

Grundlagen des Risikomanagements

von

Dr. Werner Gleißner

- HOCHSCHULE
- LIECHTENSTEIN

ßbiothek

Verlag Franz Vahlen München

I

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V	
Abbildungs	Verzeichnis	XV
1. Die Welt des Risikos	1	
1.1 Einleitung: Bedeutung und Probleme	1	
1.2 Grundlegende Begriffe	8	
1.3 Nutzen des Risikomanagements	11	
1.3.1 Übersicht	II	
1.3.2 Erhöhung der Planungssicherheit	14	
1.4 Risiko, Rating und Unternehmenswert	17	
1.5 Entscheidungen bei Unsicherheit und Risiko: Nutzen und Wert	19	
1.6 Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Risikomanagements	25	
1.6.1 KonTraG	25	
1.6.2 Die Prüfung des Risikomanagementsystems durch den Wirtschaftsprüfer	26	
1.6.3 Bilanzrechtsreformgesetz	27	
1.6.4 Der deutsche Corporate Governance Kodex	27	
1.6.5 Sarbanes Oxley Act	28	
1.6.6 Deutscher Rechnungslegungs-Standard Nr. 5 und 15 (DRS 5 bzw. 15)	•-..... ä»	
1.6.7 Risikoberichterstattung gemäß IFRS	: : 30	
1.6.8 Risikomanagementnormert	31	
2. Unternehmensstrategie, Risikopolitik und Risikokultur	35	
2.1 Die Rolle der Risikopolitik und der Risikokultur	35	
2.2 Strategisches Risikomanagement	38	
3. Risikoanalyse	45	
3.1 Einleitung	45	
3.2 Risikoidentifikation	46	
3.2.1 Analyse der strategischen Planung	47	
3.2.2 Annahmenanalyse bei Controlling, operativer Planung und Budgetierung	48	
3.2.3 Risikoworkshops (Risk Assessments) zu Leistungsrisiken	49	
3.2.4 FMEA (Fehler-Möglichkeits- und Einflussanalyse)	56	
3.2.5 Fehlerbaumanalyse (FTA, Fault-Tree-Analysis)	57	

3.2.6	Weitere Methoden zur Risikoidentifikation.	58
3.3	Risikofelder im Einzelnen.	60
3.3.1	Strategische Risiken.	61
3.3.1.1	Grundlagen der Unternehmensstrategie . . .	61
3.3.1.2	Spezielle strategische Risiken nach Unternehmens typ und Umfeldsituation . . .	64
3.3.2	Risiken des Absatz- und Beschaffungsmarktes („Marktrisiken“).	76
3.3.2.1	Absatzmarkt	76
3.3.2.2	Beschaffungsmarkt	79
3.3.3	Finanzwirtschaftliche Risiken.	85
3.3.3.1	Zahlungsfähigkeit und Liquiditätsrisiken . . .	85
3.3.3.2	Kapitalmarktrisiken.	87
3.3.3.3	Kreditrisiken und Adressausfallrisiken....	87
3.3.3.4	Zinsänderungsrisiken.	88
3.3.3.5	Währungsrisiken.	89
3.3.4	Politische, rechtliche und gesellschaftliche Risiken .	91
3.3.5	Risiken aus Corporate Governance.	92
3.3.6	Leistungsrisiken.	93
3.3.7	Checkliste zur Identifikation der wichtigsten Unternehmensrisiken.	95
3.3.8	Risiken mittelständischer Unternehmen: Ergebnisse des „Sachsen-Rating-Projekts“.	97
3.3.9	Ergebnis der Risikoidentifikation: Das Risikoinventar.	100
3.4	Risikobewertung/Risikoquantifizierung.	101
3.4.1	Notwendigkeit und Nutzen der Risiko- quantifizierung.	101
3.4.2	Qualitative Risikobewertung mittels Relevanz- einschätzung	104
3.4.3	Quantitative Beschreibung von Risiken	106
3.4.4	Verwendung von Risikomaßen bei der Risiko- bewertung	110
3.4.5	Risikowertbeitrag und Performancemaße.	115
3-5	Erweitertes Risikoinventar, Risk-Maps und Risiko- Portfolios.	117
3.5.1	Das quantifizierte Risikoinventar mit Risiko- wertbeitrag	117
3.5.2	Aufbau und Probleme von Risk-Maps.	119
3.6	Quantitative Risikoanalyse an einem Fallbeispiel.	123
3.7	Literatur zu Spezialaspekten der Risikoanalyse.	131
4.	Risikoaggregation und Gesamtrisikoumfang.	135
4.1	Einführung	135
4-2	Kritik an traditionellen Verfahren der Risikoanalyse....	137

