

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis 13

Vorwort 17

1 Die Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Risiko- und Chancenmanagements 23

- I.1 Das Unternehmensumfeld im 21. Jahrhundert 23
- I.2 Risikobegriff 24
 - I.2.1 Abgrenzung des Risikobegriffs 24
 - I.2.2 Risiko- und Chancenbegriff in anderen Wissenschaften 28
 - I.2.3 Risikoarten 35
- I.3 Risikoumfeld des Unternehmens 37
 - I.3.1 Überblick 37
 - I.3.2 Gesellschaftliche Trends 37
 - I.3.3 Volkswirtschaftliche Faktoren 41
 - I.3.4 Betriebswirtschaftliche Faktoren 44
- I.4 Risiko- und Chancenmanagement 48
 - I.4.1 Risikomanagement – Ein Überblick 48
 - I.4.2 Risikocontrolling 48
 - I.4.3 Risikosteuerung 49
 - I.4.4 Historische Entwicklung des Risikomanagements 51
- I.5 Implikationen für dieses Buch 59
- I.6 Literatur 60

2 Chancen- und Risikomanagement unter Nutzung der Balanced Scorecard 61

- 2.1 Ein altmodisch modernes Wort: Unternehmertum 61
- 2.2 Chancen und Risiken – zwei Seiten einer Medaille 66
 - 2.2.1 Die Unterscheidung zwischen Ungewissheit, Gefahr und Risiko 67
 - 2.2.2 Die Klassifizierung von Chancen und Risiken 68

- 2.3 Varianten des Umgangs mit Risiken 77
- 2.4 Geschäftsmodell und Balanced Scorecard mit dem Chancen- und Risikomanagement verbinden 82
 - 2.4.1 Das Geschäftsmodell als Grundlage des Chancen- und Risikomanagements 82
 - 2.4.2 Mit der Balanced Scorecard das Chancen- und Risikomanagement umsetzen 85
- 2.5 Literatur 91

- 3 Rechtliche Grundlagen im Risikomanagement 93**
- 3.1 Hintergrund der Gesetzgebung zur Rechnungslegung, Prüfung und Risikomanagement in Deutschland 93
 - 3.1.1 Wirtschaftspolitische Hintergründe zur weltweiten Erweiterung der Rechnungslegung um Risikogesichtspunkte 93
 - 3.1.2 Die beiden großen Reformschritte in der Entwicklung der gesetzlichen Grundlagen zum Risikomanagement in Deutschland 96
- 3.2 Stand der Gesetzgebung zum Chancen- und Risikomanagement für deutsche Unternehmen nach HGB 105
 - 3.2.1 Das Vorsichtsprinzip nach § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB 105
 - 3.2.2 Risikomanagement im Lagebericht nach §§ 264 und 289 HGB 106
 - 3.2.3 Reporting wesentlicher Chancen und Risiken gemäß § 289 (1) und 315 (1) HGB 107
 - 3.2.4 Spezielles Risikoreporting über Finanzinstrumente 109
 - 3.2.5 Aufstellung eines Konzernlageberichts nach § 290 HGB 111
 - 3.2.6 Risikoberichterstattung des Managements als Gegenstand der Abschlussprüfung nach § 317 HGB 111
- 3.3 Stand des Chancen- und Risikomanagements nach AktG und GmbHG 112
- 3.4 Stand des Risikomanagements nach IFRS 115
 - 3.4.1 IFRS und IAS 115
 - 3.4.2 IAS 1 117
 - 3.4.3 IAS 14 118
 - 3.4.4 IAS 32 und 39 122
 - 3.4.5 IFRS 4: Versicherungsverträge (Anhang) 125
 - 3.4.6 IFRS 7: Finanzinstrumente: Angaben 125
 - 3.4.7 IFRS 8: Geschäftssegmente 129
- 3.5 Risk Management nach GAAP und Sarbanes Oxley Act 130

- 3.5.1 Risikomanagement und GAAP 130
- 3.5.2 Risk-Management nach dem Sarbanes-Oxley-Act 131
- 3.6 Die Auswirkungen der Europäischen Richtlinie über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen auf das Risikomanagement 138
 - 3.6.1 Risikobezug der EU-Abschlussprüfungs-Richtlinie 138
 - 3.6.2 EU-Abschlussprüfungsrichtlinie ist kein ›Euro-SOX‹ 139
- 3.7 Regeln und andere Vorschriften im Zusammenhang mit der deutschen Rechnungslegung nach HGB und IFRS 142
 - 3.7.1 Deutsche GOB 142
 - 3.7.2 Zusätzliche Regelungen zum Risikomanagement innerhalb der Konzernrechnungslegung nach den Deutschen Rechnungslegungs Standards (DRS) 142
- 3.8 Straf- und Bußgeldvorschriften, Zwangsgelder, Haftpflicht 147
- 3.9 Literatur 149

