

**Herbert Braun**

**Risikomanagement  
Eine spezifische Controllingaufgabe**

**stmv**

**S. Toeche-Mittler Verlag · Darmstadt**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	14
1.3 Vorgehensweise .....	17
<b>2. Grundlagen des Risikomanagement-Konzepts</b> .....	<b>21</b>
2.1 Klärung des Risikobegriffs .....	21
2.1.1 Vorbemerkungen .....	21
2.1.2 Der Risikobegriff in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur .....	22
2.1.3 Risikodefinition der Arbeit .....	25
2.1.4 Wirkungsfeld des Risikomanagement .....	27
2.2 Komponenten und Dimensionen des Risikos .....	31
2.2.1 Informatorische Komponente des Risikos .....	32
2.2.1.1 Die stochastische Unsicherheitssituation .....	34
2.2.1.2 Die unvollkommene Information .....	37
2.2.2 Materielle Komponente des Risikos .....	39
2.2.3 Zeitkomponente des Risikos .....	40
2.3 Ziele und Funktionen des Risikomanagement .....	41
2.3.1 Zielorientierung der Unternehmensführung .....	41
2.3.1.1 Betriebliches Zielsystem .....	41
2.3.1.2 Zielsetzung des Risikomanagement und deren Integration in das betriebliche Zielsystem .....	43
2.3.2 Auswertung der Interviews und empirischen Untersuchungen zum Risikomanagement .....	49
2.3.3 Funktionen des Risikomanagement .....	57
2.3.3.1 Zum Selbstverständnis des Risikomanagement .....	57
2.3.3.2 Systembildende Funktionen .....	63
2.3.3.3 Systemkoppelnde Funktionen .....	64
2.4 Kontextfaktoren des Risikomanagement .....	67
2.5 Zusammenfassung .....	71
<b>3. Risikoorientierung des Planungs- und Kontrollsystems (PKS)</b> .....	<b>73</b>
3.1 Vorgehensweise bei der Gestaltung eines chancen- und risikoorientierten PKS .....	73
3.2 Auswirkungen der Risikoorientierung auf die Komponenten des PKS .....	74
3.2.1 Erhöhtes Risikobewußtsein der Planungsträger .....	75
3.2.2 Chancen- und risikoorientierte Planungsinhalte .....	77
3.2.3 Zusammenfassung .....	78

	Seite	
3.3	Auswirkung der Risikoorientierung auf die Eigenschaften und Aufbauprinzipien des PKS . . . . .	79
3.3.1	Auswirkung auf Planungsumfang und Detailliertheit . .	79
3.3.2	Risikobedingte Differenziertheit und Mehrstufigkeit . .	81
3.3.3	Erhöhtes Integrations- und Koordinationsbedürfnis . . .	84
3.3.3.1	Sachliche Koordination . . . . .	84
3.3.3.2	Zeitliche Koordination . . . . .	88
3.3.4	Erhöhte Flexibilität des PKS . . . . .	89
3.3.4.1	Die Flexibilität als Folge der Anpassungs- notwendigkeit . . . . .	89
3.3.4.2	Anpassungserkenntnis und Formen der Anpassungsrealisation . . . . .	90
3.3.5	Zusammenfassung . . . . .	94
3.4	Risikoorientierung der strategischen Planung . . . . .	95
3.4.1	Gegenstand eines strategischen (Risiko-) Management . . . . .	95
3.4.2	Grundsatzplanung als Basis des strategischen Risikomanagement . . . . .	99
3.4.2.1	Die Abteilung von Grundstrategien aus der Unternehmenspolitik . . . . .	99
3.4.2.2	Unternehmensgrundsätze als mögliche Risikoquelle . . . . .	101
3.4.2.3	Risikopräferenzen als Bestandteil der Unternehmensgrundsätze . . . . .	102
3.4.2.4	Einfluß der Risikopräferenz auf die Grundstrategien . . . . .	104
3.4.3	Strategien zur Risikobewältigung . . . . .	106
3.4.3.1	Unternehmensstabilisierung durch Verrin- gerung der Abhängigkeit von Marktpartnern . .	107
3.4.3.2	Erhöhung der Flexibilität zur Unter- nehmenssicherung . . . . .	112
3.4.4	Verfahren der risikoorientierten strategischen Programmplanung . . . . .	115
3.4.4.1	Gap-Analyse . . . . .	116
3.4.4.2	Portfolio-Analyse . . . . .	118
3.4.4.3	Selektive Programmplanung . . . . .	120
3.4.4.4	Erweiterung der Portfolio-Analyse zur Risikobewältigung . . . . .	122
3.4.5	Zusammenfassung . . . . .	130
3.5	Risikoorientierung der taktischen und operativen Planung . . .	131
3.5.1	Funktionsbezug der Risikoplanung . . . . .	131
3.5.2	Risiken bei der Absatzplanung . . . . .	132

