

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Vorwort.....</b>                                                                                                                      | <b>I</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>                                                                                                        | <b>V</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>                                                                                                       | <b>VII</b> |
| <br>                                                                                                                                     |            |
| <b>A. Krisenhafte Unternehmensentwicklungen und Risikomanagement.....</b>                                                                | <b>1</b>   |
| <b>B. Unternehmenskrise und Krisenmanagement.....</b>                                                                                    | <b>11</b>  |
| I. Unternehmenskrisen.....                                                                                                               | 11         |
| 1. Begriff der Unternehmenskrise.....                                                                                                    | 11         |
| 2. Verlauf von Unternehmenskrisen .....                                                                                                  | 13         |
| 3. Ursachen von Unternehmenskrisen .....                                                                                                 | 18         |
| 4. Wirkungen von Unternehmenskrisen .....                                                                                                | 23         |
| II. Krisenmanagement .....                                                                                                               | 27         |
| 1. Begriff des Krisenmanagements .....                                                                                                   | 27         |
| 2. Abgrenzung zum Risikomanagement.....                                                                                                  | 28         |
| 3. Aufgaben des Krisenmanagements.....                                                                                                   | 29         |
| a) Krisenvermeidung .....                                                                                                                | 29         |
| b) Krisenbewältigung .....                                                                                                               | 32         |
| <br>                                                                                                                                     |            |
| <b>C. Notwendigkeit eines Risikomanagements durch das Gesetz zur<br/>Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).....</b> | <b>37</b>  |
| I. Ziele des KonTraG.....                                                                                                                | 37         |
| II. Neuregelungen des KonTraG .....                                                                                                      | 38         |
| 1. Einrichtung eines Risikomanagementsystems.....                                                                                        | 39         |
| a) Anwendungsbereich .....                                                                                                               | 39         |
| b) Inhalt.....                                                                                                                           | 45         |
| c) Würdigung.....                                                                                                                        | 48         |
| 2. Darstellung der Risiken der künftigen Entwicklung im<br>Lagebericht .....                                                             | 51         |
| a) Anwendungsbereich .....                                                                                                               | 51         |
| b) Inhalt.....                                                                                                                           | 52         |
| c) Würdigung.....                                                                                                                        | 55         |
| 3. Erweiterung der Abschlußprüfung.....                                                                                                  | 57         |
| a) Anwendungsbereich .....                                                                                                               | 57         |
| b) Inhalt.....                                                                                                                           | 62         |
| c) Würdigung.....                                                                                                                        | 66         |
| <br>                                                                                                                                     |            |
| <b>D. Systemelemente des Risikomanagements im Verständnis des<br/>KonTraG .....</b>                                                      | <b>70</b>  |
| I. Der Risikobegriff .....                                                                                                               | 70         |
| II. Arten von Risiken .....                                                                                                              | 73         |
| 1. Strategische Risiken.....                                                                                                             | 75         |

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| 2. Marktrisiken .....                                                 | 76         |
| 3. Leistungswirtschaftliche Risiken .....                             | 77         |
| 4. Finanzwirtschaftliche Risiken .....                                | 78         |
