

Marc Diederichs

Risiko- management und Risiko- controlling

3. Auflage

 **FINANCE**
COMPETENCE



Vahlen

Zum Inhalt:

Das Standardwerk beschäftigt sich mit Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten bei der Einrichtung und Weiterentwicklung von Risikomanagement- und Risikocontrolling-Systemen. Es bietet sowohl für den lösungssuchenden Praktiker als auch für den Wissenschaftler einen großen Fundus an wertvollem Wissen und liefert zahlreiche Anregungen und Hilfestellungen sowie in der Unternehmenspraxis erprobte Lösungen und Instrumente.

- Grundlagen zum Risikomanagement und Risikocontrolling
- Anforderungskatalog an das Risikomanagement und die risikoorientierte Lageberichterstattung seitens des Gesetzgebers und des Wirtschaftsprüfers
- Internes Kontrollsystem (IKS), COSO und Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem bezogen auf den Rechnungslegungsprozess
- Prozessschritte des Risikomanagements und Vorstellung praxiserprobter Instrumente
- Gestaltung einer Risikomanagement-Organisation, Abgrenzung von Risikomanagement und Interner Revision sowie Anforderungen an den Risikomanager
- Empfehlungen zum Aufbau einer chancen- und risikoorientierten Berichterstattung (Balanced Chance- und Risk-Card)
- Risikomanagement im DAX30

„Diederichs' Ansatz des Risikomanagements und des Risikocontrollings, vor allem die hier vorgeschlagenen Aufgaben und Instrumente, können in verschiedenen Branchen angewandt werden... Das Buch kann daher jedem empfohlen werden, der sich in Theorie und Praxis mit Risikomanagement und Risikocontrolling beschäftigt.“

Peter Bömelburg, Zeitschrift „Die Wirtschaftsprüfung“, 15/2011, zur Voraufgabe

Zum Autor:

Dr. Marc Diederichs leitet das Konzernrisikomanagement der Aurubis AG, Hamburg. Davor war er verantwortlich für das Corporate Risk & Insurance Management der Beiersdorf AG. Neben seiner beruflichen Laufbahn veröffentlicht der Autor Beiträge in Fachzeitschriften und hält Vorträge zu den Themen Risikomanagement und Risikocontrolling.

Risikomanagement und Risikocontrolling

von

Dr. Marc Diederichs

3., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Gedankenanstöße

Wenn mich jemand fragt, wie ich meine Erfahrung aus vierzig Jahren auf See beschreiben würde, so könnte ich diese Frage mit unspektakulär beantworten. Ich habe weder ein Wrack gesehen noch bin ich selbst in Seenot geraten oder habe mich sonst in misslicher Lage befunden, die drohte, zum Desaster zu werden.

E.J. Smith – Kapitän der Titanic im Jahr 1907 (gesunken 1912)
Die Titanic galt als unsinkbar.

Das Positive am Skeptiker ist, dass er alles für möglich hält.
Thomas Mann

Eine fliegerische Großtat der zwanziger Jahre war der Überflug des Nordpols durch *Richard Byrd*. „Welche Abenteuer haben Sie erlebt?“ wurde er nach seiner Rückkehr durch Reporter gefragt. „Ich hätte sehr viele Abenteuer erleben können“, so *Byrd*, „wenn ich den Flug nicht gründlich vorbereitet und vorausschauend durchgeführt hätte. So aber habe ich alles sorgsam vorbereitet und bin nur hingeflogen und wieder zurück, ohne etwas Besonderes zu erleben.“

Der Tag des Sturms ist nicht der Tag, das Dach zu decken.
Altes irisches Sprichwort

Es gibt Risiken, die einzugehen Du Dir nicht leisten kannst. Und es gibt Risiken, die nicht einzugehen, Du Dir nicht leisten kannst.

Peter Drucker, Ökonom

Wenn Christoph Kolumbus die Kosten und Risiken seiner Entdeckungsfahrten hätte exakt kalkulieren müssen, wäre Amerika wohl niemals entdeckt worden.

Wilhelm Karl Meurer
Kaufmann, Aphoristiker und Publizist

Geleitwort

Einsteigern geht es auf der Reise in das Risikomanagement und Risikocontrolling oftmals wie einem Autofahrer ohne Navigationsgerät und Straßenkarte: Neben einer Orientierungshilfe wünscht man sich einen leicht handhabbaren Urlaubsführer für den Zielort. Und wenn man schließlich mitten im gelebten Risikomanagement angekommen ist, freut man sich über den einen oder anderen Geheimtipp. Häufig bin ich bei den von mir geleiteten Kompaktkursen zum Risikomanagement gefragt worden, ob ich für dieses Thema einen Guide empfehlen könne: Ein Buch zur weiterführenden Lektüre, an den Erfordernissen der betrieblichen Praxis orientiert, aber doch theoretisch fundiert; gut strukturiert, und dabei immer geerdet; flott geschrieben und dabei nicht zu oberflächlich.

Mit dem Buch von Marc Diederichs hat meine Suche nach einem Standardwerk zum Risikomanagement und Risikocontrolling ein glückliches Ende gefunden. Die Darstellung ist wissenschaftlich fundiert und bietet zahlreiche praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen. Das Werk kann ich guten Gewissens allen relevanten Playern empfehlen, egal ob Führungskräften, Risikomanagern, Controllern und Compliance Managern oder externen Dienstleistern wie Wirtschaftsprüfern oder Unternehmensberatern. Auch Wissenschaftler und Studierende, die sich vertiefend mit dem Themenkomplex befassen möchten, finden einen sehr guten Überblick. Vor allem ist es dem Autor gelungen – um im obigen Bild zu bleiben – das Risikomanagement gemeinsam mit den benachbarten Sehenswürdigkeiten in der näheren Umgebung vorzustellen: Es sind die Zusammenhänge zu angrenzenden Themengebieten wie zum Beispiel Internes Kontrollsystem und Revision, die natürlich auch der Risikomanager in seiner Relevanz verstehen sollte.

Dabei ist die vorliegende dritte Auflage seiner bisherigen Gründlichkeit treu geblieben. Dies zeigt sich unter anderem an den überarbeiteten Abschnitten zu den Grundlagen des Risikomanagements und Risikocontrollings, zum Anforderungskatalog an das Risikomanagement oder auch zu den Prozessschritten des Risikomanagements und der Risikomanagement-Organisation. Die bewährte Sorgfalt bei seinen Ausführungen hat Dr. Diederichs in der aktuellen Auflage um eine noch stärkere Betonung des praktischen Mehrwerts angereichert. Nicht nur die Tipps für den eiligen Praktiker, sondern auch die Ergebnisse der Studie zum Stand des Risikomanagement in DAX30-Unternehmen helfen dem Leser den State-of-the-Art zu verstehen und eine eigene Standortbestimmung vorzunehmen.

Insgesamt macht das Werk Lust auf eine ausgedehnte und anregende Reise in die spannende und komplexe Welt des Risikomanagements und Risikocontrollings.

Vorwort

Tzun Szu verfasste mit "Die Kunst des Krieges" vor zweieinhalbtausend Jahren in China ein außergewöhnliches Werk, das mit folgenden Worten begann: Die Kunst des Krieges ist für den Staat von entscheidender Bedeutung. Sie ist eine Angelegenheit von Leben und Tod, eine Straße, die zur Sicherheit oder in den Untergang führt. Deshalb darf sie unter keinen Umständen vernachlässigt werden. Er führt später an: Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten!

Was auf den ersten Blick als martialisch, gar kriegstreibend anmutet, lässt sich im Grunde 1:1 auf die Unternehmenspraxis übertragen und ist für sie von entscheidender Relevanz: Der "erleuchtete Herrscher" und der "weise General" – das heißt sowohl der Kapitalgeber als auch der Manager – sollten neben potentiellen Gewinnmöglichkeiten die Risiken und Nebenwirkungen ihres Handelns kennen und vorausschauend damit umgehen. Hierzu gehört auch die Auseinandersetzung mit dem Unerwarteten sowie der Belastungsgrenze des Unternehmens. Vorbereitet sein – beweglich sein – aber auch mutig sein, all das sind Punkte, die in Unternehmen von allergrößter Wichtigkeit sind und deren voller Aufmerksamkeit es bedarf.

