

# Inhaltsübersicht

Vorwort und Einleitung .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Symbolverzeichnis .....	XVII
1. Die Welt des Risikos .....	1
2. Unternehmensstrategie, Risikopolitik und Risikokultur .....	49
3. Risikoanalyse .....	57
4. Risikoaggregation, Gesamtrisikoumfang und stochastische Planung ..	159
5. Risikobewältigung und Risikosteuerung .....	181
6. Risikoüberwachung, Risiko-Controlling und die Organisation des Risikomanagements .....	219
7. Risikoinformationen für Rating und wertorientierte Unternehmensführung.....	283
8. Zusammenfassung .....	325
9. Anhang: Definitionen der Kennzahlen des Finanzratings.....	327
Literatur .....	331
Stichwortverzeichnis .....	349

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort und Einleitung .....</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsübersicht .....</b>	<b>IX</b>
<b>Symbolverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>1. Die Welt des Risikos .....</b>	<b>1</b>
1.1 Überblick: Bedeutung und Probleme .....	1
1.2 Grundlegende Begriffe .....	10
1.3 Nutzen des Risikomanagements .....	13
1.3.1 Übersicht .....	13
1.3.2 Erhöhung der Planungssicherheit und erwartungstreue Planwerte .....	16
1.4 Risiko, Rating und Unternehmenswert .....	21
1.5 Entscheidungen bei Unsicherheit und Risiko: Nutzen und Wert ..	22
1.6 Psychologie des Risikomanagements .....	29
1.7 Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Risikomanagements ..	34
1.7.1 KonTraG .....	34
1.7.2 Die Prüfung des Risikomanagementsystems durch den Wirtschaftsprüfer .....	35
1.7.3 Bilanzrechtsreformgesetz und das Bilanzmodernisierungs- gesetz .....	35
1.7.4 Der deutsche Corporate Governance Kodex .....	37
1.7.5 Sarbanes Oxley Act .....	38
1.7.6 Deutscher Rechnungslegungs-Standard Nr. 5 und 15 (DRS 5 bzw. 15) .....	39
1.7.7 Risikoberichterstattung gemäß IFRS .....	40
1.7.8 Risikomanagementnormen: COSO, DIN 31000 und ONR 49000 .....	41
<b>2. Unternehmensstrategie, Risikopolitik und Risikokultur .....</b>	<b>49</b>
2.1 Die Rolle der Risikopolitik und der Risikokultur .....	49
2.2 Strategisches Risikomanagement .....	52
<b>3. Risikoanalyse .....</b>	<b>57</b>
3.1 Einleitung .....	57
3.2 Risikoidentifikation .....	58
3.2.1 Analyse der strategischen Planung .....	59
3.2.2 Annahmenanalyse bei Controlling, operativer Planung und Budgetierung .....	59
3.2.3 Risikoworkshops (Risk Assessments) zu Leistungsrisiken ..	60
3.2.4 FMEA (Fehler-Möglichkeits- und Einflussanalyse) .....	66

## XII Inhaltsverzeichnis

3.2.5 Fehlerbaumanalyse (FTA, Fault-Tree-Analysis) . . . . .	67
3.2.6 Weitere Methoden zur Risikoidentifikation . . . . .	68
3.3 Risikofelder im Einzelnen . . . . .	69
3.3.1 Strategische Risiken . . . . .	70
3.3.1.1 Grundlagen der Unternehmensstrategie . . . . .	70
3.3.1.2 Spezielle strategische Risiken nach Unternehmenstyp und Umfeldsituation . . . . .	74
3.3.2 Risiken des Absatz- und Beschaffungsmarktes („Marktrisiken“) . . . . .	84
3.3.2.1 Absatzmarkt . . . . .	84
3.3.2.2 Beschaffungsmarkt . . . . .	86
3.3.3 Finanzwirtschaftliche Risiken . . . . .	92
3.3.3.1 Zahlungsfähigkeit und Liquiditätsrisiken . . . . .	92
3.3.3.2 Kapitalmarktrisiken und Bewertungsrisiken . . . . .	93
3.3.3.3 Kreditrisiken und Adressausfallrisiken . . . . .	99
3.3.3.4 Zinsänderungsrisiken . . . . .	99
3.3.3.5 Währungsrisiken . . . . .	100
3.3.4 Politische, rechtliche und gesellschaftliche Risiken . . . . .	102
3.3.5 Risiken aus Corporate Governance . . . . .	103
3.3.6 Leistungsrisiken . . . . .	104
3.3.7 Checkliste zur Identifikation der wichtigsten Unternehmensrisiken . . . . .	106
3.3.8 Risiken mittelständischer Unternehmen: Ergebnisse des „Sachsen-Rating-Projekts“ . . . . .	107
3.3.9 Ergebnis der Risikoidentifikation: Das Risikoinventar . . . . .	110
3.4 Risikobewertung/Risikoquantifizierung . . . . .	111
3.4.1 Notwendigkeit und Nutzen der Risikoquantifizierung . . . . .	111
3.4.2 Qualitative Risikobewertung mittels Relevanzeinschätzung und Szenariotechnik . . . . .	113
3.4.3 Quantitative Beschreibung von Risiken: Wahrscheinlichkeitsverteilungen und stochastiche Prozesse . . . . .	117
3.4.4 Exkurs: Stochastische Prozesse und Zeitreihenanalyse . . . . .	125
3.4.5 Metarisiken: Parameterunsicherheiten, Modellrisiken und „Schwarze Schwäne“ . . . . .	129
3.4.6 Verwendung von Risikomaßen bei der Risikobewertung . . . . .	136
3.4.7 Risikowertbeitrag und Performancemaße . . . . .	140
3.5 Erweitertes Risikoinventar, Risk-Maps und Risiko-Portfolios . . . . .	143
3.5.1 Das quantifizierte Risikoinventar mit Risikowertbeitrag . . . . .	143
3.5.2 Aufbau und Probleme von Risk-Maps . . . . .	145
3.6 Quantitative Risikoanalyse: Fallbeispiele . . . . .	149
3.6.1 Umsatzrisiko . . . . .	149
3.6.2 Operationelles Leistungsrisiko . . . . .	155
3.7 Literatur zu Spezialaspekten der Risikoanalyse . . . . .	156
<b>4. Risikoaggregation, Gesamtrisikoumfang und stochastische Planung . . . . .</b>	<b>159</b>
4.1 Einführung . . . . .	159