| 5. Risiken aus Corporate Governance .....                             | 79         |
| 6. Rechtliche Risiken .....                                           | 80         |
| 7. Politische und gesellschaftliche Risiken .....                     | 81         |
| III. Begriff und Ziele des Risikomanagements .....                    | 82         |
| IV. Aufgaben des Risikomanagements (Risikomanagementprozeß) .....     | 88         |
| 1. Risikoerkennung .....                                              | 91         |
| 2. Risikoanalyse und -bewertung .....                                 | 96         |
| 3. Risikobewältigung .....                                            | 103        |
| 4. Risikoüberwachung .....                                            | 105        |
| V. Bestandteile eines Risikomanagementsystems .....                   | 107        |
| 1. Frühwarnsystem .....                                               | 109        |
| a) Operative Frühwarnsysteme .....                                    | 111        |
| b) Strategische Frühwarnsysteme .....                                 | 116        |
| c) Frühwarnsystem und KonTraG .....                                   | 118        |
| 2. Controlling .....                                                  | 119        |
| a) Allgemeine Aufgaben des Controlling .....                          | 119        |
| b) Aufgaben des Controlling im Rahmen des Risikomanagement ...        | 121        |
| 3. Internes Überwachungssystem .....                                  | 130        |
| a) Organisatorische Sicherungsmaßnahmen .....                         | 131        |
| b) Prozeßabhängige Überwachung (Kontrolle) .....                      | 133        |
| c) Prozeßunabhängige Überwachung (Interne Revision) .....             | 134        |
| VI. Bedeutung der Risikokultur für das Risikomanagement .....         | 138        |
| <b>E. Verfahrensschritte zur Implementierung des</b>                  |            |
| <b>Risikomanagementsystems .....</b>                                  | <b>142</b> |
| I. Bildung einer Projektgruppe .....                                  | 145        |
| II. Ermittlung von existenzgefährdenden Risiken/Risikobereichen ..... | 146        |
| III. Weiterentwicklung des vorhandenen Risikomanagements zum          |            |
| prüfungsfähigen Risikomanagementsystem .....                          | 149        |
| 1. Bestandsaufnahme .....                                             | 149        |
| 2. Überprüfung der vorhandenen Instrumente .....                      | 151        |
| 3. Integration des Risikomanagementsystems .....                      | 153        |
| IV. Die Dokumentation des Risikomanagementsystems im                  |            |
| Risikomanagement-Handbuch .....                                       | 159        |
| 1. Funktionen des Risikomanagement-Handbuchs .....                    | 159        |
| 2. Anforderungen an das Risikomanagement-Handbuch .....               | 160        |
| 3. Inhalt des Risikomanagement-Handbuchs .....                        | 161        |
| <b>F. Fazit .....</b>                                                 | <b>166</b> |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>                                     | <b>169</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis .....</b>                                     | <b>179</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 1: Verständnis des Krisenbegriffs in der Praxis.....                             | 13  |
| Abb. 2: Phasen des generellen Krisenprozesses .....                                   | 15  |
| Abb. 3: Stadien des Krisenverlaufs .....                                              | 18  |
| Abb. 4: Krisenursachen nach Hauschildt.....                                           | 21  |
| Abb. 5: Wesentliche Neuregelungen des KonTraG mit Bezug zum<br>Risikomanagement ..... | 69  |
| Abb. 6: Anwendungsbereich von wesentlichen Neuregelungen des<br>KonTraG .....         | 69  |
| Abb. 7: Systematisierung des Risikobegriffs.....                                      | 72  |
| Abb. 8: Mögliche Risiken bei einem mittelständischen<br>(Industrie)Unternehmen.....   | 75  |
| Abb. 9: Entwicklungsstufen des Risikomanagements.....                                 | 84  |
| Abb. 10: Risikomanagement im Verständnis des IDW .....                                | 87  |
| Abb. 11: Risikomanagementprozeß.....                                                  | 89  |
| Abb. 12: Mögliche Instrumente zur Risikoerkennung.....                                | 93  |
| Abb. 13: Risiko-Erfassungsbogen (Risk-Map) für die Finanzwirtschaft .....             | 95  |
| Abb. 14: Beispiel für ein Risikoportfolio.....                                        | 101 |
| Abb. 15: Matrix der Risikowechselwirkungen .....                                      | 102 |
| Abb. 16: Checkliste zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems.....                | 108 |
| Abb. 17: Mögliche Beobachtungsbereiche und Frühwarnindikatoren .....                  | 114 |
| Abb. 18: Beispielhafte Entwicklung des Einkaufspreises als<br>Frühwarnindikator ..... | 115 |
| Abb. 19: Differenzierung der Controllingaufgaben.....                                 | 120 |
| Abb. 20: Controllingaufgaben im Risikomanagement .....                                | 122 |
| Abb. 21: Darstellung der Gesamtrisikoposition in einer Risikomatrix.....              | 126 |
| Abb. 22: Auswirkungen von Risiken auf die Ergebnisplanung.....                        | 127 |
| Abb. 23: Überleitungsrechnung der Gesamtrisikoposition.....                           | 129 |
| Abb. 24: Mögliche Risikokultur-Typen.....                                             | 139 |
| Abb. 25: Phasen des Aufbaus von Risikomanagementsystemen.....                         | 143 |
| Abb. 26: Risikosuche entlang der Wertschöpfungskette .....                            | 147 |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 27: Vorgehensweise zur Ermittlung von existenzgefährdenden Risiken . | 148 |
| Abb. 28: Beispiel für die Gestaltung eines Risikoberichts .....           | 157 |