

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 Risikofrühkennungs- 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 Risikofrühkennungs- 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 Risikoüberwälzung	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