

Risikomanagement und Risikocontrolling

Bearbeitet von
Von Dr. Marc Diederichs

4. Auflage 2018. Buch. XXIII, 341 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5248 8
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Diederichs
Risikomanagement und Risikocontrolling


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Risikomanagement und Risikocontrolling

von

Dr. Marc Diederichs

4., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Dr. Marc Diederichs blickt auf eine rund zwanzigjährige Berufserfahrung im Bereich Risikomanagement und Risikocontrolling zurück. Nach seiner Zeit in einer Unternehmensberatung verantwortete er viele Jahre das Konzernrisikomanagement der Beiersdorf AG und Aurubis AG (beide Hamburg). Derzeit leitet er die Funktion Reporting, Planning & Controlling Corporate Center der Aurubis AG.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5248 8

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © putilov_denis – fotolia.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

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

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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 werde ich gefragt, ob ich für dieses aktuelle und umfassende Thema einen Guide empfehlen könne: Ein Buch zur weiterführenden Lektüre, an den Erfordernissen der betrieblichen Praxis orientiert, aber doch wissenschaftlich fundiert; klar strukturiert, und dabei immer geerdet; flott geschrieben und dennoch mit dem nötigen Tiefgang.

Mit dem Buch von Dr. Marc Diederichs hat meine Suche nach einem Standardwerk zum Risikomanagement und Risikocontrolling ein glückliches Ende gefunden. Er bringt seine langjährige Berufspraxis ein und hilft so dem Reisenden, – um im obigen Bild zu bleiben – die entscheidenden Hot Spots nicht zu verpassen, zeigt aber auch auf, wo welche Schlaglöcher auf dem Wege zu umfahren sind. Dabei verpasst er es auch nicht, die benachbarten Sehenswürdigkeiten in der näheren Umgebung vorzustellen: Es sind die Zusammenhänge zu angrenzenden Themengebieten wie zum Beispiel Internes Kontrollsystem, Revision und Corporate Governance-spezifische Fragestellungen, die der Interessierte in seiner Relevanz verstehen sollte.

Das Werk bietet einen umfangreichen Fundus an wertvollem Wissen und liefert in der Unternehmenspraxis erprobte Lösungen, Hilfestellungen und Instrumente. Dabei ist die aktuelle Auflage seiner bisherigen Gründlichkeit und Klarheit treu geblieben. Deshalb kann ich es guten Gewissens allen relevanten Playern empfehlen, egal ob Vorständen und Aufsichtsräten, Geschäftsführern, Führungskräften, Risikomanagern, Controllern und Compliance Managern sowie Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern. Auch Wissenschaftler und Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen, die sich vertiefend mit dem Themenkomplex befassen möchten, finden einen sehr guten Überblick.

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

Dortmund im Sommer 2017

Prof. Dr. *Andreas Hoffjan*

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Wissen Sie, wer folgendes Statement gemacht hat?

„Wenn mich jemand fragt, wie ich meine Erfahrung aus 40 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.“

Ganz augenscheinlich war es ein Kapitän. Und wenn ich Ihnen sage, welcher Kapitän es war, wird sofort klar, was ich damit versinnbildlichen will. Es war *E. J. Smith*, der Kapitän der *Titanic* ...

Wie die traurige Geschichte endet, ist uns allen bekannt. Damals passierte das scheinbar Unmögliche, denn die *Titanic* galt als „unsinkbar“! Münzt man den Sachverhalt auf die Unternehmenspraxis, so sollten sich Unternehmenslenker die folgenden Fragen gefallen lassen: Ist mein Unternehmen „unsinkbar“? Gibt es vielleicht doch Sachverhalte, die es in Schieflage, im schlimmsten Fall zur Insolvenz bringen könnten? Setze ich mich ausreichend mit dem Unerwarteten sowie der Belastungsgrenze des Unternehmens auseinander? Lasse ich in dieser Hinsicht kritische Töne überhaupt zu? Gehe ich mit warnenden Rufen adäquat um? Reicht das Risikobewusstsein im Unternehmen aus? Vielleicht sollten wir häufiger mal an *Thomas Mann* denken:

„Das Positive am Skeptiker ist, dass er alles für möglich hält.“

Außerdem: Erkenne ich Schönfärbereien und Wahrnehmungsdefizite handelnder Akteure – gerade in Expansions- und Akquisitionsphasen? Aus der Verhaltenspsychologie wissen wir, dass das menschliche Wesen nach Informationen sucht, die seinem Wunschdenken entsprechen. So neigen wir Menschen bei Entscheidungen nicht selten zu einem gefährlichen Optimismus, weil wir uns für informierter halten, als wir es in Wirklichkeit sind.

