





# Risikomanagement und Risikocontrolling

von

Dr. Marc Diederichs

3., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978-3-8006-4222-9

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: DTP-Vorlagen des Autors

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: Nikada – istockphoto.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



## 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 Kißler*, 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

3.2.2.4.2.2 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