

# **PRAXISLEITFADEN RISIKOMANAGEMENT**

ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden

Von

**Dr. Bruno Brühwiler und Frank Romeike**

unter Mitarbeit von

**Dr. Urs A. Cipolat; Dr. Werner Gleissner; Dr. Peter Grabner; Dr. Otto Häfner;  
Dr. Alexander Jaecklin; Martin Langer; Christian Weissensteiner**

---

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis . . . . .	11
Tabellenverzeichnis . . . . .	13
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	15
Vorwort und Einführung . . . . .	17

## ERSTER TEIL:

<b>FINANZMARKTKRISE – RISIKOBLINDHEIT UND METHODIKSCHWÄCHEN . . . . .</b>	<b>23</b>
1. Eine kurze Chronologie der Subprime-Krise . . . . .	24
2. Defizite in der Organisation des Risikomanagements und der internen Kontrollsysteme . . . . .	28
3. Fehlendes Risiko-Rendite-Kalkül und intransparente Planungssicherheit . . . . .	28
4. Fehlerhafte Risikoquantifizierung und das Risiko der Risikofehleinschätzung (Metarisiken) . . . . .	29
5. Historische Statistiken statt zukunftsorientierte, makroökonomische Erklärungen . . . . .	30
6. Fiktion der Vollkommenheit von Märkten . . . . .	31
7. Liquidität, Reputation und Transparenz . . . . .	32
8. Bilanzierung, Erwartungsänderungsrisiken und selbstverstärkende Kursabschwünge . . . . .	33
9. Falsche Anreizsysteme . . . . .	34
10. Zusammenfassung . . . . .	35

## ZWEITER TEIL:

<b>HERAUSFORDERUNGEN DES RISIKOMANAGEMENTS . . . . .</b>	<b>37</b>
1. Drei Herausforderungen des Risikomanagements . . . . .	37
2. Humanfaktoren . . . . .	38
2.1 Abkehr von rationalen Modellen . . . . .	38
2.2 Komplexität des Menschen . . . . .	40
2.3 Grundlagen der Wahrnehmung . . . . .	41
2.4 Menschliche Fehler und deren Ursachen . . . . .	43
2.5 Menschlichen Fehlern entgegensteuern . . . . .	44
2.6 Folgerungen . . . . .	46
3. Strategische Früherkennung . . . . .	46
3.1 Definition und Abgrenzung . . . . .	47
3.2 Prozessmodell . . . . .	50
3.3 Praxisbeispiel . . . . .	52

3.3.1 Global Risk Reports .....	53
3.3.2 Beurteilung der Global Risk Reports .....	56
3.4 Integration als Herausforderung .....	57
3.4.1 Loewe AG .....	58
3.4.2 Landbell AG .....	59
3.4.3 Früherkennung in Großunternehmen .....	60
3.4.4 Fazit .....	61
4. Komplexitätsbewältigung .....	62
4.1 Einführung und historischer Ursprung .....	62
4.2 Systeme mit hoher Informationsvernetzung .....	64
4.3 Dynamik von System und deren Modellierung .....	65
4.3.1 Eigenschaften von Systemen (Systeme verstehen) .....	66
4.3.2 Modellierung komplexer Systeme .....	70
4.4 Beispiele aus der Unternehmenspraxis .....	74
4.4.1 Warum Projekte scheitern? .....	74
4.4.2 Unternehmensentwicklung in neuen Märkten .....	76
4.5 Fazit .....	79

DRITTER TEIL:

<b>RISIKOMANAGEMENT NACH ISO 31000 .....</b>	<b>81</b>
1. Der Standard ISO 31000 Risk Management .....	81
1.1 Bedeutung von Standards .....	81
1.2 Entstehung von ISO 31000 Risk Management .....	82
1.3 Merkmale des Standards ISO 31000 Risk Management .....	83
1.3.1 Ein Top-down-Ansatz .....	83
1.3.2 Risikomanagement im Regelkreis der Führung .....	84
1.3.3 Branchenübergreifender Ansatz .....	85
1.3.4 Funktionsübergreifender Ansatz .....	85
1.3.5 Internationale Norm .....	86
1.4 Anwendung von ISO 31000 durch die ONR-Serie 49000 .....	87
1.4.1 Spezifikationen für das Risikomanagement in der ONR-Serie 49000 .....	87
1.4.2 Begriffe und Grundlagen in ONR 49000 .....	88
1.4.3 Risikomanagement in ONR 49001 .....	94
1.4.4 Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem in ONR 49002-1 .....	95
1.4.5 Leitfaden für die Methoden der Risikobeurteilung in ONR 49002-2 .....	97
1.4.6 Leitfaden für das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement in ONR 49002-3 .....	98
1.4.7 Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanager in ONR 49003 .....	98
2. Risikomanagement als wichtige Aufgabe der Unternehmensführung .....	99
2.1 Corporate Governance .....	99