Risikomanagement bedeutet eben nicht, sich mit Risiken auseinanderzusetzen, um Ängste zu schüren: Man kann aus Angst heraus nichts Positives bewirken! Ganz im Gegenteil: Es geht darum, Chancen zu suchen und zu nutzen, gesetzte Ziele zu erreichen und Strategien erfolgreich umzusetzen. Das funktioniert allerdings nur, wenn die handelnden Personen auch die damit einhergehenden Risiken kennen, verstehen und sinnvoll angehen.

Dabei muss das Risikomanagement auch Wahrnehmungsdefizite und Schönfärbereien der handelnden Akteure identifizieren. Wir wissen aus der Verhaltenspsychologie, dass der Mensch nach Informationen sucht, die seinem Wunschdenken entsprechen. So neigt er bei Entscheidungen nicht selten zu einem gefährlichen Optimismus, weil er sich für informierter hält als er in Wirklichkeit ist. Hiermit wird klar: Risikomanagement ist kein Chancenkiller, sondern vielmehr das Gewissen, das jede unternehmerische Entscheidung auf den Prüfstand zu stellen hat. Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger!

Liebe Leser – nachdem nun die zweite Auflage vergriffen ist, wofür ich mich bei Ihnen ganz herzlich bedanken möchte, haben Sie mich wieder einmal in die Pflicht genommen, Stift und Zettel in die Hand zu nehmen. Im vorliegenden Buch sind meine Erfahrungen und Erkenntnisse der letzten Jahre eingeflossen. Zudem bedurfte es zahlreicher Überarbeitungen, Ergänzungen und Aktualisierungen. Auch dieses Mal hoffe ich, Ihnen einen Überblick über dieses komplexe und spannende Thema bieten zu können.

Ohne Freunde, Motivatoren und Diskussionspartner sowie Kritiker und Querdenker kann so ein Buch nicht gelingen. Ein großer Dank gebührt deshalb vor allem meinen Weggefährten, die mich in der Vergangenheit gefordert und gefördert haben, und auch heute noch mit ihrem Rat und ihrer Expertise unterstützen. Hierzu möchte ich mich noch einmal ganz herzlich bei meinem akademischen Lehrer und ehemaligen Chef Prof. Dr. *Thomas Reichmann*

für Alles bedanken. Außerdem nennen möchte ich Frau Dr. *Monika Palloks-Kahlen*, Prof. Dr. *Stephan Form*, Prof. Dr. *Martin Kießler*, Dr. *Ralf Eberenz*, *Gerhard Faupel*, *Jan Olaf Eickmann*, *Hendrik Alexander Berg* und *Achim Schäfer*. Ein großer Dank auch an Prof. Dr. *Andreas Hoffjan*, der das Geleitwort übernommen hat. Dank auch an meinen Lektor Herrn *Dennis Brunotte* sowie an Herrn Dr. *Jonathan Beck* vom *Vahlen Verlag*.

Der größte Dank gebührt meiner wunderbaren Ehefrau *Bettina*, die wahrscheinlich die größte Strapaze mit mir und meinem nun vollendeten Werk auf sich nehmen musste.

Hamburg/Jesteburg im Sommer 2012

Dr. *Marc Diederichs*

Inhaltsübersicht

Gedankenanstöße.....	V
Geleitwort.....	VII
Vorwort.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
1. Einleitung.....	1
2. Grundlagen und Begrifflichkeiten.....	7
3. Prozessschritte des Risikomanagements.....	49
4. Risikomanagement-Organisation.....	135
5. Risikoberichterstattung und Risikokommunikation.....	163
6. Risikomanagement im DAX30.....	199
7. Tipps für den eiligen Praktiker.....	211
8. Fazit und Ausblick.....	221
Literaturverzeichnis.....	223
Stichwortverzeichnis.....	269

Inhaltsverzeichnis

Gedankenanstöße.....	V
Geleitwort.....	VII
Vorwort.....	IX
Inhaltsübersicht.....	XI
Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
1. Einleitung	1
1.1 Die ewige Renaissance des Risikomanagements.....	1
1.2 Zum Inhalt	2
2. Grundlagen und Begrifflichkeiten.....	7
2.1 Risikomanagement als Unternehmensziel	7
2.1.1 Risikobegriff.....	8
2.1.2 Risikomanagement als Führungsunterstützung	10
2.1.2.1 Ziele und Aufgaben des Risikomanagements	10
2.1.2.2 Begriff des Risikomanagements	13
2.1.2.3 Risikopolitische Grundsätze	14
2.1.3 Controlling und Risikocontrolling	15
2.1.3.1 Controlling.....	15
2.1.3.2 Systemgestützte Controlling-Konzeption	17
2.1.3.3 Risikocontrolling als Querschnittsfunktion des Controllings	19
2.1.3.3.1 Ziele und Aufgaben des Risikocontrollings.....	20
2.1.3.3.2 Begriff des Risikocontrollings.....	21
2.2 Der Umgang mit Risiken als gesetzliche Pflicht	22
2.2.1 Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystem	23
2.2.2 Risikoorientierte Lageberichterstattung.....	31
2.3 Anforderungen seitens der Abschlussprüfer	35
2.3.1 Prüfung des Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystems.....	35
2.3.1.1 Rechtliche Grundlagen der Prüfung.....	35

2.3.1.2 Anforderungen seitens des <i>IDW</i>	37
2.3.1.2.1 Bestandsgefährdende Risikofelder	37
2.3.1.2.2 Risikoerkennung und -analyse.....	38
2.3.1.2.3 Risikokommunikation	38
2.3.1.2.4 Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben	39
2.3.1.2.5 Einrichtung eines Überwachungssystems.....	39
2.3.1.2.6 Dokumentation der getroffenen Maßnahmen	39
2.3.2 Prüfung der risikoorientierten Lageberichterstattung	40
2.3.2.1 Rechtliche Grundlagen der Prüfung.....	40
2.3.2.2 Anforderungen seitens des <i>DSR</i>	40
2.3.2.2.1 Chancen- und Risikobericht nach DRS 15 und DRS 5.....	41
2.3.2.2.2 Risikoberichterstattung in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten nach DRS 15	43
2.3.2.2.3 Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess nach DRS 15.....	44
2.3.2.3 Grenzen der risikoorientierten Lageberichterstattung	45
2.4 Zwischenbetrachtung	47
3. Prozessschritte des Risikomanagements	49
3.1 Risikoidentifikation	50
3.1.1 Ziele und Aufgaben der Risikoidentifikation.....	50
3.1.2 Postulate der Risikoidentifikation.....	51
3.1.3 Methoden der Risikoidentifikation	52
3.1.3.1 Progressive Methode.....	53
3.1.3.2 Retrograde Methode.....	54
3.1.4 Risikokategorien.....	55
3.1.4.1 Interne Risiken	56
3.1.4.2 Externe Risiken.....	57
3.1.4.3 Risikointerdependenzen.....	58
3.1.5 Instrumente der Risikoidentifikation	59
3.1.5.1 Risikoidentifikation mit Hilfe der Wertkettenanalyse	60
3.1.5.2 Risikoidentifikation mit Hilfe der Prozesskettenanalyse	62
3.1.5.3 Risikoidentifikation mit Hilfe der Netzwerktechnik.....	70
3.1.5.4 Risikoidentifikation mit Hilfe von Frühaufklärungssystemen	74

