

# Risikomanagement und Risikocontrolling

Risikocontrolling – ein integrierter Bestandteil  
einer modernen Risikomanagement-Konzeption

von

Dr. Marc Diederichs

2., korrigierte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation, Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	3
2 Grundlagen und Terminologie des Risikomanagements und Risikocontrolling .....	7
2.1 Der Umgang mit Risiken als unternehmerische Zieldimension.....	7
2.1.1 Risikobegriff.....	8
2.1.2 Risikomanagement als Führungsunterstützung .....	10
2.1.2.1 Ziele des Risikomanagements .....	12
2.1.2.2 Aufgaben des Risikomanagements.....	13
2.1.2.3 Begriff des Risikomanagements.....	15
2.1.2.4 Risikopolitische Grundsätze.....	16
2.1.3 Controlling und Risikocontrolling.....	18
2.1.3.1 Controlling und Controlling-Konzeption .....	19
2.1.3.2 Systemgestützte Controlling-Konzeption.....	20
2.1.3.3 Risikocontrolling als Querschnittsfunktion des Controlling.....	24
2.1.3.3.1 Ziele des Risikocontrolling .....	25
2.1.3.3.2 Aufgabe des Risikocontrolling.....	26
2.1.3.3.3 Begriff des Risikocontrolling.....	26
2.2 Der Umgang mit Risiken vor dem Hintergrund gesetzlicher Erfordernisse .....	27
2.2.1 Zielsetzung und Aufgabe des KonTraG .....	29
2.2.2 Gesetzliche Anforderungen und deren Elemente .....	30
2.2.2.1 Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystem.....	31
2.2.2.2 Risikoorientierte Lageberichterstattung .....	33
2.2.3 Anwendungsbereich und Ausstrahlungswirkung der gesetzlichen Anforderungen .....	38
2.3 Der Umgang mit Risiken vor dem Hintergrund der wirtschaftsprüfenden Praxis .....	40
2.3.1 Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystem.....	42
2.3.1.1 Festlegung bestandsgefährdender Risiken bzw. Risikofelder.....	43
2.3.1.2 Risikoerkennung und -analyse .....	44
2.3.1.3 Risikokommunikation .....	44

2.3.1.4	Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereichen .....	45
2.3.1.5	Etablierung eines Überwachungssystems.....	45
2.3.1.6	Maßnahmendokumentation .....	45
2.3.2	Risikoorientierte Lageberichterstattung.....	46
2.3.2.1	Elemente der risikoorientierten Lageberichterstattung .....	48
2.3.2.1.1	Darstellung des Geschäftsverlaufs .....	48
2.3.2.1.2	Darstellung der Lage .....	51
2.3.2.1.3	Darstellung der Risiken der künftigen Entwicklung.....	52
2.3.2.1.3.1	Darstellung bestandsgefährdender Risiken .....	53
2.3.2.1.3.2	Darstellung sonstiger Risiken mit wesentlichem Einfluss .....	54
2.3.2.2	Grenzen der risikoorientierten Lageberichterstattung .....	54
2.4	Zwischenbetrachtung.....	56
3	Entwicklungsstand und Tendenzen des Risikomanagements und Risikocontrolling.....	59
3.1	Forschungsprozess der Erhebung .....	59
3.1.1	Auswahl des Forschungsproblems.....	60
3.1.2	Theoriebildung.....	61
3.1.3	Konzeptspezifikation, Operationalisierung und Untersuchungsform .....	61
3.1.4	Grundgesamtheit und Auswahlverfahren .....	63
3.1.5	Datenerhebung, -erfassung und -analyse.....	64
3.2	Erhebungsergebnisse und Ergebnisinterpretation .....	66
3.2.1	Höhe und Bewertung des Fragebogenrücklaufs .....	66
3.2.2	Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen .....	67
3.2.3	Risikomanagement-Organisation und -Kommunikation.....	70
3.2.4	Risikoerkennung und -bewertung.....	74
3.2.5	Risikosteuerungs- und Überwachungssystem .....	81
3.2.6	Interne Risikoberichterstattung und risikoadjustierte Lageberichterstattung.....	83
3.2.7	Risikomanagement-Dokumentation .....	87
3.2.8	DV-unterstützte Themenkomplexe.....	89
3.3	Fazit der Untersuchung.....	90
4	Prozessschritte des Risikomanagements .....	93
4.1	Risikoidentifikation .....	94
4.1.1	Ziele und Aufgaben der Risikoidentifikation .....	94
4.1.2	Postulate der Risikoidentifikation.....	97
4.1.3	Methoden der Risikoidentifikation .....	99
4.1.4	Risikoarten .....	100
4.1.4.1	Interne Risiken.....	102
4.1.4.2	Externe Risiken.....	104
4.1.4.3	Risikobehaftete Ursache-Wirkungs-Beziehungen.....	106

