

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