3.1.5.4.1	Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme	74
3.1.5.4.2	Indikatororientierte Früherkennungssysteme	76
3.1.5.4.3	Strategische Frühaufklärungssysteme	80
3.1.5.5	Integrierte Anwendung der Instrumente zur Risikoidentifikation.....	83
3.1.6	Unternehmensspezifisches Risikoprofil.....	84
3.1.7	Grenzen der Risikoidentifikation.....	86
3.2	Risikobeurteilung.....	87
3.2.1	Ziele und Aufgaben der Risikobeurteilung.....	87
3.2.2	Instrumente der Risikobeurteilung.....	88
3.2.2.1	Beurteilung von Risiken mit Hilfe von Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadensausmaß und Erwartungswerten	89
3.2.2.1.1	Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß	89
3.2.2.1.2	Brutto- und Nettobewertung.....	91
3.2.2.1.3	Risikoklassifizierung mit Hilfe eines Risikoportfolios.....	92
3.2.2.1.4	Schadenerwartungswert.....	94
3.2.2.1.5	Annualisierter Erwartungswert.....	95
3.2.2.2	Beurteilung von Risiken mit Hilfe von Scoring-Modellen	97
3.2.2.2.1	Ziele und Aufgaben von Scoring-Modellen	97
3.2.2.2.2	Business Environmental Risk Index (BERI-Index).....	97
3.2.2.2.3	Anwendungspotential und Grenzen von Scoring-Modellen.....	102
3.2.2.3	Beurteilung von Risiken mit Hilfe der Jahresabschlussanalyse.....	103
3.2.2.3.1	Ziel und Aufgaben der Jahresabschlussanalyse.....	103
3.2.2.3.2	Diskriminanzanalyse und Künstliche Neuronale Netze	103
3.2.2.3.3	KNN Backpropagation 14	104
3.2.2.3.4	Anwendungspotential und Grenzen der Jahresabschlussanalyse.....	106
3.2.2.4	Beurteilung von Risiken mit Hilfe von Value- und Cash-Flow-at-Risk	107
3.2.2.4.1	Value-at-Risk.....	107
3.2.2.4.1.1	Prinzip des Value-at-Risk.....	108
3.2.2.4.1.2	Prämissen für die VaR-Ermittlung.....	109
3.2.2.4.1.3	Verfahren zur Value-at-Risk-Berechnung.....	111
3.2.2.4.1.4	Anwendungspotential und Grenzen des VaR.....	115
3.2.2.4.2	Cash-Flow-at-Risk.....	117
3.2.2.4.2.1	Prinzip des Cash-Flow-at-Risk.....	117

3.2.2.4.2	Anwendungspotential des Cash-Flow-at-Risk	119
3.2.2.4.3	Kritische Würdigung des VaR und CFaR als statistisches Risikomaß ...	121
3.2.3	Grenzen der Risikobeurteilung	122
3.3	Risikosteuerung	123
3.3.1	Ziele und Aufgaben der Risikosteuerung.....	123
3.3.2	Risikosteuerungsstrategien	124
3.3.2.1	Risikovermeidung	125
3.3.2.2	Risikoverminderung.....	125
3.3.2.3	Risikobegrenzung	125
3.3.2.4	Risikoüberwälzung	126
3.3.2.5	Risikoakzeptanz	127
3.3.3	Risikostrategiematrix	128
3.3.4	Risikosteuerungsinstrumente	130
3.3.4.1	Ziele und Aufgaben	130
3.3.4.2	Arten von Risikosteuerungsinstrumenten	133
4.	Risikomanagement-Organisation	135
4.1	Ziele und Aufgaben der Risikomanagement-Organisation.....	135
4.2	Allgemeine Gestaltungsansätze	136
4.2.1	Zentralisation versus Dezentralisation	136
4.2.2	Stabsfunktion versus Linienfunktion	138
4.2.3	Hierarchische Einbindung.....	139
4.2.4	Kritische Würdigung der allgemeinen Gestaltungsansätze.....	140
4.3	Praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen	140
4.3.1	Risikomanager	141
4.3.1.1	Aufgaben des Risikomanagers.....	141
4.3.1.2	Stellenanforderung	142
4.3.2	Risikoausschuss	143
4.3.2.1	Charakteristika und Eignung.....	143
4.3.2.2	Aufgaben und Kompetenzen.....	144
4.3.2.3	Besetzung.....	145
4.3.2.4	Geschäftsordnung	146
4.3.2.5	Risikoausschuss-System	147
4.3.3	Risikomanagement-Richtlinie.....	149

4.3.3.1 Ziele und Aufgaben	149
4.3.3.2 Aufbau und Inhalte	150
4.4 Interne Revision.....	152
4.4.1 Entwicklung und Begriff	152
4.4.2 Organisatorische Integration.....	153
4.4.3 Prüfkriterien, Ziele und Aufgaben	155
4.4.4 Prüfung des Risikomanagements durch die interne Revision.....	157
4.4.4.1 Prüfung der Konzeption und Organisation des Risikomanagement-Systems... 158	
4.4.4.2 Prüfung der vollständigen Erfassung und Identifikation aller Risiken	159
4.4.4.3 Prüfung der Risikoanalyse und Risikobewertung	160
4.4.4.4 Prüfung der Maßnahmen und integrierten Kontrollen	160
4.4.4.5 Prüfung der Kommunikation von Risiken	161
4.4.5 Abgrenzung von Risikomanagement und interner Revision.....	161
5. Risikoberichterstattung und Risikokommunikation	163
5.1 Ziele und Aufgaben der Risikoberichterstattung	163
5.2 Gestaltung und Organisation der Risikoberichterstattung	164
5.2.1 Berichtszweck.....	165
5.2.2 Berichtssender und Berichtsempfänger	165
5.2.3 Berichtsarten und Berichtsfrequenz.....	170
5.2.4 Berichtsinhalte und -gestaltung	171
5.3 Berichtshierarchie mit Fallbeispielen	175
5.3.1 Risikoerfassungsbogen	175
5.3.2 Dynamische Risikomatrix als Risikodatenbank	179
5.3.3 Risk-Card.....	183
5.3.4 Balanced Chance- & Risk-Card.....	186
5.3.4.1 Konzeption und Perspektiven der BCR-Card	187
5.3.4.2 Entwicklung und Aufbau der BCR-Card	189
5.3.4.2.1 Strategische Ziele, Perspektivenzuordnung und Strategieleitlinie.....	190
5.3.4.2.2 Kennzahlen, Indikatoren sowie Zielvorgaben	191
5.3.4.2.3 Risiken und risikorelevante Sachverhalte.....	192
5.3.4.2.4 Projekte, Maßnahmen und Aktionspläne.....	193
5.3.4.3 BCR-Card als Kommunikationsinstrument	193
5.4 Störungen der Risikoberichterstattung.....	196

6. Risikomanagement im DAX30	199
6.1 Vorbemerkung	199
6.2 Ergebnisse.....	199
6.2.1 Vorstandszuordnung, organisatorische Aufhängung und personelle Ausstattung	199
6.2.2 Aufgaben der zentralen Risikomanagement-Funktion.....	202
6.2.3 Schnittstellen zu anderen Unternehmensfunktionen	203
6.2.4 Risikoboard.....	204
6.2.5 Definitionen und Risikobewertung	205
6.2.6 Risikoberichterstattung und Unternehmensrisikobericht	206
6.2.7 Allgemeines Stimmungsbild.....	208
6.2.8 Fazit und Ausblick	209
7. Tipps für den eiligen Praktiker	211
7.1 Positionieren Sie das Thema!	211
7.2 Realisieren Sie die Vorteile einer zentralen Koordination!	212
7.3 Klären Sie Verantwortlichkeiten und schaffen Sie einen Plan B!	213
7.4 Schaffen Sie Transparenz durch integrierte Risikomanagement-Prozesse!.....	214
7.5 Machen Sie Werbung für das Risikomanagement!.....	216
7.6 Machen Sie Ihr Risikomanagement für alle sichtbar!.....	217
7.7 Was immer Sie tun, halten Sie es einfach!	218
7.8 ... zum Guten Schluss!	219
8. Fazit und Ausblick.....	221
Literaturverzeichnis	223
Stichwortverzeichnis	269

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Relevante Themenfelder des Risikomanagements und Risikocontrollings	5
Abb. 2-1: Risikolandschaft eines Unternehmens	7
Abb. 2-2: Dichotome Begriffsdefinition des Risikos.....	9
Abb. 2-3: Ziele des Risikomanagements	11
Abb. 2-4: Risikomanagement-Stile.....	12
Abb. 2-5: Risikomanagement-Prozess.....	14
Abb. 2-6: Aufgabenorientierte Ausrichtung von Controlling-Konzeptionen	16
Abb. 2-7: Struktur des Controllings nach Reichmann	16
Abb. 2-8: Mehrdimensionale Controlling-Konzeption	18
Abb. 2-9: Risikocontrolling als Bestandteil des Controllings.....	19
Abb. 2-10: Risikocontrolling als Querschnittsfunktion	20
Abb. 2-11: Aufgaben des Risikomanagements und Risikocontrollings	21
Abb. 2-12: Unternehmensinsolvenzen 1980-2011.....	22
Abb. 2-13: Rechtshistorie	24
Abb. 2-14: Ausstrahlungswirkung des § 91 Abs. 2 AktG	26
Abb. 2-15: Bestandteile des Systems nach § 91 Abs. 2 AktG	26
Abb. 2-16: Elemente eines IKS nach COSO I (1992)	28
Abb. 2-17: Regelungsbereiche des internen Kontrollsystems nach IDW PS 261.....	30
Abb. 2-18: Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung (GoL)	34
Abb. 2-19: Ausstrahlungswirkung des § 289 HGB i.V.m. § 91 Abs. 2 AktG	34
Abb. 2-20: Bestandteile der Jahresabschlussprüfung	35
Abb. 2-21: Prüfungsgegenstand nach § 317 Abs. 4 HGB	36
Abb. 2-22: Bestandteile der Prüfung nach IDW PS 340.....	37
Abb. 2-23: Bestandteile der risikoorientierten Lageberichterstattung nach dem DSR	41
Abb. 2-24: Anforderungen an ein Risikomanagement	48
Abb. 3-1: Prozessphasen des Risikomanagements	49
Abb. 3-2: Postulate der Risikoidentifikation	51
Abb. 3-3: Progressive und retrograde Methode zur Risikoidentifikation	53
Abb. 3-4: Beispielhafte unternehmerische Ziele und Risiken	54