4.2.1	Ein Fallbeispiel	137
4.2.2	Risikoanalyse mit Schadensklassen	138
4.2.3	Risikoanalyse mit Höchstschadenswerten (Worst-case-Analyse).	139
4.2.4	Risikoanalyse mit Schadenserwartungswert	140
4.3	Monte-Cario-Simulationen zur Risikoaggregation	141
4.4	Das Unternehmensumfeld: Risikofaktorenmodelle und Abweichungsanalyse.	149
4.5	Fundamentalgleichung: Abschätzung des Gesamtrisikoumfangs ohne Simulation.	152
5.	Risikobewältigung	159
5.1	Einführung zur Risikobewältigung.	159
5.2	Risikotransfer: Gegenwart und Zukunftsperepektiven.	163
5.3	Optimierung der Risikokosten.	165
5.4	Ansatzpunkte zur Risikobewältigung für ausgewählte Risikobereiche.	173
5.4.1	Strategische Risiken	173
5.4.1.1	Unternehmens typen	174
5.4.1.2	Umfeldsituationen.	179
5.4.2	Risiken des Absatz- und Beschaffungsmarktes (Marktrisiken).	184
5.4.3	Finanzwirtschaftliche Risiken.	184
5.4.4	Politische, rechtliche und gesellschaftliche Risiken	185
5.4.5	Risiken aus Corporate Govemance.	186
5.4.6	Leistungsrisiken.	186
5.5	Fallbeispiel: Beurteilung und Bewältigung des Gesamtrisikoumfangs eines PPP-Projekts.	187
5.5.1	Einleitung.	187
5.5.2	Das Fallbeispiel.	188
6.	Risikoüberwachung und die Organisation des Risikoinanagements.	195
6.1	Einleitung und Grundsätze.	195
6.2	Anforderungen an die Organisation des Risikomanagementsystems.	198
6.3	Aufbau eines Risikomanagementsystems.	200
6.3.1	Eigenständiger Risikomanagementansatz	200
6.3.2	Controllingansatz: integriertes Risikomanagement.	204
6.3.2.1	Grundidee	204
6.3.2.2	Risikocontrolling im Kontext des Controllings.	205
6.3.2.3	Verbindungspunkte von Risikomanagement, Unternehmensplanung und Controlling.	207

6.3.2.4	Integration der Prozesse von Controlling und Risikomanagement	212
6.4	Risikomanagement- und Frühaufklärungssysteme	214
6.5	Bausteine und Regetungen eines Risikohandbuchs	215
6.5.1	Das Identifikationsverfahren für Risiken	215
6.5.2	Überwachung der Risiken	215
6.5.3	Risikoberichte	216
6.5.4	Zuordnung von Verantwortlichkeiten	218
6.5.5	Stellenbeschreibungen im Risikomanagement	218
6.5.5.1	Der Risiko-Controller oder Risikomanager.	219
6.5.5.2	Der Risikobeauftragte der Geschäftsleitung	219
6.5.5.3	Die Risikoverantwortlichen („Risk Owner“)	220
6.5.5.4	Unabhängige Prüfinstanz/Interne Revision	220
6.5.5.5	Aufsichtsrat	221
6.6	Prüfung der Leistungsfähigkeit eines Risikomanagement- systems.	221
6.6.1	Drei FrühStrategien.	221
6.6.2	Ansatzpunkte für die Leistungssteigerung des Risikomanagementsystems - Zusammenfassung	223
6.6.2.1	Risikoidentifikation.	223
6.6.2.2	Risikoanalyse/Risikoquantifizierung	224
6.6.2.3	Risikoaggregation	224
6.6.2.4	Risikobewältigung.	225
6.6.2.5	Risikoüberwachung und Gestaltung des Risikomanagementsystems.	225
6.6.3	Zustand von Risikomanagement und Risiko- reporting in Deutschland	228
6.6.4	Zusammenfassung.	232
6.7	Projektmanagement: Einführung eines Risiko- managementsystems.	232
6.7.1	Gestaltungsalternativen für Risikomanagement- Projekte	232
6.7.2	Das Projektteam <i>und</i> dessen Aufgaben.	234
6.7.3	Projektablauf.	235
6.7.4	Projektplan zum Aufbau eines Risikomanagement- systems - ein alternativer Weg	239
6.7.5	Zusammenfassung und Schlussbemerkungen	242
6.8	IT-Systeme und Software zur Unterstützung des Risiko- managements.	243
6.8.1	Nutzen einer IT-Unterstützung	243
6.8.2	Anforderungen an ein IT-gestütztes Risiko- management	244
6.8.3	Fallbeispiele für eine IT-Umsetzung: Risiko-Kompass und Strategie-Navigator.	246

7. Risikomanagement, Rating und wertorientierte Unternehmensführung	259
7.1 Nutzung der Risikoaggregation zur Rating-Prognose	259
7.2 Ableitung einer Rating-Strategie.	263
7.3 Risikomanagement und wertorientierte Unternehmens- führung	266
7.3.1 Das Paradigma der Wertorientierung.	266
7.3.2 Risiko, Rendite und Kapitalkosten - die Grund- lagen von Bewertung und CAPM.	270
7.3.2.1 Fehleinschätzung von Kapitalkosten - drei Gründe.	273
7.3.2.2 Neue Ansätze zur Bestimmung von Kapital- kosten	277
7.3.2.3 Risikodeckungsansatz: Ableitung der Kapitalkosten aus Planungsdaten.	278
7.3.2.4 Exkurs: Berechnung ratingabhängiger Eigenkapitalkosten.	281
7.3.3 Verbindung von Risikomanagement und wertorientierter Unternehmensführung	282
7.3.4 Ein Fallbeispiel zur Risikobewältigung im Kontext des wertorientierten Managements.	284
7.3.4.1 Das fiktive Unternehmen.	285
7.3.4.2 Wertbeitragsberechnung auf Basis der Kapitalkosten.	285
7.3.4.3 Wertbeitrag auf Basis des Sicherheits- äquivalents.»	286
7.3.4.4 Wertbeitrag einer Versicherung.	287
7.4 Integrierte wertorientierte Steuerungssysteme.	289
7.5 Fazit: Kernthesen der Wertorientierung und ihre Konsequenzen für ein unternehmensweites Risiko- management	292
8. Zusammenfassung	297
9. Anhang: Definitionen der Kennzahlen des Finanzratings.	299
10. Literatur.	303
11. Stichwortverzeichnis.	315