

A. Grundlagen

1. Risikobegriffe	21
2. Risikoquellen	24
2.1 Externe Quellen	24
2.2 Interne Quellen	25
2.3 Komplexität	25
3. Risikoarten	25
4. Risikomanagement als Führungsaufgabe	27
4.1 Definition	27
4.2 Risikomanagement im Überblick	28
4.3 Risikomanagement und Unternehmensziele und Risikomanagement und Strategien	29
4.3.1 Visionen	29
4.3.2 Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie	29
4.3.3 Strategien	30
4.3.3.1 Begriffsdefinition	30
4.3.3.2 Strategiearten	31
4.3.3.3 Überlegungen bei der Strategiensuche	32
4.4 Ziele	34
5. Risikomanagement-Prozess	35

B. Externe Einflüsse auf das Risikomanagement

1. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	39
1.1 Zielsetzung	39
1.2 Geltungsbereich des KonTraG	40
1.3 Wesentliche Inhalte des KonTraG	40
1.3.1 Besondere Rolle des § 93 AktG	41
1.3.2 Wichtige Bausteine eines Früherkennungs- und Überwachungs- systems entsprechend den Anforderungen des KonTraG	42
1.3.2.1 Kernaussagen des KonTraG	42
1.3.2.2 Fragen der Internen Revision	44
1.3.2.3 Wesen und Inhalt betriebswirtschaftlicher Frühwarnsysteme	45

1.3.2.4 Einsatz von Frühwarnsystemen	48
1.3.2.4.1 Einsatz von Frühwarnsystemen der ersten und zweiten Generation	48
1.3.2.4.2 Einsatz von Frühwarnsystemen der dritten Generation	50
2. Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)	51
2.1 Überblick	51
2.2 Risikomanagementrelevante Inhalte	51
3. Kapital- und Liquiditätsregelungen für Bankinstitute – Basel I/II/III	52
3.1 Begriffsbestimmungen	52
3.2 Von Basel I bis Basel III	53
3.2.1 Basel I	53
3.2.2 Basel II	53
3.2.2.1 Inhalte von Basel II	54
3.2.2.1.1 Drei-Säulen-Konzept	54
3.2.2.1.2 Säule 1 und Risikomanagement	55
3.2.3 Basel III	58
3.2.3.1 Inhalte von Basel III	58
3.2.3.1.1 Eigenkapitalarten	58
3.2.3.1.2 Wichtige Regelungen im Rahmen von Basel III	67
3.2.3.2 Fristen	69
C. Vorbereitung des Risikomanagement-Prozesses	
1. Information und Aufklärung der Mitarbeiter	71
2. Überprüfung des Informationssystems	71
2.1 Ermittlung des Informationsstandes	72
2.2 Ermittlung des Informationsbedarfs	72
2.3 Erschließung von Informationsquellen	73
3. Einordnung von Risikozielen in das Zielsystem des Unternehmens	74
3.1 Berücksichtigung des Risikos in der obersten Zielsetzung	74
3.2 Berücksichtigung des Risikos in verschiedenen Unternehmenszielen	75
3.3 Bildung eigenständiger Risikoziele	75
4. Abstimmung mit anderen Managementsystemen	77
5. Regelung organisatorischer Fragen	77

2. Risikobewertung	126
2.1 Komponenten des Risikomaßes	126
2.1.1 Eintrittswahrscheinlichkeit	126
2.1.2 Schadenhöhe	127
2.1.3 Schadenhäufigkeit	127
2.2 Vorgehensweise bei der Bewertung	127
2.3 Überblick über angewandte Bewertungsverfahren	128
2.3.1 Primär qualitative Erhebungen	128
2.3.2 Quantitative Verfahren	129
2.3.2.1 Value at Risk	130
2.3.2.2 Risikoportfolio	131
2.3.2.3 Weitere bei der Risikobewertung eingesetzte Verfahren	131
3. Risikoaggregation	133
4. Risikoinventar	134

E. Bildung der Risikostrategien/Maßnahmen

1. Risikovermeidung	137
2. Risikoverminderung	137
3. Risikoüberwälzung	138
3.1 Versicherungen	138
3.2 Verträge und Geschäftsbedingungen	140
3.3 Derivate	140
3.3.1 Begriffe	141
3.3.2 Arten von Derivaten	142
3.3.2.1 Einteilung nach dem Basisgut	142
3.3.2.2 Einteilung nach der Handelsform	142
3.3.2.3 Einteilung nach der Bedingtheit der Ausübung des Vertrages	143
3.4 Ausgliederung von Funktionen	146
3.5 Sondervereinbarungen	146
3.5.1 Factoring	146
3.5.2 Leasing	147
3.5.3 Franchising	148
4. Risikodiversifikation	149
5. Risikoübernahme	150
5.1 Voraussetzungen für die Risikoübernahme	151
5.2 Schaffung von Risikodeckungsmassen	151

5.2.1 Eigenkapitalbildung	152
5.2.2 Bildung von Rückstellungen	153
5.2.3 Wagniszuschläge	154
5.3 Möglichkeiten der Risikoreduzierung	155