Abb. 3-5: Beispielhafte Risikokategorisierung	56
Abb. 3-6: Risikointerdependenzen am Beispiel primärer Leistungsbereiche	59
Abb. 3-7: Dimensionen der Risikoidentifikation	60
Abb. 3-8: Risikoidentifikation mit Hilfe der Wertkettenanalyse	61
Abb. 3-9: Allgemeiner Fragenkatalog zur Erhebung von Prozessen	63
Abb. 3-10: Ausschnitt einer risikoadjustierten EPK am Beispiel der Beschaffung	65
Abb. 3-11: Beispielbericht zu den erhobenen Prozessrisiken (Risiko-Kontroll-Matrix)	66
Abb. 3-12: Beispielhafter Prozessbaum (Ausschnitt) und Risiko-Kontroll-Matrix	68
Abb. 3-13: Beispielhaftes Netzwerk am Beispiel einer Versicherung	71
Abb. 3-14: Mögliche Entscheidungszusammenhänge	72
Abb. 3-15: Beispielhafter Risikobericht über Auswirkungen potentieller Entscheidungen ..	73
Abb. 3-16: Entwicklung von Frühaufklärungssystemen im Zeitablauf	74
Abb. 3-17: Quantitative Prognoseverfahren	75
Abb. 3-18: Indikator und Auswirkungen im Zeitablauf	76
Abb. 3-19: Beobachtungsbereiche und beispielhafte Indikatoren	77
Abb. 3-20: Vorgehen beim Aufbau indikatororientierter Frühaufklärungssysteme	79
Abb. 3-21: Prozessschritte der Strategischen Frühaufklärung	80
Abb. 3-22: Trendmeldung und Mikro-Makro-Umfeld-Matrix	81
Abb. 3-23: Gemeinsamkeiten-/Abhängigkeiten-Matrix	82
Abb. 3-24: Trendlandschaften	82
Abb. 3-25: Integrierte Anwendung der Instrumente zur Risikoerkennung	84
Abb. 3-26: Beispielhaftes Risikoprofil eines international agierenden Unternehmens	85
Abb. 3-27: Aggregationsebenen der Risikobeurteilung	88
Abb. 3-28: Risikobewertungsmöglichkeiten	90
Abb. 3-29: Risikoportfolio	92
Abb. 3-30: Risikoportfolio mit Risikoschwelle und qualitativer Intervallskalierung	93
Abb. 3-31: Risikoportfolios als Instrument der Risikoberichterstattung	94
Abb. 3-32: Risikobewertung anhand annualisierter Erwartungswerte	96
Abb. 3-33: Vergleich von Ländern anhand des Operation Risk Index	99
Abb. 3-34: Vergleich von Ländern anhand des Political Risk Index	100
Abb. 3-35: Vergleich von Ländern anhand des Remittance and Repatriation Factor	101
Abb. 3-36: Vergleich von Ländern anhand des Profit Opportunity Recommendation	101
Abb. 3-37: Kennzahlenkatalog des BP-14	105

Abb. 3-38: Güte- und Risikoklassen sowie Zusammenhänge des BP-14	107
Abb. 3-39: Darstellung des VaR am Beispiel einer normalverteilten Zufallsvariablen	108
Abb. 3-40: Prämissen der Value-at-Risk-Ermittlung	109
Abb. 3-41: Verfahren zur Value-at-Risk-Berechnung	111
Abb. 3-42: Beispielhafte Berechnung des VaR anhand der Historischen Simulation	113
Abb. 3-43: Gegenüberstellung ausgewählter VaR-Verfahren	114
Abb. 3-44: Allgemeine Anwendungsmöglichkeiten des VaR	115
Abb. 3-45: Grenzen des VaR bei Nicht-Banken	116
Abb. 3-46: Verfahren zur Berechnung des VaR bei Nicht-Banken	117
Abb. 3-47: Vorgehen bei der Entwicklung eines Business Risk Model	118
Abb. 3-48: Vorgehen bei der CFaR-Ermittlung mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation	119
Abb. 3-49: Konzeptionelle Unterschiede zwischen VaR und CFaR	120
Abb. 3-50: Risikosteuerungsstrategien	124
Abb. 3-51: Wirkungsweise der aktiven Strategien zur Risikosteuerung	126
Abb. 3-52: Risikostrategiematrix mit abgeleiteten Risikosteuerungsstrategien	129
Abb. 3-53: Ist-Analyse des eingesetzten Risikosteuerungsinstrumentariums (Beispiel)	131
Abb. 3-54: Risikotragweite und Kontrollaufwand	132
Abb. 3-55: Optimaler Sicherheitsgrad	132
Abb. 3-56: Beispielhafte Kategorisierung von Risikosteuerungsinstrumenten	133
Abb. 4-1: Aufgaben des Risikomanagers	142
Abb. 4-2: Aufgaben des Risikoausschusses	145
Abb. 4-3: Risikoausschuss-System	148
Abb. 4-4: Risikokommunikation durch sich überschneidende Teilnehmerkreise	149
Abb. 4-5: Beispielhafte Struktur einer Risikomanagement-Richtlinie	151
Abb. 4-6: Merkmale und Voraussetzungen einer prozessunabhängigen Revision	155
Abb. 4-7: Bestandteile der Prüfung des Risikomanagements nach IIR RS Nr. 2	157
Abb. 4-8: Übersicht möglicher Risikofelder nach IIR RS Nr. 2	159
Abb. 4-9: Abgrenzung der Aufgaben von Risikomanagement und interner Revision	162
Abb. 5-1: Parameter bei der Gestaltung der Risikoberichterstattung	164
Abb. 5-2: Beispielhafter Risikoerfassungsbogen	166
Abb. 5-3: Beispielhafte Maßstäbe zur Bewertung der Risiken	168
Abb. 5-4: Risikotopbericht mit Risikobeurteilungen	168
Abb. 5-5: Informations- & Kommunikationswege der Risikoberichterstattung (Beispiel)	169

Abb. 5-6: Risikobericht: Darstellung eines Risikos.....	172
Abb. 5-7: Risikobericht: Abbildung strategischer Risiken.....	173
Abb. 5-8: Mehrdimensionalität der Risikoberichterstattung.....	174
Abb. 5-9: Zusammenspiel von interner und externer Risikoberichterstattung	174
Abb. 5-12: Dynamische Risikomatrix (Beispiel).....	180
Abb. 5-13: Risk-Card (Beispiel).....	184
Abb. 5-14: Berichtsstruktur und Elemente der BCR-Card	186
Abb. 5-15: Konzeption der BCR-Card	187
Abb. 5-16: Perspektiven der BCR-Card	188
Abb. 5-17: Vorgehensmodell zur Erstellung der BCR-Card	189
Abb. 5-18: Strategische Ziele und Zuordnung zu Perspektiven	190
Abb. 5-19: Strategische Ziele und Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung.....	191
Abb. 5-20: Beispielhafte Kennzahlenausprägungen.....	191
Abb. 5-21: Strategische Ziele und korrespondierende Risiken.....	192
Abb. 5-22: Beispielhafte Risk-Card.....	192
Abb. 5-23: Strategische Ziele und beispielhafte Maßnahmen	193
Abb. 5-24: Balanced Chance- & Risk-Card (Beispiel).....	194
Abb. 5-25: Allgemeine Störungsquellen im Rahmen der Berichterstattung.....	196

