

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	7
B. Grundlagen des Risikomanagements	9
I. Unternehmensrisiken	9
II. Umfeld für effizientes Risikomanagement	10
III. Systematik des Risikomanagements	10
1. Übersicht über die Elemente des Regelkreislaufs	10
2. Element: Unternehmensziele und Risikomanagement-Ziele	10
3. Element: Risikoidentifikation	10
4. Element: Risikobewertung	11
5. Element: Information/Kommunikation	13
6. Element: Risikobewältigung	14
7. Element: Überwachung des Regelkreislaufs	15
IV. Dokumentation	15
V. Wirtschaftlichkeit	16
VI. Systematik/Flexibilität	16
VII. Systemumfang	16
VIII. Risikomanagement im Konzern	17
IX. Grenzen des Risikomanagement-Systems	17
C. Organisation des Risikomanagements	19
I. Grundsätzliche Betrachtung	19
II. Organisation des Regelkreislaufs	19
1. Überblick	19
2. Aufgaben des Top-Managements	19
2.1 Entwicklung von Unternehmenszielen und -strategien	19
2.2 Risikomanagement-Ziele, Sicherheitsziele	20
2.3 Richtlinien zum Risikomanagement	20
2.4 Förderung des Risikobewußtseins	20
2.5 Überwachung des Risikomanagements	21
2.6 Information des Aufsichtsrats	21
3. Aufgaben des Linien-Managements	21
3.1 Umsetzung der Zielvorgaben des Top-Managements	21
3.2 Information	21
3.3 Risikoidentifikation	21
3.4 Risikobewertung	22
3.5 Risikobewältigung	22
3.6 Überwachung	22
3.7 Risikobericht	23

4. Aufgaben der operativen Ebene	23
III. Besondere organisatorische Aspekte	23
1. Geschäftsverteilung des Risikomanagements innerhalb des Vorstands/der Geschäftsführung	23
2. Risikoausschuß/Zentrale Einheit	24
3. Controlling	24
4. Interne Revision	24
5. Aufsichtsrat/Kontrollgremium	25
6. Wirtschaftsprüfer	25
D. Praktische Vorgehensweise bei der Systemeinrichtung	27
I. Überblick	27
II. Vorgehensweise im Überblick	27
1. Ausgangsbasis	27
2. Projektvorgehensweise	27
3. Projektorganisation	29
III. Projektphasen im Detail	30
1. Phase 0: Projektplanung und -initiierung	30
2. Phase 1: Analyse des Steuerungsumfeldes	30
3. Phase 2: Diagnose einzelner Organisationseinheiten	31
4. Phase 3: Prüfung risikobehafteter Geschäftsprozesse	31
5. Phase 4: Übergreifende Bewertung und Empfehlung	32
6. Phase 5: Feinkonzeption und Entwicklung	32
7. Phase 6: Einführung	33
E. Risikomanagement als integrierter Bestandteil der Unternehmensführung und -kontrolle	35
I. Grundlagen	35
II. Einbindung des Risikomanagement-Prozesses in die Geschäftsprozesse	35
1. Strategische Ebene des Risikomanagement-Prozesses	35
2. Operative Ebene des Risikomanagement-Prozesses	35
3. Gesamtprozeß	36
III. Systemunterstützung des Risikomanagements	37
1. Einfache und komplexe Risikomanagement-Systeme	37
2. Integriertes Management-Informationen-System	38
F. Zusammenfassung	41
Anhang.....	43
Ansprechpartner bei PwC Deutsche Revision	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Auswirkungen von Kontrollschwächen	7
Abbildung 2: Risikolandschaft eines Unternehmens	9
Abbildung 3: Risikoprofil	12
Abbildung 4: Risk-Map	13
Abbildung 5: Organisation des Regelkreislaufs	19
Abbildung 6: Projektphasen des Risikomanagements	28
Abbildung 7: Projektorganisation	29
Abbildung 8: Strategische Ebene des Risikomanagement-Prozesses	35
Abbildung 9: Operative Ebene des Risikomanagement-Prozesses	36
Abbildung 10: Iterativer Risikomanagement-Prozeß	36
Abbildung 11: Integriertes Management-Informationssystem	38
Abbildung 12: Entwicklungsstadien des Risikomanagements	41
Abbildung 13: Risikomanagement-Modell nach COSO	43