4.1.5	Instrumente der Risikoidentifikation .....	106
4.1.5.1	Wertkettengestützte Identifikation von Risikoquellen .....	108
4.1.5.2	Prozesskettengestützte Identifikation von Risikoquellen.....	109
4.1.5.2.1	Prozessbegriff und dessen Ausprägungen.....	110
4.1.5.2.2	Erhebung der Unternehmensprozesse .....	110
4.1.5.2.3	Auswahl der Prozessbeschreibungsmethode.....	111
4.1.5.2.3.1	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) .....	112
4.1.5.2.3.2	Risikoadjustierte EPK.....	114
4.1.5.3	Vernetzter Ansatz zur Identifikation von Risikoquellen.....	117
4.1.5.3.1	Allgemeine Grundlagen der Systemtheorie .....	118
4.1.5.3.2	Charakteristika einer Entscheidungssituation .....	119
4.1.5.3.3	Grundlagen zum Aufbau eines Netzwerkes .....	119
4.1.5.3.4	Netzwerkgestützte Risikoverfolgung .....	120
4.1.5.4	Frühaufklärungssysteme zur Identifikation von Risikoquellen und -signalen .....	124
4.1.5.4.1	Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme .....	125
4.1.5.4.2	Indikatororientierte Früherkennungssysteme.....	127
4.1.5.4.3	Strategische Frühaufklärungssysteme .....	131
4.1.5.5	Instrumentenintegration und unternehmensspezifisches Risikoprofil .....	135
4.1.6	Grenzen der Risikoidentifikation.....	137
4.2	Risikobeurteilung.....	139
4.2.1	Ziele und Aufgaben der Risikobeurteilung.....	139
4.2.2	Instrumente der Risikobeurteilung.....	140
4.2.2.1	Risikobeurteilung anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenausmaß .....	142
4.2.2.1.1	Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenausmaß.....	142
4.2.2.1.2	Schadenerwartungswert .....	143
4.2.2.1.3	Risikoklassifizierung anhand von Risk-Maps.....	143
4.2.2.1.4	Annualisierte Erwartungswerte als ergänzender Maßstab .....	146
4.2.2.2	Beurteilung von Risiken anhand von Scoring-Modellen am Beispiel des Business Environmental Risk Index.....	147
4.2.2.2.1	Ziele und Aufgaben des BERI .....	148
4.2.2.2.2	Vorgehensweise zur Ermittlung des BERI .....	149
4.2.2.2.3	Anwendungspotential und Grenzen eines Scoring- Modells als Maßstab zur Risikobeurteilung.....	154
4.2.2.3	Kennzahlengestützte Beurteilung der unternehmerischen Risikosituation anhand der Jahresabschlussanalyse auf Basis Künstlicher Neuronaler Netze (KNN) .....	155
4.2.2.3.1	Ziel und Aufgaben der Jahresabschlussanalyse .....	156

4.2.2.3.2	Jahresabschlussanalyse mit Hilfe von KNN .....	157
4.2.2.3.3	Klassifizierung von Unternehmen anhand des KNN BP-14.....	159
4.2.2.3.4	Anwendungspotential und Grenzen von KNN .....	163
4.2.2.4	Beurteilung der Gesamtrisikosituation anhand des Value-at- Risk (VaR) und Cash-Flow-at-Risk (CFaR).....	164
4.2.2.4.1	VaR-Konzept.....	165
4.2.2.4.1.1	Grundprinzip des VaR .....	166
4.2.2.4.1.2	Prämissen für die VaR-Ermittlung .....	167
4.2.2.4.1.3	Varianten von VaR-Modellen .....	170
4.2.2.4.1.4	Kritische Würdigung des VaR als statistisches Risikomaß.....	175
4.2.2.4.1.5	Allgemeine Anwendungsmöglichkeiten des VaR.....	176
4.2.2.4.1.6	Implikationen des VaR bei der Anwendung in Nichtbanken.....	178
4.2.2.4.1.6.1	Definition bzw. Abgrenzung der VaR-relevanten Risikopositionen.....	179
4.2.2.4.1.6.2	Unterschiedliche Länge des Beobachtungszeitraums.....	179
4.2.2.4.1.6.3	Fehlende personelle Kompetenz in Nichtbanken ...	180
4.2.2.4.1.7	Abschließende Beurteilung des VaR.....	180
4.2.2.4.2	CFaR als alternativer Ansatz der Risikoquantifizierung.....	181
4.2.2.4.2.1	Konzept und Vorgehensweise .....	181
4.2.2.4.2.1.1	CFaR-Berechnung auf Basis geschätzter Cash- Flow-Volatilitäten .....	181
4.2.2.4.2.1.2	CFaR-Berechnung auf Basis eines Business Risk Models.....	182
4.2.2.4.2.2	Charakteristika des CFaR und Vorteilhaftigkeit für die Anwendung in Nichtbanken .....	184
4.2.2.4.2.2.1	Definition des Risikos.....	185
4.2.2.4.2.2.2	Definition der Risikoposition bzw. der risikobehafteten Zielgröße .....	185
4.2.2.4.2.2.3	Zeithorizont der Risikobetrachtung .....	186
4.2.2.4.2.3	Anwendungspotential des CFaR-Ansatzes.....	186
4.2.3	Probleme und Grenzen der Risikobeurteilung.....	187
4.3	Risikosteuerung .....	188
4.3.1	Ziele und Aufgaben der Risikosteuerung .....	188
4.3.2	Risikosteuerungsstrategien .....	188
4.3.2.1	Risikovermeidung.....	189
4.3.2.2	Risikoverminderung .....	190
4.3.2.3	Risikobegrenzung .....	191
4.3.2.4	Risikotüberwälzung .....	192