4.2 Kritik an traditionellen Verfahren der Risikoanalyse .....	160
4.2.1 Ein Fallbeispiel .....	160
4.2.2 Risikoanalyse mit Schadensklassen .....	161
4.2.3 Risikoanalyse mit Höchstschadenswerten (Worst-case-Analyse) .....	162
4.2.4 Risikoanalyse mit Schadenserwartungswert .....	163
4.3 Monte-Carlo-Simulationen zur Risikoaggregation .....	164
4.4 Das Unternehmensumfeld: Risikofaktorenmodelle und Abweichungsanalyse .....	173
4.5 Fundamentalgleichung: Abschätzung des Gesamtrisikoumfangs ohne Simulation .....	175
<b>5. Risikobewältigung und Risikosteuerung.....</b>	<b>181</b>
5.1 Einführung .....	181
5.2 Risikotransfer und Versicherungslösungen: Gegenwart und Zukunftsperspektiven.....	184
5.2.1 Versicherungsschutz von Unternehmen und Grenzen der Veränderbarkeit.....	184
5.2.2 Status und Zukunft des Risikotransfers.....	192
5.3 Optimierung der Risikokosten .....	194
5.4 Ansatzpunkte zur Risikobewältigung für ausgewählte Risikobereiche .....	200
5.4.1 Strategische Risiken .....	200
5.4.1.1 Unternehmenstypen .....	201
5.4.1.2 Umfeldsituationen .....	206
5.4.2 Risiken des Absatz- und Beschaffungsmarktes (Marktrisiken) .....	210
5.4.3 Finanzwirtschaftliche Risiken .....	211
5.4.4 Politische, rechtliche und gesellschaftliche Risiken .....	212
5.4.5 Risiken aus Corporate Governance .....	212
5.4.6 Leistungsrisiken .....	212
5.5 Fallbeispiel: Beurteilung und Bewältigung des Gesamtrisikoumfangs eines PPP-Projekts .....	213
5.5.1 Einleitung: Bewältigung von Kalkulationsrisiken .....	213
5.5.2 Das Fallbeispiel .....	214
<b>6. Risikoüberwachung, Risiko-Controlling und die Organisation des     Risikomanagements .....</b>	<b>219</b>
6.1 Einleitung und Grundsätze .....	219
6.2 Anforderungen an die Organisation des Risikomanagement- systems .....	221
6.3 Aufbau eines Risikomanagementsystems .....	224
6.3.1 Eigenständiger Risikomanagementansatz .....	224
6.3.2 Controllingansatz: integriertes Risikomanagement .....	227
6.3.2.1 Grundidee .....	227
6.3.2.2 Risikocontrolling im Kontext des Controllings.....	228
6.3.2.3 Verbindungspunkte von Risikomanagement, Unternehmensplanung und Controlling .....	230