4 Persönliches Risikomanagement in Aufsichtsrats-, Vorstands- und ähnlichen Funktionen 153

- 4.1 Die Haftung von Organen und Funktionsträgern 153
 - 4.1.1 Die grundsätzlichen Haftungsregeln 153
 - 4.1.2 Die Verschärfung der Gesetzgebung 154
 - 4.1.3 Die Verschärfung der Rechtsprechung 155
 - 4.1.4 Das UMAG – Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts vom 22. September 2005 155
- 4.2 Persönliches Risikomanagement 158
- 4.3 Die D&O-Versicherung als persönliche Risikovorsorge 162
 - 4.3.1 Die Entwicklung der D&O-Versicherung in Deutschland 163
 - 4.3.2 Einige Zahlen 163
 - 4.3.3 Der Aufbau der D&O-Versicherung 164
 - 4.3.4 Zeichnungskriterien 166
 - 4.3.5 Die Innenverhältnisdeckung 167
 - 4.3.6 Besonderheiten der Deckung 167
 - 4.3.7 Besondere Deckungserweiterungen 168
 - 4.3.8 Ausschlüsse 169
 - 4.3.9 Selbstbehalt 169
 - 4.3.10 Eigenschadenklausel 170
- 4.4 Ausblick 170
- 4.5 Literatur 170

5	Internes und Externes Chancen-Risiko-Reporting	171
5.1	Adressatenorientiertes Chancen-Risikoreporting	171
5.1.1	Definitionen und rechtlicher Überblick	171
5.1.2	Externe Adressaten des Risikoberichts	173
5.1.3	Interne Adressaten des Risikoberichts	177
5.2	Internes Reporting als Entscheidungshilfe für das Management – Kennzahlencockpit und andere moderne Instrumente	177
5.2.1	Ampelsysteme	178
5.2.2	Risikomatrizen – Risk Maps	180
5.2.3	Risikockpit	185
5.2.4	Der interne Risikobericht	187
5.3	Reportingpflichten nach HGB, IFRS und US GAAP	188
5.3.1	Nationale Anforderungen (HGB)	188
5.3.2	Internationale Anforderungen (EU/IFRS, US GAAP)	189
5.4	Prüfung des externen Risikoberichts durch den Abschlussprüfer	191
5.5	Literatur	193
6	Integriertes Chancen- und Risikomanagement: Verknüpfung mit strategischer Planung, wertorientierter Unternehmenssteuerung und Controlling	195
6.1	Risiken sind komplex miteinander verknüpft	195
6.2	Risikoorientierte Unternehmensführung	196
6.3	Chancen- und risikoorientiertes Controlling als Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung	197
6.4	Bestimmung der Gesamtrisikoposition des Unternehmens	201
6.5	Risikomanagement im Kontext von Planung und Controlling	205
6.5.1	Verbindungspunkte von Risikomanagement, Unternehmensplanung und Controlling	206
6.5.2	Risikoreduzierung durch Verbesserung der Planung	207
6.5.3	Nutzung von Planung und Budgetierung für die Risikoidentifikation	207
6.5.4	Identifikation von Risiken mittels Abweichungsanalyse	207
6.5.5	Quantifizierung von Risiken auf Basis von Abweichungsanalysen des Controllings	208
6.5.6	Integration von Risikobewältigungsmaßnahmen in die allgemeine Unternehmenssteuerung	208
6.5.7	Integration von Risiken in das strategische Controlling	208
6.5.8	Integration der Prozesse von Controlling und Risikomanagement	210

- 6.6 Chancen- und Risikomanagement-Standard der Risk Management Association (RMA e. V.) 211
 - 6.6.1 Ziele des RMA-Standards 212
 - 6.6.2 Begriffsdefinitionen 213
 - 6.6.3 Integriertes Chancen- und Risikomanagement Modell (ICRM-Modell) 214
- 6.7 Zusammenfassung 216
- 6.8 Literatur 220

7 Lessons Learned: Kritische (Miss-)Erfolgsfaktoren im Chancen- und Risikomanagement – Swissair vs. Ryanair 221

- 7.1 Einführung 221
- 7.2 Fallbeispiele zum Chancen- und Risikomanagement 222
 - 7.2.1 Der Aufstieg der Ryanair 222
 - 7.2.2 Der Niedergang der Swissair 231
- 7.3 Kritische (Miss-)Erfolgsfaktoren im Chancen- und Risikomanagement 237
 - 7.3.1 Darstellung kritischer (Miss-)Erfolgsfaktoren 238
 - 7.3.2 Analyse kritischer (Miss-)Erfolgsfaktoren bei Swissair und Ryanair 241
- 7.4 Schlussbemerkung 247
- 7.5 Literatur 248

