

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis 13

Vorwort 17

1 Die Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Risiko- und Chancenmanagements 23

- 1.1 Das Unternehmensumfeld im 21. Jahrhundert 23
- 1.2 Risikobegriff 24
 - 1.2.1 Abgrenzung des Risikobegriffs 24
 - 1.2.2 Risiko- und Chancenbegriff in anderen Wissenschaften 28
 - 1.2.3 Risikoarten 35
- 1.3 Risikoumfeld des Unternehmens 37
 - 1.3.1 Überblick 37
 - 1.3.2 Gesellschaftliche Trends 37
 - 1.3.3 Volkswirtschaftliche Faktoren 41
 - 1.3.4 Betriebswirtschaftliche Faktoren 44
- 1.4 Risiko- und Chancenmanagement 48
 - 1.4.1 Risikomanagement – Ein Überblick 48
 - 1.4.2 Risikocontrolling 48
 - 1.4.3 Risikosteuerung 49
 - 1.4.4 Historische Entwicklung des Risikomanagements 51
- 1.5 Implikationen für dieses Buch 59
- 1.6 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: Geschäftsegmente	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	Risikocockpit	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