Ein weiterer Ausflug in die Geschichte: *Richard Byrd*, der in den 1920er-Jahren eine fliegerische Großtat vollbrachte – nämlich den Überflug des Nordpols –, wurde nach seiner Rückkehr gefragt: „Welche Abenteuer haben Sie erlebt?“ Was, meinen Sie, hat er wohl geantwortet? Er antwortete Folgendes:

„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.“

Fast schon ein wenig langweilig ... Warum ich das Bild nutze, ist klar: Neben den potenziellen Gewinnmöglichkeiten sollte ich Risiken und Nebenwirkungen meines Handelns kennen, vorausschauend damit umgehen und vorbereitet sein – und zwar rechtzeitig. Wie heißt es im Volksmund so schön:

„Rettungsboote werden bei Schönwetter gebaut, nicht bei Sturmflut!“

Oder ein altes irisches Sprichwort:

„Der Tag des Sturms ist nicht der Tag, das Dach zu decken!“

Also: 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.

Und – obwohl das Alles so klar und einleuchtend erscheint (der ein oder andere Leser fragt sich wahrscheinlich bereits, warum schreibt der Autor derartige Banalitäten auf?!) – so stellte *Joachim Preußner* einmal so wunderbar prägnant fest:

„... es besteht das Phänomen, dass insbesondere in sog. guten Zeiten Gelegenheiten verpasst werden, Risiken bewusst wahrzunehmen und mit ihnen in professioneller Weise gerade dann umzugehen, wenn Ressourcen zur Verfügung stehen, entsprechende Instrumentarien und Strukturen aufzubauen und zu nutzen. [...] es scheint ein Zeichen der Zeit zu sein, dass oft erst dann, wenn Risiken sich realisieren, spät, bisweilen auch zu spät, reagiert wird [...] all dies, obwohl das deutsche Unternehmensrecht schon immer die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes als pure Selbstverständlichkeit einfordert.“

Dem ist nichts hinzuzufügen.

Allerdings möchte ich eines klar hervorheben: Risikomanagement bedeutet nicht, sich mit Risiken auseinanderzusetzen, um in Inaktivität zu verfallen oder gar Ängste zu schüren: Aus Angst kann man nichts Positives bewirken. Ganz im Gegenteil: Es geht darum, Chancen zu suchen und zu nutzen, Strategien erfolgreich umzusetzen und gesetzte Ziele zu erreichen. Das funktioniert allerdings nur, wenn die handelnden Personen auch die damit einhergehenden Risiken kennen, verstehen und sinnvoll angehen. Wie stellte *Peter Drucker* fest:

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

Oder wie sagte *Wilhelm Karl Meurer*:

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

Also: Risikomanagement darf kein Chancenkiller sein, sondern vielmehr das Gewissen, das jede unternehmerische Entscheidung auf den Prüfstand zu stellen hat. Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger!

Und eines möchte ich abschließend noch einmal klar und unmissverständlich betonen: Seit jeher ist es die Aufgabe von Geschäftsführern und Vorständen, den Fortbestand eines Unternehmens unabhängig von der Rechtsform sicherzustellen. So zählen Risikomanagement und Risikocontrolling schon immer zur Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers.

Sie sind eine pure Selbstverständlichkeit!

Liebe Leser! Nachdem auch die dritte Buchauflage vergriffen war, wofür ich mich bei Ihnen ganz herzlich bedanken möchte, haben Sie mich wieder einmal in die Pflicht genommen. So habe ich für die vorliegende Auflage Inhalte überarbeitet, aktualisiert und um meine Erfahrungen und Erkenntnisse der letzten Jahre angereichert. Zudem habe ich weitere Themenfelder ergänzt. Auch optisch haben wir das Werk einer Frischzellenkur unterzogen und das Layout angepasst. Auch dieses Mal hoffe ich, Ihnen einen aktuellen Überblick über dieses komplexe, spannende und weite Themenfeld bieten zu können.