	Seite
3.5.3 Risiken bei der Produktprogramm- und Produktionsplanung . . . . .	134
3.5.4 Risiken bei der Beschaffungsplanung . . . . .	139
3.5.5 Risiken bei der Finanzplanung . . . . .	141
3.5.6 Risiken bei der Personalplanung . . . . .	144
3.5.7 Risiken bei der Investitions- und Anlagenplanung . . . . .	145
3.5.8 Risiken bei der Forschungs- und Entwicklungsplanung . . . . .	149
3.5.9 Koordination des Einsatzes der Risikobewältigungsmaßnahmen . . . . .	152
3.5.10 Zusammenfassung . . . . .	156
<b>3,6 Risikoorientierung der Projektplanung . . . . .</b>	<b>157</b>
3.6.1 Notwendigkeit und Aufgaben der Projektplanung . . . . .	157
3.6.2 Risiken bei der Projektplanung . . . . .	159
3.6.3 Bewältigung der Entwicklungsrisiken . . . . .	161
3.6.4 Bewältigung der Ausführungsrisiken . . . . .	163
3.6.5 Risiken aus den Charakteristika des Projekts und der Projektorganisation . . . . .	166
3.6.6 Risiken aus der Beziehung zwischen Projekt und Unternehmung . . . . .	169
3.6.7 Risiken aus den Beziehungen zu Vertragspartnern . . . . .	170
3.6.7.1 Risiken aus der Beziehung zum Auftraggeber . . . . .	170
3.6.7.2 Risiken aus der Beziehung zu Lieferanten und Subunternehmern . . . . .	173
3.6.8 Risiken aus den Beziehungen zur übrigen Umwelt . . . . .	174
3.6.8.1 Allgemeine wirtschaftliche Risiken . . . . .	175
3.6.8.2 Führungs- und Personalrisiken . . . . .	177
3.6.8.3 Politische und sonstige länderspezifische Risiken . . . . .	177
3.6.9 Zusammenfassung . . . . .	183
<b>4. Risikoorientierung des Informationsversorgungssystems (IVS) . . . . .</b>	<b>185</b>
4.1 Das IVS zur Unterstützung der Unternehmensführung . . . . .	185
4.2 Beitrag eines umfassenden IVS zur Bewältigung des allgemeinen Planungsrisikos . . . . .	186
4.2.1 Gestaltungserfordernisse zur Bewältigung der unvollkommenen Information . . . . .	186
4.2.2 Verringerung des primären Informationsdefizits . . . . .	188
4.2.2.1 Das Unvollständigkeitsproblem . . . . .	188
4.2.2.2 Das Unsicherheitsproblem . . . . .	191
4.2.2.3 Das Unbestimmtheitsproblem . . . . .	193

	Seite
4.2.3	Verringerung des sekundären Informationsdefizits . . . 196
4.2.3.1	Methodischer Aspekt des Entscheidungs- prozesses . . . . . 197
4.2.3.2	Instrumentaler Aspekt des Entscheidungs- prozesses . . . . . 200
4.2.3.3	Lösung des Entscheidungsproblems durch Komplexitätsreduktion . . . . . 204
4.2.3.4	Verhaltenswissenschaftlicher Aspekt des Entscheidungsprozesses . . . . . 209
4.2.4	Zusammenfassung . . . . . 214
4.3	Beitrag eines umfassenden IVS zur Bewältigung spezieller Risiken . . . . . 215
4.3.1	Das IVS zur Unterstützung und Koordination des Risikomanagement . . . . . 215
4.3.2	Beitrag des IVS zur Risikoerkennung . . . . . 217
4.3.2.1	Erweiterter Informationsbedarf durch die Aufgabe der Risikoerkennung . . . . . 217
4.3.2.2	Ermittlung des Informationsbedarfs . . . . . 218
4.3.2.3	Informationsbeschaffung und -übermittlung zum Zweck der Risikoerkennung . . . . . 221
4.3.2.4	Instrumente zur Risikoerkennung . . . . . 225
4.3.3	Beitrag des IVS zur Risikoanalyse und -bewertung . . . 229
4.3.3.1	Risikoanalyse als Voraussetzung zur Risikobewertung . . . . . 229
4.3.3.2	Bestimmung der Risikodimensionen . . . . . 232
4.3.3.3	Möglichkeiten der Risikomessung . . . . . 239
4.3.3.4	Bewertung komplexer Risikosituationen . . . . 244
4.3.3.5	Risikobeurteilung . . . . . 247
4.3.4	Beitrag des IVS zur Risikobewältigung i. e. S. . . . . 250
4.3.4.1	Theorie der Risikobewältigung . . . . . 250
4.3.4.2	Vorgehensweise bei der Suche nach Risiko- bewältigungsmaßnahmen . . . . . 252
4.3.4.3	Beurteilung der Risikobewältigungsmaß- nahmen . . . . . 254
4.3.4.4	Systematisierung der Risikobewältigungs- maßnahmen . . . . . 256
4.3.4.5	Unternehmensinterner Risikoausgleich . . . . . 259
4.3.5	Beitrag des IVS zur Risikobeobachtung und -kontrolle . . . . . 262
4.3.5.1	Notwendigkeit der Risikobeobachtung und -kontrolle . . . . . 262
4.3.5.2	Ausbau eines risikoorientierten Frühwarn- systems . . . . . 265
4.3.6	Beitrag des IVS zur Schaden- und Verlustbewältigung . . 269
4.3.6.1	Die Krisenbewältigung . . . . . 269

	Seite
4.3.6.2 Die Katastrophenbewältigung . . . . .	272
4.3.7 Zusammenfassung . . . . .	273
<b>5. Organisation des Risikomanagement . . . . .</b>	<b>275</b>
5.1 Organisatorische Gestaltungsnotwendigkeiten . . . . .	275
5.2 Organisatorische Gestaltungsmerkmale . . . . .	278
5.2.1 Zentralisation oder Dezentralisation des Risiko- management . . . . .	278
5.2.2 Funktions- und Kompetenzzuteilung . . . . .	281
5.2.3 Risikomanagement und Controlling . . . . .	286
5.3 Zusammenfassung . . . . .	290
<b>6. Zusammenfassung . . . . .</b>	<b>293</b>
<b>7. Abkürzungsverzeichnis . . . . .</b>	<b>297</b>
<b>8. Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>299</b>
<b>9. Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>327</b>