaterhouseCoopers durchgeführten Erhebung zum Risikomanagement in der Konzernpraxis dar. Die Erhebung bei den in die Stichprobe aufgenommenen Konzernen erfolgte über folgende Module: 1. Recherche der seitens der Konzerne erfolgten öffentlichen Verlautbarungen zum hauseigenen Risikomanagement; 2. Fragebogenbasierte Primärerhebung; 3. Persönliche Befragung von Risikomanagement-Koordinatoren in den Konzernen. Ausgeklammert wurden Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister, da diese ob zusätzlicher branchenspezifischer regulatorischer Anforderungen den Aussagegehalt zur Umsetzung der auf § 91 Abs. 2 AktG fußenden Organisationspflicht beeinträchtigen würden. Im Hinblick auf das Größenkriterium Mitarbeiterzahl gestaltete sich die Stichprobe wie