4.3.2.4.1 Risikoüberwälzung auf Versicherungsunternehmen .....	192
4.3.2.4.2 Risikoüberwälzung auf Vertragspartner .....	193
4.3.2.5 Risikoakzeptanz.....	193
4.3.2.6 Risikostrategiemix .....	194
4.3.3 Risikostrategiematrix zur Ableitung von Normstrategien.....	195
4.3.4 Risikosteuerungsinstrumente.....	197
4.3.4.1 Ziele und Aufgaben .....	197
4.3.4.2 Arten von Risikosteuerungsinstrumenten.....	199
5 Empfehlungen für die organisatorische Gestaltung des Risikomanagements.....	203
5.1 Ziele und Aufgaben der Risikomanagement-Organisation .....	203
5.2 Allgemeine Gestaltungsansätze für die Risikomanagement-Organisation .....	204
5.2.1 Zentralisation vs. Dezentralisation .....	205
5.2.2 Funktions- und Kompetenzzuteilung.....	207
5.2.3 Integration vs. Separation .....	208
5.2.4 Hierarchische Einbindung.....	210
5.2.5 Kritische Würdigung der allgemeinen Integrationsansätze und Bedeutung für die Risikomanagement-Organisation.....	210
5.3 Risikomanagement-Ausschuss .....	212
5.3.1 Charakteristika und Eignung eines Ausschusses für die Risikomanagement-Organisation.....	212
5.3.2 Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen des Risikomanagement- Ausschusses .....	214
5.3.3 Zusammensetzung des RMA .....	216
5.3.4 Risikomanagement-Beauftragter .....	218
5.3.5 Geschäftsordnung und Risikomanagement-Richtlinie .....	219
5.3.6 Organisationsstruktur und RMA-System .....	221
5.4 Interne Revision.....	224
5.4.1 Entwicklung und Begriff der Internen Revision.....	224
5.4.2 Organisatorische Integration der Internen Revision.....	225
5.4.3 Ziele und Aufgaben der Internen Revision.....	228
5.4.3.1 Financial Auditing .....	228
5.4.3.2 Operational Auditing .....	229
5.4.3.3 Management Auditing .....	229
5.4.3.4 Internal Consulting .....	229
5.4.4 Risikomanagement und Interne Revision.....	230
5.4.4.1 Abgrenzung Interne Revision und Risikomanagement.....	231
5.4.4.2 Risikomanagement-Prüfung durch die Interne Revision .....	232
6 Risikoberichterstattung als zentraler Baustein der Risikomanagement- Kommunikation.....	235
6.1 Ziele und Aufgaben der Risikoberichterstattung.....	236

6.2 Gestaltung und Organisation der Risikoberichterstattung.....	237
6.2.1 Berichtszweck.....	237
6.2.2 Berichtssender und Berichtsempfänger .....	238
6.2.3 Berichtsfrequenz und Berichtsarten.....	239
6.2.4 Berichtshierarchie, -inhalte und -gestaltungsmöglichkeiten.....	241
6.2.4.1 Gestaltungsempfehlungen zum Aufbau einer hierarchieebenenbezogenen Risikoberichterstattung.....	245
6.2.4.1.1 Risikoerfassungsbogen.....	246
6.2.4.1.2 Dynamische Risikomatrix .....	249
6.2.4.1.3 Risk-Card .....	254
6.2.4.2 Balanced Chance- & Risk-Card .....	257
6.3 Störungen und Probleme der Risikoberichterstattung.....	262
7 Zusammenfassung und Ausblick.....	265
Literaturverzeichnis .....	273