Ohne Freunde, Motivatoren, Diskussionspartner sowie Kritiker und streitbare Querdenker kann so ein Buch nicht gelingen. Ein großer Dank gebührt deshalb meinen Weggefährten, die mich in der Vergangenheit gefordert und gefördert haben, und auch heute noch mit ihrem Rat und ihrer Expertise unterstützen. Allen voran möchte ich mich hierzu noch einmal ganz herzlich bei meinem akademischen Lehrer, Mentor 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 Kißler*, Prof. Dr. *Ralf Eberenz*, *Gerhard Faupel*, *Erwin Faust*, *Bodo Brunsendorf*, *Christoph Riesch*, *Marc Waltemathe* und *Achim Schäfer*. Ein großer Dank auch an Prof. Dr. *Andreas Hoffjan*, der wieder das Geleitwort übernommen hat. Dank auch an meine Lektorin Frau Dr. *Barbara Schlösser* sowie an Herrn *Thomas Ammon* vom Verlag *Franz Vahlen*.

Der größte Dank gebührt einmal mehr meiner liebe- und verständnisvollen Ehefrau *Bettina*, die mit großer Wahrscheinlichkeit die größte Strapaze mit mir und meinem nun vollendeten Werk auf sich nehmen musste.

Hamburg/ Jesteburg im Sommer 2017

Dr. Marc Diederichs

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsübersicht

Gedankenanstöße	V
Geleitwort	VII
Vorwort	IX
Inhaltsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1. Die ewige Renaissance des Risikomanagements	1
2. Grundlagen und Begriffe	7
3. Prozessschritte des Risikomanagements	91
4. Risikomanagement-Organisation und System-Dokumentation ...	183
5. Risikoberichterstattung und Risikokommunikation	223
6. Risikocontrolling in Wachstums- und Expansionsphasen	263
7. Risikomanagement im DAX30	279
8. Tipps für den eiligen Praktiker	293
9. Fazit und Ausblick	305
Literaturverzeichnis	307
Stichwortverzeichnis	339

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Gedankenanstöße	V
Geleitwort	VII
Vorwort	IX
Inhaltsübersicht	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1. Die ewige Renaissance des Risikomanagements	1
1.1 Risikomanagement und Risikocontrolling: Mehr en vogue denn je!	1
1.2 Zum Inhalt	2
2. Grundlagen und Begriffe	7
2.1 Risikomanagement und Risikocontrolling: Eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit	7
2.1.1 Risikobegriff	8
2.1.2 Risikomanagement: Ein Muss im Rahmen der Unternehmens- führung	9
2.1.2.1 Ziele und Aufgaben des Risikomanagements	10
2.1.2.2 Begriff des Risikomanagements	13
2.1.2.3 Risikopolitische Grundsätze und Risikokultur	14
2.1.3 Risikocontrolling: „Unterstützer“ des Risikomanagements	17
2.1.3.1 Controlling im Allgemeinen	17
2.1.3.2 Risikocontrolling als Querschnittsfunktion des Controllings	20
2.1.3.3 Ziele und Aufgaben des Risikocontrollings	21
2.1.3.4 Begriff des Risikocontrollings	22
2.2 Der Umgang mit Risiken als gesetzliche Pflicht	23
2.2.1 Risikofrüherkennungs- & -überwachungssystem	25
2.2.1.1 Einrichtung als Pflicht des Vorstands	25
2.2.1.2 Ausstrahlungswirkung der Pflicht auf andere Rechtsformen	29
2.2.1.3 Überwachung durch den Aufsichtsrat	30
2.2.1.4 Risikofrüherkennungs- & -überwachungssystem und Internes Kontrollsystem	35
2.2.2 Internes Kontrollsystem (IKS)	35

