

Corporate Risk Management

Unternehmensweites Risikomanagement
als Führungsaufgabe

herausgegeben von

Robert Denk
Karin Exner-Merkelt
Raoul Ruthner

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Linde
international

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	5
Autoren und Mitgestalter.....	7
Inhaltsübersicht	9
Inhaltsverzeichnis	11
Einleitung.....	17

Teil 1 Grundlagen

1. Impuls – Tendenzen des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis	23
1.1 Ausgangssituation.....	23
1.2 Dimensionen des Risikomanagements	24
1.3 Ergebnisse der Befragung.....	25
2. Grundlegende Begriffe	29
2.1 Risikobegriff.....	29
2.2 Risikomanagement.....	30
2.3 Management von Einzelrisiken	32
2.4 Unternehmensweites Risikomanagement.....	34
3. Zusammenfassung und Implikationen für Teil 2 dieses Buchs	35

Teil 2 Auslöser für den Bedarf nach einem strukturierten Risikomanagement

1. Diskontinuitäten und Turbulenzen im Unternehmensumfeld als primärer Treiber des Risikomanagements	39
2. Institutionelle Rahmenbedingungen als sekundärer Treiber des Risikomanagements	42
2.1 Systematisierung der Rahmenbedingungen.....	42
2.2 Gültige Rechtsnormen	42
2.2.1 Rechtsnormen in Deutschland – das KonTraG	43
2.2.2 Rechtsnormen in Österreich	45
2.2.2.1 Österreichisches Aktiengesetz und GmbH-Gesetz	45
2.2.2.2 Insolvenzrechtsänderungsgesetz und Unternehmens- reorganisationsgesetz	46
2.2.2.3 Rechnungslegungsänderungsgesetz 2004.....	47
2.2.2.4 Unternehmensrechtsänderungsgesetz 2008	47
2.2.3 Branchenbezogene Rechtsnormen	48
2.3 Normen zur Orientierung für freiwillige Selbstverpflichtung.....	49
2.3.1 Corporate Governance Kodex	49
2.3.2 Basel II	52
2.3.3 Sarbanes-Oxley-Act	52

2.3.4	COSO-II (COSO-ERM).....	53
2.3.5	ONR 49000 Risikomanagement für Organisationen und Systeme ...	56
2.3.6	ISO-Standard 31000 „Guidelines on Principles and Implementation of Risk Management“.....	60
2.4	Auswirkungen der Normen und Verpflichtungen auf das Risikomanagement	62
3.	Lücken in bestehenden Risikomanagementsystemen als Treiber eines unternehmensweiten Risikomanagements	64
3.1	Der historische Entwicklungspfad und die jüngere Entwicklung des Risikomanagements	64
3.2	Aktuelle Umsetzungsschwierigkeiten für einen ganzheitlichen Risikomanagement-Absatz	66
4.	Zusammenfassung und Implikationen für Teil 3 dieses Buchs	69

Teil 3 Risikomanagement im Unternehmen

1.	Risikomanagement im Führungssystem des Unternehmens	73
1.1	Risikomanagement im Zielsystem des Unternehmens	73
1.1.1	Unternehmensführung im Wandel	73
1.1.2	Nachhaltiger Erfolg als Ziel der Unternehmensführung	73
1.1.3	Ziele des Risikomanagements im Rahmen einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung	74
1.2	Das Führungssystem des Unternehmens und seine Bezugspunkte zum Risikomanagement	75
1.2.1	Bausteine des Führungssystems	75
1.2.1.1	Außeneinflüsse auf das Führungssystem	76
1.2.1.2	Ziele	76
1.2.1.3	Inhaltliche Elemente des Führungssystems	77
1.2.1.4	Methodik der Steuerung	78
1.2.1.5	Zusammenfassende Veranschaulichung des Führungssystems des Unternehmens	79
1.2.2	Bezugspunkte zum Risikomanagement	79
2.	Aufbau und Gestaltung des Risikomanagements	82
2.1	Risikomanagement-Prozess im Überblick	82
2.2	Risikoidentifikation	82
2.2.1	Grundlagen der Risikoidentifikation	82
2.2.1.1	Ziele und Grundsätze der Risikoidentifikation	82
2.2.1.2	Periodizität und Betrachtungszeitraum	84
2.2.1.3	Vorgehensweise im Identifikationsprozess	84
2.2.1.4	Risikoklassifikation als Ausgangspunkt und Hilfsmittel der Risikoidentifikation	87
2.2.1.5	Elemente der Risikoidentifikation	90
2.2.2	Identifikationsmethoden	90
2.2.2.1	Brainstorming	90

