

# Inhaltsübersicht

<b>Autoren und Mitgestalter</b> .....	5
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	7
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	15
<b>Teil 1 – Grundlagen</b> .....	19
1 Impuls – Tendenzen des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis.....	21
2 Grundlegende Begriffe .....	28
3 Zusammenfassung und Implikationen für Teil 2 dieses Buchs .....	35
<b>Teil 2 – Auslöser für den Bedarf nach einem strukturierten Risikomanagement</b> .....	37
1 Diskontinuitäten und Turbulenzen im Unternehmensumfeld als primärer Treiber des Risikomanagements.....	39
2 Institutionelle Rahmenbedingungen als sekundärer Treiber des Risikomanagements .....	42
3 Lücken in bestehenden Risikomanagementsystemen als Treiber eines unternehmensweiten Risikomanagements .....	55
4 Zusammenfassung und Implikationen für Teil 3 dieses Buchs .....	60
<b>Teil 3 – Risikomanagement im Unternehmen</b> .....	61
1 Risikomanagement im Führungssystem des Unternehmens.....	63
2 Aufbau und Gestaltung des Risikomanagements.....	73
3 Strategie und Risikomanagement.....	143
4 Risikomanagement und Controlling.....	206
5 Aufbauorganisatorische Verankerung des Risikomanagements.....	214
6 Ausbaustufen des Risikomanagements .....	227
7 Risikomanagement und Unternehmenskultur .....	233
8 Zusammenfassung und Ausblick.....	239
<b>Anhang – Überblick über Risikomanagement-Softwarelösungen</b> .....	243
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	277
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	281

# Inhaltsverzeichnis

<b>Autoren und Mitgestalter</b> .....	5
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	7
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	15
<b>Teil 1 – Grundlagen</b> .....	19
1 Impuls – Tendenzen des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis .....	21
1.1 Ausgangssituation .....	21
1.2 Dimensionen des Risikomanagements .....	22
1.3 Ergebnisse der Befragung.....	25
2 Grundlegende Begriffe .....	28
2.1 Risikobegriff .....	28
2.2 Risikomanagement.....	30
2.3 Management von Einzelrisiken .....	32
2.4 Unternehmensweites Risikomanagement .....	34
3 Zusammenfassung und Implikationen für Teil 2 dieses Buchs .....	35
<b>Teil 2 – Auslöser für den Bedarf nach einem strukturierten Risikomanagement</b> .....	37
1 Diskontinuitäten und Turbulenzen im Unternehmensumfeld als primärer Treiber des Risikomanagements .....	39
2 Institutionelle Rahmenbedingungen als sekundärer Treiber des Risikomanagements .....	42
2.1 Systematisierung der Rahmenbedingungen.....	42
2.2 Gültige Rechtsnormen .....	42
2.21 Rechtsnormen in Deutschland – das KonTraG .....	43
2.22 Rechtsnormen in Österreich.....	45
2.221 Österreichisches Aktiengesetz und GmbH-Gesetz .....	45
2.222 Insolvenzrechtsänderungsgesetz und Unternehmensreorganisationsgesetz .....	46
2.223 Rechnungslegungsänderungsgesetz 2004 .....	47
2.23 Branchenbezogene Rechtsnormen .....	48
2.3 Normen zur Orientierung für freiwillige Selbstverpflichtung.....	49
2.31 Corporate Governance Kodex.....	49
2.32 Basel II .....	51
2.33 Sarbanes-Oxley-Act und COSO Framework.....	52
2.4 Auswirkungen der Normen und Verpflichtungen auf das Risikomanagement .....	53
3 Lücken in bestehenden Risikomanagementsystemen als Treiber eines unternehmensweiten Risikomanagements .....	55