2.2.2.1	Anforderung an ein IKS gemäß <i>COSO I</i>	35
2.2.2.1.1	<i>COSO I</i> -Rahmenwerk	36
2.2.2.1.2	<i>COSO I vs. COSO II</i>	37
2.2.2.1.3	Komponenten, Prinzipien und Fokuspunkte nach <i>COSO I</i>	38
2.2.2.1.4	Geeignete Systemdokumentation	44
2.2.2.2	Anforderung an ein IKS gemäß <i>IDW PS 261</i>	51
2.2.3	Risikoorientierte Lageberichterstattung	53
2.3	Anforderungen seitens der Abschlussprüfer	56
2.3.1	Prüfung des Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystems	57
2.3.1.1	Rechtliche Grundlagen der Prüfung	57
2.3.1.2	Anforderungen seitens des <i>IDW</i> nach PS 340	58
2.3.1.2.1	Bestandsgefährdende Risikofelder	59
2.3.1.2.2	Risikoerkennung und -analyse	60
2.3.1.2.3	Risikokommunikation	60
2.3.1.2.4	Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben	61
2.3.1.2.5	Einrichtung eines Überwachungssystems	61
2.3.1.2.6	Dokumentation der getroffenen Maßnahmen	61
2.3.1.3	Anforderungen seitens des <i>IDW</i> nach PS 981	62
2.3.1.3.1	Prüfungsgegenstand	62
2.3.1.3.2	Prüfungsziel	63
2.3.1.3.3	Prüfungsumfang	63
2.3.1.3.4	Aussagen zur Angemessenheit und Wirksamkeit	64
2.3.1.3.5	Anforderungen an ein Risikomanagement-System nach <i>IDW PS 981</i>	65
2.3.2	Prüfung der risikoorientierten Lageberichterstattung	70
2.3.2.1	Rechtliche Grundlagen der Prüfung	70
2.3.2.2	Anforderungen nach DRS 20 „Konzernlagebericht“	71
2.3.2.2.1	Risikobericht und Chancenbericht	72
2.3.2.2.2	Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem bezo- gen auf den Konzernrechnungslegungsprozess	77
2.3.2.2.3	Risikoberichterstattung bezüglich der Verwendung von Finanzinstrumenten	79
2.3.2.3	Anforderungen nach DRS 16 „Zwischenberichterstattung“	80
2.3.2.3.1	Halbjahresfinanzberichterstattung	81
2.3.2.3.2	Quartalsfinanzberichterstattung	83
2.3.2.3.3	Zwischenmitteilung der Geschäftsführung	83
2.3.2.4	Grenzen der risikoorientierten Lageberichterstattung	83
2.4	<i>ISO 31000</i> : Internationale Norm als weitere Richtschnur	85
2.5	Anforderungen an ein „State-of-the-Art“-Risikomanagement	89
3.	Prozessschritte des Risikomanagements	91
3.1	Risikoidentifikation	92
3.1.1	Ziele und Aufgaben der Risikoidentifikation	92
3.1.2	Postulate der Risikoidentifikation	93
3.1.3	Methoden der Risikoidentifikation	95
3.1.3.1	Progressive Methode	95