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
ARIS	Architektur Integrierter Informationssysteme
BCR-Card	Balanced Chance- & Risk-Card
BERI	Business Environmental Risk Index
BGBI	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz)
BilReG	Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz)
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BR-Drs.	Bundesrats-Drucksache
CFaR	Cash Flow-at-Risk
DAX	Deutscher Aktienindex
DCF	Discounted Cash-Flow
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
DRSC	Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V.
DSR	Deutscher Standardisierungsrat
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung e.V.
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EGAktG	Einführungsgesetz zum Aktiengesetz
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
EuroEG	Gesetz zur Einführung des Euro (Euro-Einführungsgesetz)
GenG	Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (kurz: Genossenschaftsgesetz)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (kurz: GmbH-Gesetz)
GoL	Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichterstattung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HFA	Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz)
IAS	International Accounting Standard(s)
IASC	International Accounting Standards Committee
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IDW EPS	Entwurf IDW Prüfungsstandard
IDW PS	IDW Prüfungsstandard
IDW RS	IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung
IFO	Institut für Wirtschaftsforschung
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIA	The Institute of Internal Auditors
IIR	Deutsches Institut für Interne Revision e.V.
InsO	Insolvenzordnung
ISA	International Standard on Auditing
i.V.m.	in Verbindung mit
KapAEG	Gesetz zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Konzerne an Kapitalmärkten und zur Erleichterung der Aufnahme von Gesellschaftendarlehen (kurz: Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz)
KapCoRiLiG	Gesetz zur Durchführung der Richtlinie des Rates der Europäischen Union zur Änderung der Bilanz- und der Konzernbilanzrichtlinie hinsichtlich ihres Anwendungsbereichs (90/605/EWG), zur Verbesserung der Offenlegung von Jahresabschlüssen und zur Änderung anderer handelsrechtlicher Bestimmungen (kurz: Kapitalgesellschaften- und Co-Richtlinie-Gesetz)
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KNN	Künstlich Neuronaler Netze
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

KWG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
ORI	Operation Risk Index
POR	Profit Opportunity Recommendation
PRI	Political Risk Index
PS	Prüfungsstandard
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz)
REB	Risikoerfassungsbogen
RF	Remittance and Repatriation Factor
SGE	Strategische Geschäftseinheit(en)
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
StückAG	Gesetz über die Zulassung von Stückaktien (Stückaktiengesetz)
TransPubG	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (Transparenz- und Publizitätsgesetz)
UMAG	Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
VAR	Value at Risk
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz

1. Einleitung

1.1 Die ewige Renaissance des Risikomanagements

Auch in den vergangenen Jahren haben Risikomanagement und Risikocontrolling nicht an Aktualität verloren. Noch immer leisten spektakuläre Pleiten, Unternehmensschieflagen sowie Skandale und nicht zuletzt die einschneidende Finanz- und Wirtschaftskrise der Auseinandersetzung mit dem Thema (wieder einmal) Vorschub. Sicherlich sind in einigen Fällen kriminelle Energie, Machtmissbrauch und Raffgier als Gründe anzuführen, die das beste Risikomanagement nicht unterbinden kann. Ein nicht unerheblicher Teil begründet sich aber auch in einem mangelnden Risikobewusstsein, fehlender Transparenz aufgrund unzureichender Kontroll- und Informationssysteme, einer unbefriedigenden Fehlerkultur sowie dem nicht sonderlich stark ausgeprägten Willen, sich intensiv mit unternehmerischen Risiken auseinanderzusetzen. Dies verwundert sehr, wird doch die Risikosituation vieler Unternehmen durch Entwicklungen wie die Globalisierung, die Internationalisierung der Kapitalmärkte, das Technologie- und Informationszeitalter und das Bestreben nach Nachhaltigkeit komplexer. Es gehört keine größere hellseherische Begabung dazu, um festzustellen, dass sich dieser Trend auch zukünftig mit steigender Intensität fortsetzen wird. Und – als ob die Gründe nicht ausreichen – wiegt ein Aspekt besonders schwer: Seit jeher ist es die Aufgabe der Geschäftsleitung und damit eine Selbstverständlichkeit, die Existenzfähigkeit eines Unternehmens unabhängig von der Rechtsform sicherzustellen. Risikomanagement und Risikocontrolling zählen seit jeher zur Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers!

Es bleibt zu hoffen, dass die handelnden Personen aus den Fehlern der Vergangenheit nachhaltig lernen. Denn das zu Grunde liegende Phänomen ist ja keineswegs neu: In wirtschaftlich robusten Zeiten werden – attraktive Renditen im Blick – häufig (wenn nicht immer) die Augen vor potentiellen Risiken verschlossen, die wenigen warnenden „Rufe in der Wüste“ bleiben ungehört. Verschärft sich in wirtschaftlich unruhigem Fahrwasser die Risikolage, sind viele Unternehmen nur unzureichend vorbereitet. Die Kunst besteht aber eben gerade darin, Chancen zu nutzen und gleichzeitig damit einhergehende Risiken frühzeitig zu erkennen, richtig einzuschätzen und – im Sinne eines Notfallplans – auf derartige Situationen vorbereitet zu sein. Wie heißt es so schön: Rettungsboote werden bei Schönwetter gebaut, nicht bei Sturmflut!

Zudem erwarten Kapitalanleger von Unternehmenslenkern eine Strategie, die ihrem Interesse an einer Wertsteigerung ihres eingebrachten Kapitals entspricht sowie eine darauf ausgerichtete, transparente Berichterstattung. Neben der Erzielung eines unternehmerischen Erfolgs und einer damit verbundenen, angemessenen Rendite erwarten Shareholder eine Wertentwicklung ohne das Risiko signifikanter Kurseinbußen oder gar des vollständigen Verlusts. Diese Rahmenfaktoren nehmen viele Unternehmen immer mehr in die Pflicht, Kapitalanlegern eine erhöhte Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen und sich an den Anforderungen und Erwartungen der internationalen Kapitalmärkte zu orientieren. Herausra-

gende Bedeutung haben hier Informationen über die Existenz von und den Umgang mit existenzgefährdenden – oder zumindest wesentlichen – Risiken. Ein gefühlt mangelhaftes Risikomanagement und eine unzureichende Berichterstattung schwächt das Interesse von Investoren, die infolgedessen gegebenenfalls ihr finanzielles Engagement anderweitig ausüben.

An dieser Stelle soll nicht der Eindruck erweckt werden, dass sich die gesamte Unternehmenspraxis in der jüngeren Vergangenheit der Thematik verschlossen hätte – ganz im Gegenteil: Unabhängig von Branche, Größe und Struktur haben viele Unternehmen den echten Mehrwert eines ganzheitlichen, in die bestehenden Organisationsstrukturen integrierten Risikomanagements für sich erkannt. Vorausschauende Unternehmenslenker nutzen es mehr und mehr als entscheidenden Wettbewerbsfaktor: Nur wer sich frühzeitig mit seinen unternehmerischen Risiken intensiv auseinandersetzt, ist auf jede konjunkturelle Phase vorbereitet. Sie suchen nach adäquaten Lösungen, die weit über das gesetzlich geforderte Maß und die Anforderungen der Wirtschaftsprüfer hinausgehen. Vielleicht erklärt das auch, warum Grundlagen zum Risikomanagement und Risikocontrolling nicht aus der Mode kommen und die Nachfrage nach belastbaren Standards und einer ganzheitlichen Betrachtung des Themas ungebrochen groß ist.

1.2 Zum Inhalt

Im Buch wird ein geschlossenes, ganzheitliches und zukunftsfähiges Risikomanagement- und Risikocontrolling-System vorgestellt. Es präsentiert Gestaltungsempfehlungen sowie in der Praxis erprobte Lösungsvorschläge und Umsetzungsmöglichkeiten, die in nahezu jeder Branche Anwendung finden können. Der Autor greift hierbei auf die langjährige Berufspraxis zu den Themen Risikomanagement und Risikocontrolling zurück, die er sowohl in international agierenden Industriekonzernen als auch im universitären Umfeld und in einem Beratungshaus hat sammeln dürfen.