6.3.2.4 Integration der Prozesse von Controlling und Risikomanagement .....	233
6.4 Risikomanagement- und Frühaufklärungssysteme .....	235
6.5 Verknüpfung mit Internem Kontrollsysteem und Compliance-Anforderungen .....	235
6.6 Bausteine und Regelungen eines Risikohandbuchs .....	241
6.6.1 Das Identifikationsverfahren für Risiken .....	242
6.6.2 Überwachung der Risiken .....	242
6.6.3 Risikoberichte .....	243
6.6.4 Zuordnung von Verantwortlichkeiten .....	246
6.6.5 Stellenbeschreibungen im Risikomanagement .....	246
6.6.5.1 Der Risikocontroller oder Risikomanager .....	246
6.6.5.2 Der Risikobeauftragte der Geschäftsleitung .....	247
6.6.5.3 Die Risikoverantwortlichen („Risk Owner“) .....	247
6.6.5.4 Unabhängige Prüfinstanz/Interne Revision .....	248
6.6.5.5 Der Aufsichtsrat .....	248
6.7 Prüfung der Leistungsfähigkeit eines Risikomanagementsystems .....	249
6.7.1 Drei Prüfstrategien .....	249
6.7.2 Ansatzpunkte für die Leistungssteigerung des Risikomanagementsystems – eine Zusammenfassung .....	250
6.7.2.1 Risikoidentifikation .....	250
6.7.2.2 Risikoanalyse/Risikoquantifizierung .....	251
6.7.2.3 Risikoaggregation und Gesamtrisikoumfang .....	251
6.7.2.4 Risikobewältigung .....	252
6.7.2.5 Risikoüberwachung und Gestaltung des Risikomanagementsystems .....	252
6.7.3 Zustand von Risikomanagement und Risikoreporting in Deutschland .....	255
6.7.4 Zusammenfassung .....	258
6.8 Projektmanagement: Einführung eines Risikomanagementsystems .....	259
6.8.1 Gestaltungsalternativen für Risikomanagement-Projekte .....	259
6.8.2 Das Projektteam und dessen Aufgaben .....	261
6.8.3 Projektablauf .....	262
6.8.4 Aufbau eines risikoorientierten Controllings: ein alternativer Projektplan .....	264
6.8.5 Zusammenfassung und Schlussbemerkungen .....	267
6.9 IT-Systeme und Software zur Unterstützung des Risikomanagements .....	268
6.9.1 Nutzen einer IT-Unterstützung .....	268
6.9.2 Anforderungen an ein IT-gestütztes Risikomanagement .....	269
6.9.3 Fallbeispiele für IT-Unterstützung: Strategie-Navigator und Risiko-Kompass .....	271
6.10 Literatur zur Praxis von Risikomanagementsystemen .....	281

<b>7. Risikoinformationen für Rating und wertorientierte Unternehmensführung .....</b>	283
7.1 Nutzung der Risikoaggregation zur Rating-Prognose .....	283
7.2 Ableitung einer Rating-Strategie .....	287
7.3 Risikomanagement und wertorientierte Unternehmensführung ..	290
7.3.1 Das Paradigma der Wertorientierung .....	290
7.3.2 Risiko, Rendite und Kapitalkosten – Grundlagen der Bewertung und Alternativen zum CAPM .....	293
7.3.2.1 Fehleinschätzung von Kapitalkosten und Unternehmenswerten – drei Gründe .....	296
7.3.2.2 Neue Ansätze zur Bestimmung von Kapitalkosten und Risikoabschlägen .....	302
7.3.2.3 Risikodeckungsansatz: Ableitung der Kapitalkosten aus Planungsdaten und Alternativen für risikogerechte Bewertung .....	303
7.3.2.4 Exkurs: Berechnung ratingabhängiger Eigenkapitalkosten für den Risikodeckungsansatz .....	306
7.3.2.5 Endwertverteilung, Exit-Preise und Risikoprofilmethode .....	307
7.3.2.6 Sicherheitsäquivalent, Replikation und CAPM .....	308
7.3.3 Verbindung von Risikomanagement und wertorientierter Unternehmensführung .....	309
7.3.4 Ein Fallbeispiel zur Risikobewältigung im Kontext des wertorientierten Managements .....	311
7.3.4.1 Das fiktive Unternehmen .....	311
7.3.4.2 Wertbeitragsberechnung auf Basis der Kapitalkosten .....	312
7.3.4.3 Wertbeitrag auf Basis des Sicherheitsäquivalents .....	313
7.3.4.4 Wertbeitrag eines Versicherungsprogramms .....	314
7.3.5 Fallbeispiel: Risikogerechte Investitionsbewertung .....	316
7.4 Integrierte wertorientierte Steuerungssysteme .....	318
7.5 Fazit: Kernthesen der Wertorientierung und ihre Konsequenzen für ein unternehmensweites Risikomanagement .....	320
<b>8. Zusammenfassung .....</b>	325
<b>9. Anhang: Definitionen der Kennzahlen des Finanzratings .....</b>	327
<b>Literatur .....</b>	331
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	349