3.1.3.2	Retrograde Methode	96
3.1.4	Risikokategorien	97
3.1.4.1	Interne Risiken	98
3.1.4.2	Externe Risiken	100
3.1.4.3	Risikointerdependenzen	102
3.1.5	Instrumente der Risikoidentifikation	103
3.1.5.1	Risikoidentifikation mithilfe der Wertkettenanalyse	104
3.1.5.2	Risikoidentifikation anhand der Prozesskettenanalyse	105
3.1.5.3	Exkurs: Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem bezogen auf den Rechnungslegungsprozess	111
3.1.5.3.1	Rechtlicher Hintergrund	111
3.1.5.3.2	Ziele, Aufgaben und Dokumentation	111
3.1.5.3.3	Prozessketten-gestützte Risikoerkennung und -analyse ..	111
3.1.5.3.4	Risiko-Kontroll-Matrix	112
3.1.5.3.5	Fallbeispiel	114
3.1.5.4	Risikoidentifikation mithilfe der Netzwerktechnik	114
3.1.5.5	Risikoidentifikation anhand von Frühaufklärungssystemen ..	118
3.1.5.5.1	Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühwarn- systeme	119
3.1.5.5.2	Indikatororientierte Früherkennungssysteme	120
3.1.5.5.3	Strategische Frühaufklärungssysteme	125
3.1.5.6	Integrierte Anwendung der Instrumente zur Risikoidentifikation	128
3.1.5.7	Unternehmensspezifisches Risikoprofil (Risikoinventar)	133
3.1.6	Grenzen der Risikoidentifikation	134
3.2	Risikobeurteilung	135
3.2.1	Ziele und Aufgaben der Risikobeurteilung	135
3.2.2	Instrumente der Risikobeurteilung	135
3.2.2.1	Beurteilung von Risiken mithilfe von Eintrittswahrschein- lichkeit, Schadensausmaß und Erwartungswert	137
3.2.2.1.1	Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß ..	137
3.2.2.1.2	Brutto- und Nettobewertung	139
3.2.2.1.3	Risikoklassifizierung mithilfe eines Risikoportfolios	140
3.2.2.1.4	Schadenerwartungswert	143
3.2.2.1.5	Annualisierter Erwartungswert	143
3.2.2.2	Beurteilung von Risiken mithilfe von Scoring-Modellen	145
3.2.2.2.1	Ziele und Aufgaben von Scoring-Modellen	145
3.2.2.2.2	Business Environmental Risk Index (BERI-Index)	146
3.2.2.2.3	Anwendungspotenzial und Grenzen von Scoring-Model- len	150
3.2.2.3	Beurteilung von Risiken mithilfe der Jahresabschlussanalyse ..	151
3.2.2.3.1	Ziel und Aufgaben der Jahresabschlussanalyse	151
3.2.2.3.2	Diskriminanzanalyse und Künstliche Neuronale Netze ..	151
3.2.2.3.3	KNN Backpropagation 14	153
3.2.2.3.4	Anwendungspotenzial und Grenzen der Jahresab- schlussanalyse	155

3.2.2.4	Beurteilung von Risiken mithilfe von Value- und Cash- Flow-at-Risk	156
3.2.2.4.1	Value-at-Risk	156
3.2.2.4.2	Cash-Flow-at-Risk	165
3.2.2.4.3	Kritische Würdigung des VaR und CFaR als Risikomaß . .	169
3.2.3	Grenzen der Risikobeurteilung	170
3.3	Risikosteuerung	171
3.3.1	Ziele und Aufgaben der Risikosteuerung	171
3.3.2	Risikosteuerungsstrategien	172
3.3.2.1	Risiken vermeiden	173
3.3.2.2	Risiken vermindern	173
3.3.2.3	Risiken begrenzen	173
3.3.2.4	Risiken überwälzen	174
3.3.2.5	Risiken akzeptieren	175
3.3.3	Risikostrategiematrix	176
3.3.4	Risikosteuerungsinstrumente	178
3.3.4.1	Ziele und Aufgaben	178
3.3.4.2	Arten von Risikosteuerungsinstrumenten	180
4.	Risikomanagement-Organisation und System-Dokumentation . . .	183
4.1	Ziele und Aufgaben der Risikomanagement-Organisation	183
4.2	Allgemeine Gestaltungsansätze	184
4.2.1	Zentralisation versus Dezentralisation	184
4.2.2	Stabsfunktion versus Linienfunktion	186
4.2.3	Hierarchische Einbindung	187
4.2.4	Zusammenfassende Würdigung	188
4.3	Organisatorische Gestaltungsempfehlungen für die Unterneh- menspraxis	189
4.3.1	Risikomanager	189
4.3.1.1	Aufgaben des Risikomanagers	189
4.3.1.2	Stellenanforderung	191
4.3.2	Risikoausschuss	191
4.3.2.1	Charakteristika und Eignung	191
4.3.2.2	Aufgaben und Kompetenzen	192
4.3.2.3	Besetzung	194
4.3.2.4	Geschäftsordnung	195
4.3.2.5	Risikoausschuss-System	195
4.4	Interne Revision	198
4.4.1	Entwicklung und Begriff der internen Revision	198
4.4.2	Organisatorische Integration der internen Revision	200
4.4.3	Prüfkriterien, Ziele und Aufgaben der internen Revision	202
4.4.4	Prüfung des Risikomanagements durch die interne Revision . . .	203
4.4.4.1	Organisation und Systemdokumentation	205
4.4.4.2	Risikostrategie	206
4.4.4.3	Risikoidentifikation und Risikoerfassung	207
4.4.4.4	Risikoanalyse und Risikobewertung	208