3.1	Der historische Entwicklungspfad und die jüngere Entwicklung des Risikomanagements .....	55
3.2	Aktuelle Umsetzungsschwierigkeiten für einen ganzheitlichen Risikomanagement-Absatz .....	57
4	Zusammenfassung und Implikationen für Teil 3 dieses Buchs .....	60
<b>Teil 3 – Risikomanagement im Unternehmen</b> .....		<b>61</b>
1	Risikomanagement im Führungssystem des Unternehmens .....	63
1.1	Risikomanagement im Zielsystem des Unternehmens .....	63
1.11	Unternehmensführung im Wandel .....	63
1.12	Nachhaltiger Erfolg als Ziel der Unternehmensführung .....	63
1.13	Ziele des Risikomanagements im Rahmen einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung .....	65
1.2	Das Führungssystem des Unternehmens und seine Bezugspunkte zum Risikomanagement .....	65
1.21	Bausteine des Führungssystems .....	65
1.211	Außeneinflüsse auf das Führungssystem .....	66
1.212	Ziele .....	66
1.213	Inhaltliche Elemente des Führungssystems .....	67
1.214	Methodik der Steuerung .....	69
1.215	Zusammenfassende Veranschaulichung des Führungssystems des Unternehmens .....	70
1.22	Bezugspunkte zum Risikomanagement .....	70
2	Aufbau und Gestaltung des Risikomanagements .....	73
2.1	Risikomanagement-Prozess im Überblick .....	73
2.2	Risikoidentifikation .....	73
2.21	Grundlagen der Risikoidentifikation .....	73
2.211	Ziele und Grundsätze der Risikoidentifikation .....	73
2.212	Periodizität und Betrachtungszeitraum .....	75
2.213	Vorgehensweise im Identifikationsprozess .....	76
2.214	Risikoklassifikation als Ausgangspunkt und Hilfsmittel der Risikoidentifikation .....	78
2.215	Elemente der Risikoidentifikation .....	80
2.22	Identifikationsmethoden .....	81
2.221	Brainstorming .....	81
2.222	Standardisierte Befragungen .....	82
2.223	Risikoworkshops .....	82
2.224	Betriebsbesichtigungen/Vor-Ort-Begehungen .....	82
2.225	Frühwarnsysteme („Radar“) .....	82
2.226	Einzelschadenanalysen .....	83
2.227	Ausfalleffektanalysen .....	83
2.228	Fehlerbaumanalysen .....	83
2.23	Instrumente der Risikoidentifikation .....	84
2.231	Checklisten .....	84
2.232	Risk Assessment Sheets .....	86

	2.233 In Unternehmen bereits verwendete Controlling- und Berichtstools .....	88
2.24	Behandlung von Risiken mit spezifischen Anforderungen an den Risikoidentifikationsprozess .....	88
	2.241 Ansatzpunkte der Identifikation strategischer Risiken .....	88
	2.242 Desasterfälle .....	89
	2.243 Bereichsübergreifende Risiken .....	89
2.25	Dokumentation der Ergebnisse der Risikoidentifikation.....	90
2.3	Risikobewertung .....	91
2.31	Grundlagen der Risikobewertung.....	91
2.32	Quantitative Risikobewertung .....	92
	2.321 Quantitative Risikobewertung mittels Schadens- erwartungswerten .....	92
	2.322 Schätzung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen im Rahmen der Risikobewertung .....	93
2.33	Qualitative Risikobewertung .....	94
2.34	Methoden der Risikobewertung.....	95
	2.341 Expertenschätzung .....	95
	2.342 Sensitivitätsanalysen .....	95
	2.343 Value at Risk (VaR).....	96
	2.344 Scoring-Modelle.....	102
	2.345 Korrekturverfahren mittels Risikozuschlägen .....	103
	2.346 ABC-Analysen .....	103
	2.347 Graphentheoretisch-analytische Methoden.....	103
	2.348 Regressions- und Korrelationsanalyse .....	105
	2.349 Szenarioanalysen (Einzelrisiken).....	107
2.35	Risikoaggregation .....	108
	2.351 Grundlagen der Risikoaggregation .....	108
	2.352 Risikoinventar und Risk Map als Vorstufe der Risikoaggregation .....	109
	2.352.1 Risikoinventar .....	110
	2.352.2 Risk Map.....	110
	2.353 Methoden der Risikoaggregation.....	112
	2.353.1 Risikoportfolio .....	112
	2.353.2 Monte-Carlo-Simulation .....	113
	2.353.3 Szenarioanalysen (Corporate Strategy) .....	115
2.36	Behandlung von Desasterfällen .....	116
2.4	Risikosteuerung und -überwachung .....	117
2.41	Ziele und Vorgehensweise .....	117
2.42	Risikostrategie .....	117
2.43	Risikosteuerungsmaßnahmen .....	118
2.44	Risikolimitierung .....	121
2.45	Risikoüberwachung .....	124
	2.451 Frühwarnindikatoren (Key Risk Indicators).....	124
	2.452 Rückkopplung zum Risikomanagementprozess .....	124
2.46	Dokumentation der Risikosteuerungsaktivitäten.....	125