F. Risikohandhabung

1. Maßnahmenportfolio (Risikoportfolio)	157
2. Bereitstellung geeigneter Instrumente	159
2.1 Universell einsetzbare Instrumente	159
2.2 Primär bereichsweise einsetzbare Instrumente	161
3. Organisatorische Handhabung	162
3.1 Einflussgrößen	162
3.2 Start top down	163
3.3 Organisatorische Einordnung des Risikomanagements	164
3.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation	164
3.3.2 Zentralisation/Dezentralisation	165
3.3.2.1 Grundsätzliche Überlegungen	165
3.3.2.2 Zu berücksichtigende Besonderheiten bei der Risikomanagement-Organisation	167
3.3.2.3 Institutionalisierung	168
3.4 Zuordnung der Aufgaben auf die Aufgabenträger	170
3.4.1 Festlegung der Aufgabenträger in den einzelnen Risikofeldern	170
3.4.2 Zuweisung von Einzelaufgaben auf die Aufgabenträger	172
3.4.2.1 Aufgaben der Unternehmensleitung	172
3.4.2.2 Aufgaben des Controllings (Risikocontrolling)	174
3.4.2.2.1 Controlling im Unternehmen	174
3.4.2.2.2 Spezielle Aufgaben des Risikocontrollings	176
3.4.2.3 Aufgaben der Mitarbeiter	179
3.4.2.3.1 Auswahl der Aufgaben- und Verantwortungsträger	180
3.4.2.3.2 Bestimmung des Aufgabenausmaßes	180
3.4.2.3.3 Bestimmungen der Vorgehensweisen	180
3.5 Balanced Scorecard und Risikomanagement	187
3.5.1 Wesen der Balanced Scorecard	188
3.5.2 Elemente der Balanced Scorecard	190
3.5.2.1 Vision und Mission	190
3.5.2.2 Strategien	191
3.5.2.3 Strategische Maßnahmen	192
3.5.2.4 Strategische Ziele	192

3.5.3 Perspektiven der Balanced Scorecard	194
3.5.3.1 Finanzwirtschaftliche Perspektive	195
3.5.3.2 Kundenperspektive	195
3.5.3.3 Interne Prozessperspektive	195
3.5.3.4 Lern- und Entwicklungsperspektive	195
3.5.4 Maßgrößen (Messgrößen)	196
3.5.4.1 Finanzielle und nichtfinanzielle Größen	197
3.5.4.2 Spätindikatoren und Frühindikatoren	197
3.5.4.3 Ursache-Wirkungs-Kette der Kennzahlen	198
3.5.5 Entwicklung der Balanced Scorecard	199
3.5.6 Durchsetzung der Balanced Scorecard im Unternehmen	200
3.5.6.1 Verbindung mit der strategischen und operativen Planung	200
3.5.6.2 Einbindung des Berichtswesens	201
3.5.6.3 Anreizgestaltung	201
3.5.6.4 Feedback	202
3.5.6.5 Entwicklung spezifischer Balanced Scorecards	202

G. Risikoüberwachung

1. Gegenstand der Risikoüberwachung	205
2. Laufende Kontrolle	206
2.1 Festlegung der Kontrollformen	206
2.1.1 Überprüfung der Risiken im Hinblick auf ihren Eintritt	206
2.1.2 Überprüfung der Risiken im Hinblick auf die Wirkung der Maßnahmen	208
2.2 Berücksichtigung bereits bestehender Systeme	208
2.2.1 „Klassisches“ internes Kontrollsystem	208
2.2.1.1 Überblick	208
2.2.1.2 Vorgehensweise	210
2.2.2 Überwachungssystem im Sinne des § 91 AktG für Unternehmen, die unter das KonTraG fallen	211
2.2.3 Interne Revision	212
2.2.3.1 Aufgaben	212
2.2.3.2 Risikomanagement und interne Revision	213
2.2.3.3 Organe der internen Revision	214
2.3 Regelung der Verantwortlichkeiten	215
3. Frühwarnung	216

3.1.4.3.1.1	Venture Capital	266
3.1.4.3.1.2	Business Angels	267
3.1.4.3.1.3	Private Placements	267
3.1.4.3.2	Mezzanine Finanzierung	267
3.1.4.3.3	Förderprogramme	269
3.2	Externes Rating	269
3.2.1	Vorbereitungsphase	272
3.2.1.1	Feststellung der Ratingbereitschaft des Unternehmens	272
3.2.1.2	Auswahl der Ratingagentur	272
3.2.2	Ratingphasen	273
3.2.2.1	Informationsgespräch	273
3.2.2.2	Abschluss des Ratingvertrages	273
3.2.2.3	Übergabe der erforderlichen Unterlagen/Präsentation	273
3.2.2.4	Vornahme einer Voranalyse durch die Ratingagentur	274
3.2.2.5	Untersuchungen im Unternehmen/Managementgespräche	275
3.2.2.6	Ausarbeitung des Ratingergebnisses und Diskussion im Ratingkomitee	276
3.2.2.7	Mitteilung des Ratingurteils und Übergabe der Dokumentation	276
3.2.3	Nachbereitungsphase	276
3.3	Ratingadvisory	276
4.	Gemeinsamkeiten und Hauptunterschiede zwischen Risiko- management und Rating	277
4.1	Beitrag des Risikomanagements zum Rating	278
4.2	Risikomanagement-Prozess	279
5.	Eigenes Rating	280
5.1	Festlegung der Ratingkriterien	281
5.1.1	Branchenrating	281
5.1.2	Finanzrating	281
5.1.3	Erfolgspotenziale	282
5.1.4	Risiken	282
5.2	Darstellung des eigenen Ratings an einem Beispiel	282
5.2.1	Bewertung der Risiken	282
5.2.2	Branchenrating	284
5.2.3	Finanzrating	284
5.2.4	Erfolgspotenziale	286
5.2.5	Auswertung	288
6.	Vergleich der (internen) Ratingskala mit der IFD-Masterskala	289
7.	Zusammenfassung	291

Übungen	293
Lösungen	305
MiniLex	315
Literaturverzeichnis	327
Stichwortverzeichnis	337