8 Integrierte und wertorientierte Risikosteuerung und -finanzierung 251

- 8.1 Einleitung 251
- 8.2 Umgang mit Risiken: Transferieren, vermeiden, reduzieren, finanzieren und intelligent selbst tragen 253
 - 8.2.1 Risikotransfer: Ein Instrument der Risikobewältigung 253
 - 8.2.2 Herausforderung: Analyse der Risikogesamtkosten 254
 - 8.2.3 Herausforderung: Strukturelle Trennung von Risiko- und Versicherungsmanagement 257
 - 8.2.4 Risikotransfer durch Versicherungslösungen 257
 - 8.2.5 Versicherung als eine alternative (Fremd-)Finanzierungsform 259
- 8.3 Klassische und alternative Lösungen der Risikosteuerung und der Risikofinanzierung 263
- 8.4 Integration von Versicherungs- und Risikomanagement in der Unternehmenspraxis 267
- 8.5 Zusammenfassung und Ausblick 270
- 8.6 Literatur 272

9	Risikomanagementinformationssysteme (RMIS) – Basis eines modernen Risikomanagements	273
9.1	Quae nocent, docent!	273
	9.1.1 Nutzung	273
	9.1.2 Schwächen verbreiteter Ansätze	275
9.2	Modernes Risikomanagement	276
	9.2.1 Risikomanagementorientierte Unternehmensführung	276
	9.2.2 Etablierung von Risikokultur	279
9.3	Integrierte Risikomanagementinformationssysteme	281
	9.3.1 Abgrenzung	282
	9.3.2 Strategisches Risikomanagement	283
	9.3.3 Operatives Risikomanagement	285
	9.3.4 Technische Aspekte	288
	9.3.5 Ausprägungsformen	291
	9.3.6 Integration in bestehende Reportingstrukturen	291
9.4	Implementierung von RMIS	291
	9.4.1 Reifegradmodell	291
	9.4.2 Risk Assessment	293
	9.4.3 Einführungsstrategien	293
	9.4.4 Continuous Systems Engineering	297
9.5	Weitere Entwicklung	298
9.6	Literatur	299
10	IT-Lösungen für das Risikomanagement	301
10.1	Bedeutung von Informationssystemen für das Risikomanagement	301
	10.1.1 Einleitung	301
	10.1.2 Sinn und Zweck eines RMIS	303
	10.1.3 Anforderungen an ein RMIS	305
	10.1.4 Die IT-gestützte Umsetzung des strategischen und operativen Risk Managements	306
	10.1.5 Risikobewertung und Aggregation	308
	10.1.6 Prozess der Risikosteuerung und -kontrolle (Risikobewältigung)	311
	10.1.7 Risikoreporting	312
10.2	Beispiele für eine IT-Unterstützung des Risikomanagements	312
	10.2.1 Risikoaggregation mit Hilfe von Excel	312
	10.2.2 Softwareunterstützung bei der Risikoaggregation	315
	10.2.3 Der Risiko-Kompass (von RMCE und AXA)	319

- 10.2.4 Konkrete Fallbeispiele für eine IT-Umsetzung: R2C_risk to chance 321
- 10.4 Literatur 336

11 Chancen/Risikomanagement- und Controlling-Organisation

- 337
- 11.1 Übersicht 337
- 11.2 Möglichkeiten der organisatorischen Zuordnung des Chancen- und Risikomanagements des Unternehmens 340
 - 11.2.1 Überblick 340
 - 11.2.2 Topmanagement 340
 - 11.2.3 Zentrale Risiko- und Chancenmangementeinheiten 342
 - 11.2.4 Risikocontrolling 343
 - 11.2.5 Operative Geschäftseinheiten 344
 - 11.2.6 Zusammenarbeit mit externen Partnern 345
- 11.3 Risikomanagement-Prozesse 347
 - 11.3.1 Überblick 347
 - 11.3.2 Risikocontrolling 348
 - 11.3.3 Risikosteuerung 353
 - 11.3.4 Zusammenführung von Risikocontrolling und -steuerung 358
- 11.4 Risikokultur 360
 - 11.4.1 Überblick 360
 - 11.4.2 Risikopolitische Grundsätze 361
 - 11.4.3 Kommunikation 362
 - 11.4.4 Personalpolitische Maßnahmen 363
 - 11.4.5 Konsistentes Anreizsystem 363

12 Ausgewählte Methoden des Risikomanagements 365

- 12.1 Kategorisierung von Risiken 365
- 12.2 Der Risikomanagementkreislauf 368
- 12.3 Risikoidentifizierung 369
- 12.4 Fehlerbaumanalyse 369
- 12.5 Fragebögen und Risk Assessment Bögen 371
- 12.6 Flow Chart Analyse 372
- 12.7 Near Miss Analyse 373
- 12.8 Einzelrisikenbewertung 375
- 12.9 Zinsrisiko 377
- 12.10 Kreditrisiko 379
- 12.11 Kapitalanlagerisiko 381

12.12	Wechselkursrisiko	383
12.13	Risikoaggregation	386
12.14	Literatur	395

13	Autorenprofile	397
-----------	-----------------------	-----

Stichwortverzeichnis	403
-----------------------------	-----