Das Buch umfasst im Wesentlichen folgende Punkte:

- Grundlagen des Risikomanagements und Risikocontrollings sowie Abgrenzung der Begrifflichkeiten
- Anforderungskatalog an das Risikomanagement und die risikoorientierte Lageberichterstattung seitens des Gesetzgebers und des Wirtschaftsprüfers
- Darstellung der Prozessschritte des Risikomanagements und praxiserprobter Instrumente
- Anregungen zur Gestaltung einer Risikomanagement-Organisation und zum Einsatz eines Risikomanagers, eines Risikoausschusses und einer Risikomanagement-Richtlinie
- Abgrenzung von Risikomanagement und interner Revision sowie Darstellung der Bestandteile der Prüfung des Risikomanagements durch die interne Revision
- Empfehlungen zum Aufbau einer chancen- und risikoorientierten Berichterstattung einschließlich der Darstellung von Berichtsformaten
- Risikomanagement im DAX30
- Tipps für den eiligen Praktiker

Nach der Einleitung werden im zweiten Kapitel zunächst Grundlagen und Begriffe erklärt. Neben dem Risikobegriff werden die Ziele und Aufgaben von Risikomanagement und Risikocontrolling herausgearbeitet und voneinander abgegrenzt. Da die beiden Corporate Governance-Elemente Risikomanagement und Internes Kontrollsystem (IKS) inhaltlich eng verwandt und nicht überschneidungsfrei sind, werden in einem Exkurs die wesentlichen Elemente eines IKS in den Grundzügen vorgestellt. Hierbei wird auf das bekannte Rahmenwerk von der *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* sowie auf die darauf aufbauenden Ausführungen des *Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW)* zurückgegriffen. Zudem wird die für bestimmte Rechtsformen geltende, gesetzliche Verpflichtung, ein Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystem einzurichten und die Risiken im Lagebericht darzustellen, erläutert. Darauf aufbauend werden die Anforderungen seitens der Wirtschaftsprüfer – genauer gesagt des *IDW* – sowie des *Deutschen Standardisierungsrates (DSR)* aufgezeigt. Sie konkretisieren für die Unternehmenspraxis und die Abschlussprüfbarkeit die gesetzlichen Verpflichtungen anhand von Prüfungs- und Rechnungslegungsstandards.

Im dritten Kapitel werden die dem Risikomanagement zugrunde liegenden Prozessschritte – also die Risikoidentifikation, Risikobeurteilung und Risikosteuerung – ausführlich vorgestellt. So werden neben der Darstellung der Ziele und Aufgaben in der Unternehmenspraxis erprobte Instrumente zur Unterstützung der Prozessschritte dargeboten, die sich mit verhältnismäßig wenig Aufwand zur Anwendung bringen lassen.

Zur Erläuterung der Risikoidentifikation werden – neben der kurzen Darstellung der Ziele und Aufgaben – zunächst Postulate definiert. Außerdem werden die beiden grundsätzlichen Methoden aufgezeigt, wie Unternehmen bei der Risikoerkennung vorgehen können. Im Anschluss werden neben Kategorisierungsmöglichkeiten von Risiken praxiserprobte Instrumente vorgestellt, deren integrierte Anwendung eine umfängliche Erfassung interner und externer Risiken ermöglicht. Es wird herausgestellt, dass sich die Erkennung von Risiken an der Wertkette, den Prozessen, den strategischen Entscheidungszusammenhängen und an dem Unternehmensumfeld orientieren kann. In einem Exkurs wird aufgezeigt, wie die prozessketten-gestützte Risikoerkennung bei der Entwicklung eines internen Kontroll- und Risikomanagementsystems bezogen auf den Rechnungslegungsprozess wirkungsvoll eingesetzt werden kann. Abschließend wird gezeigt, an welche Grenzen Unternehmen bei der Erkennung von Risiken stoßen können.

Die Auswahl der Instrumente zur Risikobeurteilung erfolgt unter der Maßgabe, Entscheidungsträgern einen Überblick über die potentiellen Auswirkungen der internen und externen Risiken zu vermitteln. Es wird aufgezeigt, dass Risiken aus unterschiedlichen Blickwinkeln und auf unterschiedlichen Aggregationsebenen beurteilt werden können, so dass – je nach Bedarf – mehrere Instrumente zur Anwendung kommen müssen. Schließlich wird thematisiert, welchen Restriktionen die Risikobeurteilung unterliegt.

Als letzter Prozessschritt wird die Risikosteuerung dargestellt. Es werden die grundsätzlichen Risikosteuerungsstrategien in ihrer Wirkungsweise erläutert. Mit der Risikostrategiematrix wird zudem ein Instrument vorgestellt, mit dessen Hilfe eine Orientierung gegeben

wird, welche Risiken einen Handlungsbedarf auslösen und welche Strategien geeignet sein könnten, den Risiken entgegenzutreten.

Nach der Darstellung leistungsfähiger Instrumente zur Unterstützung der Risikomanagement-Prozessschritte werden im vierten Kapitel Empfehlungen erarbeitet, wie sich das Risikomanagement in die bestehende Organisation eines Unternehmens einbinden lässt. Es werden allgemeine Gestaltungsansätze diskutiert, kritisch gewürdigt und praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen für eine Risikomanagement-Organisation abgeleitet. So werden die Installierung eines Risikomanagers, die Bildung eines Risikoausschusses und die Kodifizierung der aufgestellten organisatorischen Regeln in einer Risikomanagement-Richtlinie vorgeschlagen. Abschließend wird die interne Revision als weiteres überwachendes Element kurz vorgestellt und bezüglich ihrer Aufgaben und Ziele zum Risikomanagement abgegrenzt. Außerdem werden die Bestandteile der Prüfung des Risikomanagements durch die interne Revision nach dem Revisionsstandard Nr. 2 vom *Deutschen Institut für interne Revision e.V. (IIR)* skizziert.

Eine weitere Voraussetzung für ein wirksames Risikomanagement bildet außerdem die Versorgung der Entscheidungsträger mit risikorelevanten Informationen. Diesem Aspekt widmet sich das fünfte Kapitel. Es werden Lösungsvorschläge unterbreitet, die sich mit verhältnismäßig wenig Aufwand etablieren lassen. Auf allgemeinen Gestaltungs- und Organisationsgrundsätzen aufbauend werden Vorschläge zur Struktur und zum Ablauf einer Risikoberichterstattung unterbreitet, die eine horizontale und vertikale Transparenz im Unternehmen fördert. Neben der Darstellung von Formblättern zur Erfassung von Risiken werden Berichtsformate vorgestellt, mit deren Hilfe Entscheidungsträger über Risiken informiert werden können. Außerdem wird mit der *Balanced Chance- & Risk-Card* ein Bericht präsentiert, der Chancen und Risiken unter Berücksichtigung ihrer Zusammenhänge darstellt. Schließlich werden potentielle Grenzen und Fallstricke aufgezeigt, die bei der Risikoberichterstattung und Risikokommunikation zu berücksichtigen sind.

Nach der Vorstellung praxiserprobter Instrumente zur Erkennung, Beurteilung und Steuerung von Risiken sowie von Empfehlungen zum Aufbau einer Risikomanagement-Organisation und Risikoberichterstattung wird im sechsten Kapitel aufgezeigt, wie die Unternehmen im DAX 30 ihre Systeme in den Grundzügen gestalten.

Bevor im achten Kapitel ein Fazit und Ausblick gegeben wird, werden im siebten Kapitel noch einmal die wesentlichen Aspekte des Buches checklistenartig aufgegriffen. Es wird auf grundlegende Dinge eingegangen, an denen Risikomanagement-Systeme scheitern können. Gerade der eilige Praktiker findet hier schnell leicht umsetzbare Empfehlungen und Anregungen zur Neukonzeption, Verbesserung oder Weiterentwicklung seines Risikomanagement- und Risikocontrolling-Systems.