2.2.2.2	Standardisierte Befragungen	91
2.2.2.3	Workshops	91
2.2.2.4	Betriebsbesichtigungen/vor-Ort-Begehungen	94
2.2.2.5	Frühwarnsysteme („Radar“)	94
2.2.2.6	Einzelschadensanalysen	94
2.2.2.7	Ausfalleffektanalysen	95
2.2.2.8	Fehlerbaumanalysen	95
2.2.3	Instrumente der Risikoidentifikation	95
2.2.3.1	Checklisten	95
2.2.3.2	Risk Assessment Sheets	98
2.2.3.3	In Unternehmen bereits verwendete Controlling- und Berichtstools	99
2.2.4	Behandlung von Risiken mit spezifischen Anforderungen an den Risikoidentifikations-Prozess	100
2.2.4.1	Ansatzpunkte der Identifikation strategischer Risiken	100
2.2.4.2	Desasterfälle	100
2.2.4.3	Bereichsübergreifende Risiken	101
2.2.5	Dokumentation der Ergebnisse der Risikoidentifikation	101
2.3	Risikobewertung	102
2.3.1	Grundlagen der Risikobewertung	102
2.3.2	Quantitative Risikobewertung	103
2.3.2.1	Quantitative Risikobewertung mittels Schadenserwartungs- werten	103
2.3.2.2	Schätzung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen im Rahmen der Chancen- und Risikobewertung	105
2.3.3	Qualitative Risikobewertung	106
2.3.4	Methoden der Risikoanalyse	107
2.3.4.1	Sensitivitätsanalysen	107
2.3.4.2	Value at Risk (VaR)	107
2.3.4.3	Scoring-Modelle	112
2.3.4.4	Korrekturverfahren mittels Risikozuschlägen	113
2.3.4.5	ABC-Analysen	113
2.3.4.6	Graphentheoretisch-analytische Methoden	114
2.3.4.7	Regressions- und Korrelationsanalyse	115
2.3.4.8	Szenarioanalysen (Einzelrisiken)	117
2.3.5	Risikoaggregation	118
2.3.5.1	Grundlagen der Risikoaggregation	118
2.3.5.2	Risikoinventar und Risk Map	119
2.3.5.2.1	Risikoinventar	119
2.3.5.2.2	Risk Map	120
2.3.5.3	Methoden der Risikoaggregation	122
2.3.5.3.1	Risikoportfolio	122
2.3.5.3.2	Monte-Carlo-Simulation	123
2.3.6	Behandlung von Desasterfällen	126
2.4	Risikosteuerung und -überwachung	126
2.4.1	Ziele und Vorgehensweise	126
2.4.2	Risikostrategie	127

2.4.3	Risikosteuerungsmaßnahmen	127
2.4.4	Risikolimitierung	130
2.4.5	Risikoüberwachung	133
2.4.5.1	Frühwarnindikatoren (Key Risk Indicators)	133
2.4.5.2	Rückkopplung zum Risikomanagementprozess	133
2.4.6	Dokumentation der Risikosteuerungsaktivitäten	134
2.5	Risikoreporting	134
2.5.1	Ziele und Vorgehensweise	134
2.5.2	Adressaten der Risikoberichterstattung	134
2.5.2.1	Interne Adressaten	134
2.5.2.2	Externe Adressaten	135
2.5.3	Interne Berichterstattung	136
2.5.3.1	Auswahl der Berichtsobjekte und Berichtssubjekte	136
2.5.3.2	Inhalt und Detaillierungsgrad der Berichte	138
2.5.3.3	Periodizität	138
2.5.3.4	Ad-Hoc-Berichterstattung	139
2.5.3.5	Beispiele für internes Risikoberichtswesen	139
2.5.3.6	Best Practice für ein entscheidungsorientiertes Risikoreporting	143
2.5.4	Externe Berichterstattung	149
2.5.4.1	Medien der externen Risikoberichterstattung	149
2.5.4.2	Formale Gestaltung der Risikoberichterstattung	150
2.5.4.2.1	Deutscher Rechnungslegungs-Standard Nr. 5 (DRS 5)	150
2.5.4.2.2	Angaben zu Finanzinstrumenten nach IFRS 7	153
2.6	Risikomanagementprozess in projektorientierten Unternehmen	154
2.7	EDV Unterstützung im Risikomanagementprozess	156
3.	Strategie und Risikomanagement	159
3.1	Zielsetzung und Stoßrichtungen des Managements strategischer Risiken und Chancen	159
3.2	Typologie und ausgewählte Besonderheiten strategischer und struktureller Risiken	164
3.3	Risikomanagement in strategischen Analyse-, Planungs- und Umsetzungsprozessen	169
3.3.1	Überblick	169
3.3.2	Risikomanagement und strategische Zielbildung	170
3.3.3	Risikomanagement in der Strategiefindung	174
3.3.4	Risikomanagement in der Strategie-Umsetzung	178
3.3.5	Investitionsrisiken und Realloptionen	184
3.3.6	Instrumente des strategischen Risikomanagements und -Controllings	189
3.3.6.1	Kombination von SWOT-Analyse und GAP-Analyse	189
3.3.6.2	Kombination von Erfahrungskurven und Industriekosten- kurven	191
3.3.6.3	Sensitivitätsanalysen als Grundlage der Szenario-Arbeit und der Monte-Carlo-basierten Risikobewertung	194
3.3.7	Strategische Risikobewertung und -aggregation	197

