

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis 13

Vorwort 17

- 1 Die Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Risiko- und Chancenmanagements 23**
 - I.1 Das Unternehmensumfeld im 21. Jahrhundert 23
 - I.2 Risikobegriff 24
 - I.2.1 Abgrenzung des Risikobegriffs 24
 - I.2.2 Risiko- und Chancenbegriff in anderen Wissenschaften 28
 - I.2.3 Risikoarten 35
 - I.3 Risikoumfeld des Unternehmens 37
 - I.3.1 Überblick 37
 - I.3.2 Gesellschaftliche Trends 37
 - I.3.3 Volkswirtschaftliche Faktoren 41
 - I.3.4 Betriebswirtschaftliche Faktoren 44
 - I.4 Risiko- und Chancenmanagement 48
 - I.4.1 Risikomanagement – Ein Überblick 48
 - I.4.2 Risikocontrolling 48
 - I.4.3 Risikosteuerung 49
 - I.4.4 Historische Entwicklung des Risikomanagements 51
 - I.5 Implikationen für dieses Buch 59
 - I.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	Risikockpit	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 Chancenmanagementeinheiten	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