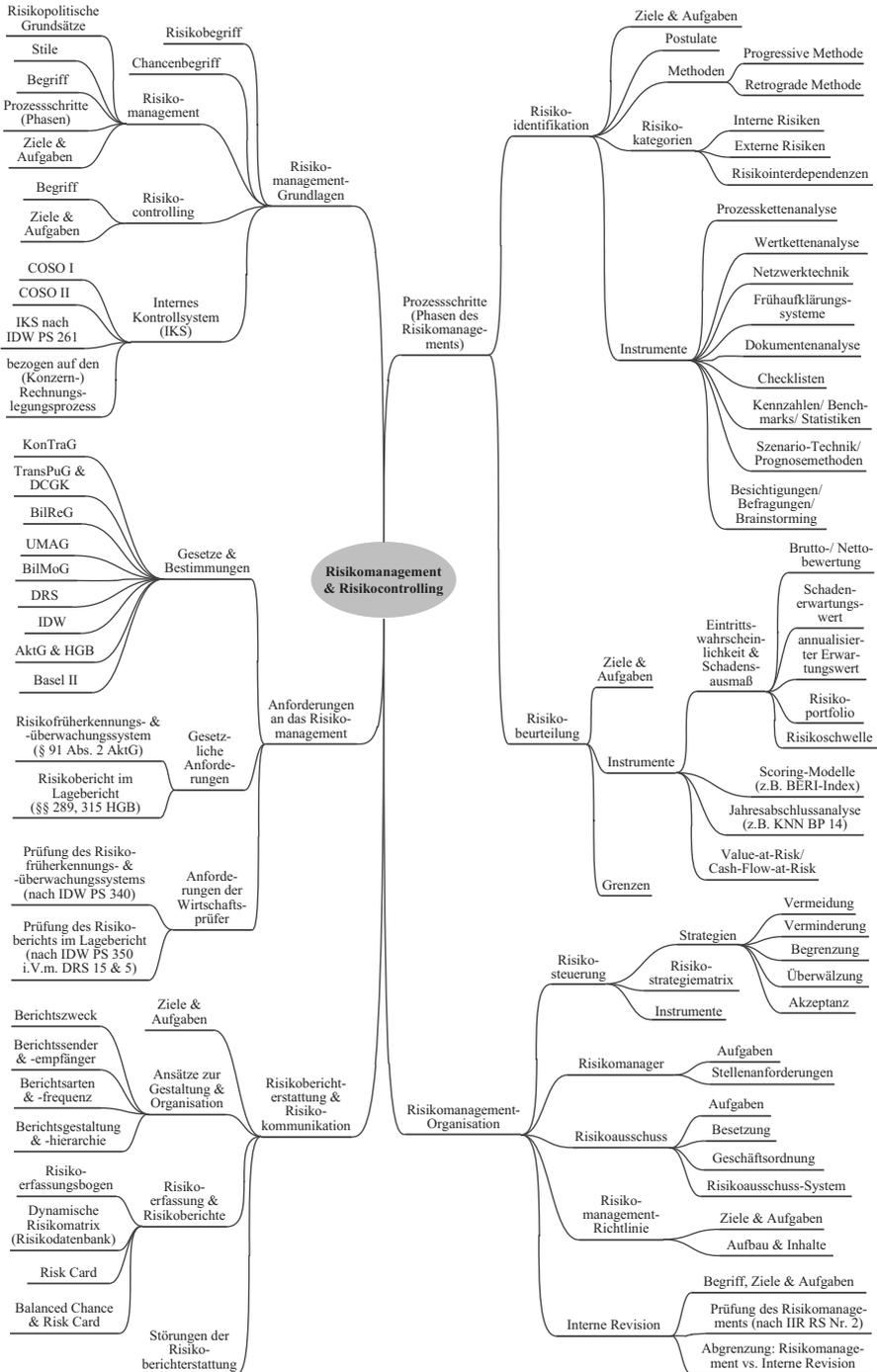


Abb. 1-1: Relevante Themenfelder des Risikomanagements und Risikocontrollings

2. Grundlagen und Begrifflichkeiten

2.1 Risikomanagement als Unternehmensziel

Unternehmerische Rahmenbedingungen wandeln sich kontinuierlich. So stellen makroökonomische, politisch-rechtliche, technologische, sozio-kulturelle und ökologische Entwicklungen Unternehmen immer wieder vor neue Herausforderungen. Vor allem die zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen sowie die wachsende Komplexität der Unternehmensumwelt bringen für Unternehmen Risiken mit sich.¹

Neben diesen externen Faktoren, die sich auf die Ziele und Strategien von Unternehmen auswirken, können Risiken auch innerhalb der Organisation, also in den Primär- oder Sekundärfunktionen, entstehen (vgl. Abb. 2-1).

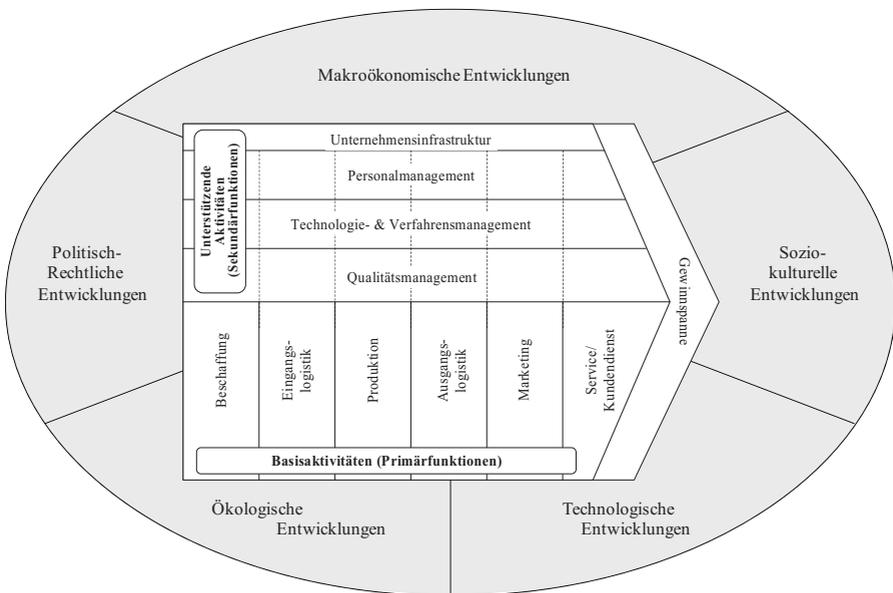


Abb. 2-1: Risikolandschaft eines Unternehmens²

Unternehmerischer Erfolg hängt – neben der Nutzung von Chancen – maßgeblich davon ab, inwieweit es einem Unternehmen gelingt, sich auf diese Risiken vorzubereiten. So wird ein Unternehmen seine Marktposition nur festigen und seine Wettbewerbsvorteile ausbauen

¹ Vgl. Macharzina (1999), S. 14.

² In Anlehnung an Schreyögg (1999), S. 311.

können, wenn es seine Risiken kennt, analysiert, bewältigt und kontinuierlich beobachtet. Werden Risiken dagegen vernachlässigt, gefährdet man die Erreichung gesetzter Ziele, die Umsetzung definierter Strategien oder – je nach Tragweite des Risikos – sogar die Unternehmensexistenz. Folglich ist das Risikomanagement und Risikocontrolling als ständige Aufgabe und als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit zu verstehen. Diesem Aspekt ist durch die Etablierung geeigneter Strukturen, Systeme und Maßnahmen sowie durch eine besondere Positionierung im Unternehmen Rechnung zu tragen.

In den folgenden Ausführungen werden die Begriffe Risiko, Risikomanagement und Risikocontrolling definiert.

2.1.1 Risikobegriff

Die Definition des Risikobegriffs bildet den Ausgangspunkt für den systematischen Umgang mit Risiken und zugleich die Basis für den Aufbau von Risikomanagement- und Risikocontrolling-Systemen. Allerdings hat sich weder in der Theorie noch in der Unternehmenspraxis eine allgemein anerkannte Definition herauskristallisiert. Vielmehr entstand durch die Akzentuierung verschiedener Aspekte sowie durch unterschiedliche Auffassungen und Interpretationen ein weites Spektrum von Definitionen. So reichen die Risikodefinitionen von der quantifizierbaren Unsicherheit bis hin zu komplexen Risikomaßen wie dem spekulativen Risiko.³

Eine häufig gebrauchte Definition bezeichnet ein Risiko als die Möglichkeit einer Abweichung eines zukünftigen, mit bestimmter Wahrscheinlichkeit eintretenden Kennzahlenwertes (oder Ereignisses) von einem ursprünglich geplanten Kennzahlenwert (oder erwarteten Ereignis). Sowohl die positive als auch die negative Abweichung wird dabei als Risiko verstanden. Diese Definition zeichnet sich durch einen ambivalenten Charakter des Risikobegriffs aus, der sowohl positive als auch negative Abweichungen als Risiko betrachtet.