4.4.4.5 Risikosteuerung und Risikoüberwachung	209
4.4.4.6 Risikoberichterstattung und Risikokommunikation	210
4.4.5 Abgrenzung von Risikomanagement-Funktion und interner Revision	210
4.5 Risikomanagement-Richtlinie (System-Dokumentation)	212
4.5.1 Ziele und Aufgaben	212
4.5.2 Aufbau und Inhalte	213
4.5.3 Prozesstemplates zur vereinfachten Visualisierung der Abläufe ..	214
5. Risikoberichterstattung und Risikokommunikation	223
5.1 Ziele und Aufgaben der Risikoberichterstattung	223
5.2 Gestaltung und Organisation der Risikoberichterstattung	224
5.2.1 Berichtszweck	225
5.2.2 Berichtssender und Berichtsempfänger	225
5.2.3 Berichtsarten und Berichtsfrequenz	230
5.2.4 Berichtsinhalte und -gestaltung	232
5.3 Berichtshierarchie mit Fallbeispielen	236
5.3.1 Risikoerfassungsbögen als Grundlage der Risiko- berichterstattung	237
5.3.2 Risikodatenbank	240
5.3.3 Risk-Card	244
5.3.4 Balanced Chance- & Risk-Card	247
5.3.4.1 Konzeption und Perspektiven der BCR-Card	248
5.3.4.2 Entwicklung und Aufbau der BCR-Card	251
5.3.4.2.1 Strategische Ziele, Perspektivenzuordnung und Strate- gieleitlinie	251
5.3.4.2.2 Kennzahlen, Indikatoren sowie Zielvorgaben	252
5.3.4.2.3 Risiken und risikorelevante Sachverhalte	254
5.3.4.2.4 Projekte, Maßnahmen und Aktionspläne	256
5.3.4.3 BCR-Card als Kommunikationsinstrument	256
5.4 Störungen der Risikoberichterstattung	259
6. Risikocontrolling in Wachstums- und Expansionsphasen	263
6.1 Kontrollarten in Wachstums- und Expansionsphasen	266
6.1.1 Kontrolle der Prämissen	266
6.1.2 Durchführungskontrolle	267
6.1.3 Strategische Überwachung	267
6.2 Instrumente zur Kontrolle und Analyse von Planungsprämissen ..	268
6.2.1 Globale Umwelt	268
6.2.2 Branchenstruktur	269
6.2.3 Darstellung von strategischen Gruppen	270
6.2.4 SWOT-Analysen	273
6.2.5 Szenario-Darstellungen	274
6.3 Instrumente für das Strategie- und Maßnahmen-Monitoring	275
6.3.1 Balanced Chance- & Risk-Card als Strategie-Monitor	275
6.3.2 Maßnahmen- und Projekt-Monitoring	276

7. Risikomanagement im DAX30	279
7.1 Vorbemerkung	279
7.2 Ergebnisse	281
7.2.1 Vorstandszuordnung, organisatorische Aufhängung und personelle Ausstattung	281
7.2.2 Aufgaben der zentralen Risikomanagement-Funktion	283
7.2.3 Schnittstellen zu anderen Unternehmensfunktionen	284
7.2.4 Risikoboard	284
7.2.5 Definitionen und Risikobewertung	285
7.2.6 Risikoberichterstattung und Unternehmensrisikobericht	287
7.2.7 Allgemeines Stimmungsbild	289
7.3 Zusammenfassung und Ausblick	290
8. Tipps für den eiligen Praktiker	293
8.1 Positionieren Sie das Thema!	294
8.2 Realisieren Sie die Vorteile einer zentralen Koordination!	295
8.3 Klären Sie Verantwortlichkeiten und schaffen Sie einen Plan B! ...	295
8.4 Schaffen Sie Transparenz durch integrierte Risikomanagement-Prozesse!	297
8.5 Machen Sie Werbung für das Risikomanagement!	299
8.6 Machen Sie Ihr Risikomanagement für alle sichtbar!	300
8.7 Was immer Sie tun, halten Sie es einfach!	301
8.8 Und Sie – lieber Risikomanager?	302
8.9 ... zum Guten Schluss!	303
9. Fazit und Ausblick	305
Literaturverzeichnis	307
Stichwortverzeichnis	339