

Herbert Braun

**Risikomanagement
Eine spezifische Controllingaufgabe**

stmv

S. Toeche-Mittler Verlag · Darmstadt

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	14
1.3 Vorgehensweise	17
2. Grundlagen des Risikomanagement-Konzepts	21
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
3. Risikoorientierung des Planungs- und Kontrollsystems (PKS)	73
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 Anpassungsnotwendigkeit	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 Verringerung der Abhängigkeit von Marktpartnern	107
3.4.3.2	Erhöhung der Flexibilität zur Unternehmenssicherung	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
3,6 Risikoorientierung der Projektplanung	157
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
4. Risikoorientierung des Informationsversorgungssystems (IVS)	185
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
5. Organisation des Risikomanagement	275
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
6. Zusammenfassung	293
7. Abkürzungsverzeichnis	297
8. Literaturverzeichnis	299
9. Stichwortverzeichnis	327