Diese dichotome Auslegung, bei der vom Risiko im weiteren Sinne gesprochen wird, berücksichtigt, dass zukünftige Entwicklungen nicht einwertig sind, sondern Gewinn- oder Verlustmöglichkeiten mit sich bringen können.⁴ Vermögensmehrende Auswirkungen werden hier als Chance oder Gewinnmöglichkeit bezeichnet. Eine negative Abweichung wird als Risiko (im engen Sinne) oder Verlustmöglichkeit verstanden.⁵

³ Auf eine Diskussion des Risikobegriffs wird verzichtet. Vgl. zu den Risikodefinitionen zum Beispiel *Imboden* (1983), S. 3 ff.; *Kupsch* (1973), S. 28; *Haller* (1986a), S. 18; *IDW* (1999), S. 658, Tz. 3; *Karten* (1993), Sp. 3827, 3829; *Guserl* (1996), S. 525; *Baetge/Schulze* (1998), S. 939 f.; *Brebeck/Herrmann* (1997), S. 383; *Kütting/Hütten* (1997), S. 252; *Steinle/Thiem/Bosch* (1997), S. 360; *Kless* (1998), S. 93; *Lüeck* (1998a), S. 1925; *Neumann* (1998b), S. 722; *Kromschröder/Lüeck* (1998), S. 1573; *Spannagl/Häßler* (1999), S. 1827; *Baetge/Jerschensky* (1999), S. 171; *Weber/Weißberger/Liekweg* (1999a), S. 1711; *Dörner/Bischof* (1999b), S. 446; *Selch* (2000), S. 362; *Bitz* (2000b), S. 13; *Wall* (2003a), S. 665 f.

⁴ Vgl. *Kromschröder/Lüeck* (1998), S. 1573; *Selch* (2000), S. 362.

⁵ Vgl. *Moxter* (1997), S. 722; *Selch* (2000), S. 362; *Retzlaff* (2007), S. 9.

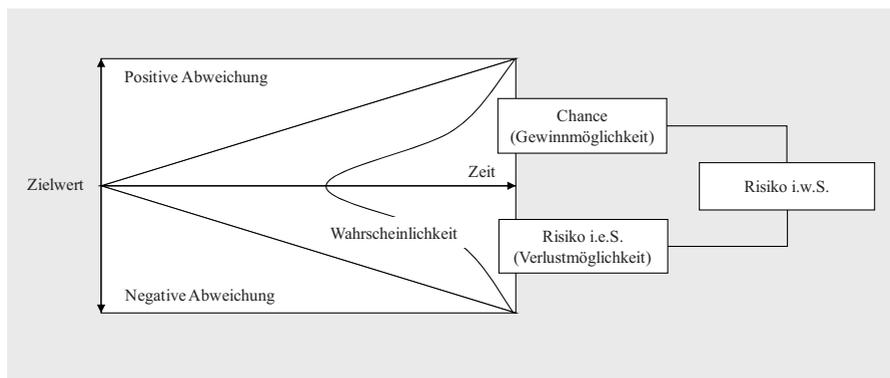


Abb. 2-2: Dichotome Begriffsdefinition des Risikos⁶

Für die weiteren Ausführungen wird die unten aufgeführte Definition genutzt und damit auf das Risiko im engen Sinne fokussiert. So interessiert hier in erster Linie, welche Risiken auftreten können, die das Unternehmen davon abhalten, Ziele zu erreichen oder Strategien erfolgreich umzusetzen. Risikomanagement ist damit das Gegenstück zum Strategischen Management, das sich mit der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens befasst. Letztlich sind es aber zwei Seiten derselben Medaille mit unterschiedlichen Blickwinkeln.

Risikodefinition (Risiko i.e.S.)

Unter Risiko wird die Gefahr verstanden, dass Ereignisse, Entscheidungen, Handlungen oder Unterlassungen das Unternehmen daran hindern, angestrebte Ziele zu erreichen oder Strategien erfolgreich umzusetzen.⁷

Neben der Definition des Risikobegriffs bedarf es einer Abgrenzung der Begriffe Risikomanagement und Risikocontrolling. Auch sie werden sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis unterschiedlich interpretiert.⁸ So findet man sowohl eine implizite Gleichstellung der Begrifflichkeiten als auch eine strikte Trennung.⁹ Um den folgenden Ausführungen einheitliche Definitionen zugrunde legen zu können, werden die Begriffe hergeleitet. Neben der Festlegung der Begrifflichkeiten werden die Ziele und Aufgaben von Risikomanagement und Risikocontrolling voneinander abgegrenzt.

⁶ In Anlehnung an Romeike (2006), S. 432; Selch (2000), S. 362.

⁷ Vgl. KPMG (1998), S. 5; Pritzer (1999), S. 149; Diederichs/Richter (2001), S. 136.

⁸ Vgl. zur Risikomanagement-Historie Haller (1986b), S. 117 ff.; Wall (2003b), S. 679 f.

⁹ Vgl. Kropp (1999), S. 132.

2.1.2 Risikomanagement als Führungsunterstützung

Ebenso wie der Risikobegriff ist auch der Begriff Management nicht eindeutig umschrieben. Einerseits wird der Begriff Management oder to manage von manus agere (an der Hand führen) abgeleitet. Dies erscheint vor dem Hintergrund der Kontroll- und Disziplinierungsfunktion des Managements plausibel. An anderer Stelle wird der Manager als derjenige gesehen, der das Haus für den Eigentümer bestellt, da der Begriff auch aus mansionem agere abgeleitet werden kann.¹⁰ Im allgemeinen Sprachgebrauch werden unter Management aber meist beide Aspekte subsumiert. Damit ist nicht nur der Prozess der Unternehmensführung, sondern auch die Führung als Institution eingeschlossen. So wird Management als Synonym für die Unternehmensleitung und -führung verstanden und bezieht sich auf die an Zielen ausgerichtete Gestaltung und Lenkung der betrieblichen Aktivitäten.¹¹

Der Beschreibung entsprechend, obliegt dem Management die Verantwortung für die Führung der Geschäfte des Unternehmens. Zur Geschäftsführungspflicht gehört die Entwicklung und Verfolgung einer Unternehmensphilosophie und -strategie, die auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswertes durch Aufbau und Erhalt von Erfolgspotentialen gerichtet ist. Außerdem sind neben allgemeinen Grundsätzen Unternehmensziele festzulegen, die ihrerseits wiederum den Ausgangspunkt für die Formulierung von Zielen in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen darstellen.¹²

In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass das Management als verantwortliches Organ Entscheidungen treffen muss, um sich am Markt bietende Chancen zu nutzen und definierte Ziele zu erreichen. Entscheidungen zeichnen sich jedoch dadurch aus, dass sie meist unter Unsicherheit getroffen werden und damit Risiken verbunden sind. Risiken wiederum können die Erreichung der Unternehmensziele oder sogar den Bestand des Unternehmens gefährden. Um Risiken seitens des Managements angemessen zu begegnen, sind systematische Aktivitäten unter Einsatz eines entsprechenden Instrumentariums notwendig. Damit wird die Bedeutung des Risikomanagements als Führungsaufgabe deutlich. Risikomanagement ist ein immanenter Bestandteil der Unternehmensführung und stellt eine Teilmenge des Oberbegriffs Management dar.¹³

2.1.2.1 Ziele und Aufgaben des Risikomanagements

Die Ziele des Risikomanagements stellen die Grundlage für den Aufbau von Risikomanagement-Systemen dar. Sie leiten sich aus den allgemeinen Zielen des Unternehmens ab, die sich grundsätzlich in einen leistungswirtschaftlichen, sozialen und finanziellen Bereich sowie den Bereich Nachhaltigkeit/Ökologie unterteilen lassen (vgl. Abb. 2-3).¹⁴ Dabei können sich die Ziele untereinander harmonisch, neutral oder konkurrierend verhalten. So kann zum Beispiel zwischen dem Ziel „Gewinnerzielung durch Ausnutzen von Chancen“ und

¹⁰ Vgl. *Staehe* (1999), S. 71.

¹¹ Vgl. *Schuy* (1989) S. 31; *Fasse* (1995), S. 61; *Macharzina* (1999), S. 38.

¹² Vgl. *Gabler* (2000), S. 3168.

¹³ Vgl. *Kreke* (1994), S. 127.

¹⁴ Vgl. *Braun* (1984), S. 43; *Diederichs/Richter* (2001), S. 137; *Wall* (2003c), S. 675 f.