3.4	Die Rolle des Ratings in der strategischen und finanziellen Steuerung des Unternehmens	198
3.5	Die Vernetzung von Risikomanagement mit der strategischen und finanziellen Steuerung	199
3.5.1	Grundlegende Überlegungen.....	199
3.5.2	Die Grundstruktur der Vernetzung von strategischer Risiko- evaluierung, Rating und finanziellem Zielsystem.....	202
3.5.3	Wichtige Zusammenhänge zum wertorientierten Steuerungsansatz ..	206
3.5.4	Strategisches Risikomanagement und derivativer Markt – ein Spannungsfeld	207
3.5.5	Nutzen des integrierten strategie- und finanzorientierten Risiko- managements	207
3.6	Die Verbindung von Risikomanagement und wertorientiertem Führungs- ansatz	209
3.6.1	Zur Klärung des Zusammenhangs zwischen Risikomanagement und Value-Based-Management.....	209
3.6.2	Die potenziellen Wertsteigerungs- und Wertsicherungsbeiträge des Risikomanagements	212
3.6.3	Ausgewählte Grundfragen der risikoadjustierten, wertorientierten Performance-Messung und -Steuerung	214
3.6.4	Die „Fallstricke“ des EVA-Ansatzes	216
3.7	Balanced Scorecards als Instrument der Umsetzungssteuerung des strategischen Risikomanagements	221
4.	Chancen- und Risikomanagement und Controlling	228
4.1	Berücksichtigung von Chancen und Risiken im Controlling – traditionelle Vorgehensweise	228
4.2	Chancen- und risikoorientiertes Controlling	231
4.3	Anwendungsmöglichkeiten eines chancen- und risikoorientierten Controllings	244
5.	Aufbauorganisatorische Verankerung des Risikomanagements	246
5.1	Einflussfaktoren auf die Wahl der Organisationsform	246
5.2	Mögliche Organisationsformen des Risikomanagements	247
5.2.1	Abgrenzung zu anderen verwandten Funktionen	247
5.2.2	Vor- und Nachteile alternativer Organisationsformen	247
5.2.2.1	Risikomanagement als eigene Stabsstelle	248
5.2.2.2	Integration des Risikomanagements in Rechnungswesen, Finanzierung oder andere Linienfunktionen	248
5.2.2.3	Integration in das Controlling.....	249
5.2.2.4	Integration in Qualitätsmanagement, Revision oder andere Stabsstellen	249
5.2.2.5	Zusammenfassende Bewertung der allgemeinen aufbau- organisatorischen Optionen	250
5.2.3	Anbindung dezentraler Funktionen im Risikomanagement	250
5.2.3.1	Verstärkung der zentralen Risikomanagement-Organisation	251
5.2.3.2	Aufbau einer dezentralen Risikomanagement-Organisation über das Dotted-Line-Prinzip	251

5.2.3.3 Zusammenfassende Bewertung der Unterstützung dezentraler Aspekte im Risikomanagement	252
5.3 Aufgaben und Kompetenzen des Risikomanagers	252
5.4 Einführung von Chancen- und Risikomanagement als Projekt	256
6. Ausbaustufen des Risikomanagements	260
7. Risikomanagement und Unternehmenskultur	265
7.1 Risikokultur als Teil der Unternehmenskultur	265
7.2 Ganzheitliches Verständnis des Risikomanagements	265
7.3 Verantwortung des Managements für die Risikokultur	266
7.4 Mitarbeiter als Risikomanager	267
7.5 Risikopolitische Grundsätze als Teil der Führungsgrundsätze des Unternehmens	268
8. Zusammenfassung und Ausblick	271

Anhang

Überblick über Risikomanagement-Softwarelösungen

Riskit (Astrum IT GmbH)	277
c.-RiskManager (Cedros GmbH)	280
cp Risk Manager (Corporate Planning)	283
ProKoRisk® (ifb AG).....	287
SAP GRC	292
Risk Dimensions (SAS)	295
R2C (Schleupen AG)	299
Literaturverzeichnis	303
Abbildungsverzeichnis	309
Stichwortverzeichnis	315