2.5	Risikoreporting .....	125
2.51	Ziele und Vorgehensweise .....	125
2.52	Adressaten der Risikoberichterstattung .....	125
2.521	Interne Adressaten .....	125
2.522	Externe Adressaten .....	126
2.53	Interne Berichterstattung .....	126
2.531	Auswahl der Berichtsubjekte und Berichtssubjekte .....	127
2.532	Inhalt und Detaillierungsgrad der Berichte .....	129
2.533	Periodizität .....	130
2.534	Ad-hoc-Berichterstattung .....	130
2.535	Beispiele für internes Risikoberichtswesen .....	131
2.54	Externe Berichterstattung .....	136
2.541	Medien der externen Risikoberichterstattung .....	136
2.542	Formale Gestaltung der Risikoberichterstattung .....	137
2.6	EDV-Unterstützung im Risikomanagementprozess .....	139
3	Strategie und Risikomanagement .....	143
3.1	Zielsetzung und Stoßrichtungen des Managements strategischer Risiken und Chancen .....	143
3.2	Typologie und ausgewählte Besonderheiten strategischer und struktureller Risiken .....	148
3.3	Risikomanagement in strategischen Analyse-, Planungs- und Umsetzungsprozessen .....	153
3.31	Überblick .....	153
3.32	Risikomanagement und strategische Zielbildung .....	155
3.33	Risikomanagement in der Strategiefindung .....	159
3.34	Risikomanagement in der Strategie-Umsetzung .....	164
3.35	Investitionsrisiken und Realoptionen .....	170
3.36	Instrumente des strategischen Risikomanagements und -Controllings .....	176
3.361	Kombination von SWOT-Analyse und GAP-Analysis .....	176
3.362	Kombination von Erfahrungskurven und Industriekostenkurven .....	179
3.363	Sensitivitätsanalysen als Grundlage der Szenario-Arbeit und der Monte-Carlo-basierten Risikobewertung .....	181
3.37	Strategische Risikobewertung und -aggregation .....	183
3.4	Die Verbindung von Risikomanagement und wertorientiertem Führungsansatz .....	185
3.41	Zur Klärung des Zusammenhangs zwischen Risikomanagement und Value-Based-Management .....	185
3.42	Die potenziellen Wertsteigerungs- und Wertsicherungsbeiträge des Risikomanagements .....	188
3.43	Ausgewählte Grundfragen der risikoadjustierten, wertorientierten Performance-Messung und -Steuerung .....	190
3.44	Die „Fallstricke“ des EVA-Ansatzes .....	193
3.5	Balanced Scorecards als Instrument der Umsetzungssteuerung des strategischen Risikomanagements .....	198

4	Risikomanagement und Controlling.....	206
4.1	Berücksichtigung von Risiken im Controlling – traditionelle Methoden....	207
4.2	Chancen- und risikoorientiertes Controlling.....	208
4.21	Ziele und Vorgehensweise .....	208
4.22	Beispiel „stochastische“ Planung .....	209
4.3	Anwendungsmöglichkeiten eines chancen- und risikoorientierten Controllings .....	212
5	Aufbauorganisatorische Verankerung des Risikomanagements.....	214
5.1	Einflussfaktoren auf die Wahl der Organisationsform .....	214
5.2	Mögliche Organisationsformen des Risikomanagements .....	215
5.21	Abgrenzung zu anderen verwandten Funktionen .....	215
5.22	Vor- und Nachteile alternativer Organisationsformen .....	215
5.221	Risikomanagement als eigene Stabsstelle.....	216
5.222	Integration des Risikomanagements in Rechnungswesen, Finanzierung oder andere Linienfunktionen .....	217
5.223	Integration in das Controlling .....	217
5.224	Integration in Qualitätsmanagement, Revision oder andere Stabsstellen.....	218
5.225	Zusammenfassende Bewertung der allgemeinen aufbau- organisatorischen Optionen.....	218
5.23	Anbindung dezentraler Funktionen im Risikomanagement .....	219
5.231	Verstärkung der zentralen Risikomanagement- Organisation .....	219
5.232	Aufbau einer dezentralen Risikomanagement-Organisation über das Dotted-Line-Prinzip.....	220
5.233	Zusammenfassende Bewertung der Unterstützung dezentraler Aspekte im Risikomanagement.....	221
5.3	Aufgaben und Kompetenzen des Risikomanagers .....	222
6	Ausbaustufen des Risikomanagements .....	227
7	Risikomanagement und Unternehmenskultur .....	233
7.1	Risikokultur als Teil der Unternehmenskultur.....	233
7.2	Ganzheitliches Verständnis des Risikomanagements .....	233
7.3	Verantwortung des Managements für die Risikokultur .....	234
7.4	Mitarbeiter als Risikomanager.....	235
7.5	Risikopolitische Grundsätze als Teil der Führungsgrundsätze des Unternehmens.....	236
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	239
	<b>Anhang – Überblick über Risikomanagement-Softwarelösungen.....</b>	<b>243</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>277</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>281</b>