2.2 Corporate Governance Grundsätze . . . . .	100
2.2.1 Grundsätze der OECD . . . . .	100
2.2.2 Corporate Governance in Deutschland . . . . .	100
2.2.3 Corporate Governance in Österreich . . . . .	102
2.2.4 Corporate Governance in der Schweiz . . . . .	103
2.2.5 Corporate Governance in den USA . . . . .	104
2.3 Zusammenfassung . . . . .	106
3. Die wichtigsten Führungsaufgaben . . . . .	106
3.1 Allgemeines . . . . .	106
3.2 Strategieentwicklung – Anpassung an Veränderung . . . . .	107
3.3 Menschenführung – Motivation, Verantwortung und Entlohnung . . . . .	108
3.4 Controlling – Ertrag und Risiko . . . . .	108
3.5 Risikomanagement – Umgang mit Unsicherheit . . . . .	109
4. Strategisches Management . . . . .	109
4.1 Gestaltung und Lenkung von Organisationen . . . . .	109
4.2 Begriff und Konzept des strategischen Managements . . . . .	110
4.3 Prozess des strategischen Managements . . . . .	111
4.4 Risikomanagement ist Weiterentwicklung der strategischen Führung . . . . .	113
5. Das Risikomanagement-System . . . . .	113
5.1 Allgemeines . . . . .	113
5.2 Inhalte des Risikomanagement-Systems . . . . .	114
5.2.1 Planung . . . . .	114
5.2.2 Umsetzung . . . . .	115
5.2.3 Bewertung . . . . .	116
5.2.4 Verbesserung . . . . .	116
5.3 Einführung des Risikomanagement-Systems . . . . .	116
5.4 Die Risikomanagement-Politik . . . . .	117
5.5 Zertifizierung des Risikomanagement-Systems . . . . .	118
6. Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement . . . . .	120
6.1 Teil der Risikobewältigung . . . . .	120
6.2 Definitionen . . . . .	121
6.3 Kontinuitätsmanagement . . . . .	122
6.3.1 Störungsmanagement . . . . .	123
6.3.2 Notfallmanagement . . . . .	124
6.3.3 Krisenmanagement . . . . .	125
6.4 Schlussfolgerungen . . . . .	126

VIERTER TEIL:

<b>PRAXISBEISPIELE . . . . .</b>	<b>129</b>
1. Das Risikomanagement der Alpiq Gruppe . . . . .	129
1.1 Profil der Alpiq-Gruppe . . . . .	129
1.1.1 Der größte Schweizer Energieversorger . . . . .	129
1.1.2 Kennzahlen der Alpiq Holding AG [31. 12. 2008] . . . . .	130
1.1.3 Tief gestaffelte Wertschöpfungskette . . . . .	130

1.1.4 Führung und Organisation .....	130
1.2 Entwicklung und Umsetzung des Risikomanagements .....	131
1.2.1 Allgemeines .....	131
1.2.2 Risikomanagement in der Energieproduktion .....	131
1.2.3 Markt-Risikomanagement .....	132
1.2.4 Kredit-Risikomanagement .....	135
1.2.5 Business-Risikomanagement .....	136
1.2.6 Großprojekte und M&A Risikomanagement .....	138
1.2.7 Finanz-Risikomanagement und Versicherung .....	139
1.2.8 Risikomanagement im Internen Kontrollsystem .....	139
1.3 Das Risikomanagement-System der ALPIQ-Gruppe .....	139
1.3.1 Rollen und Verantwortung im Risikomanagement .....	139
1.3.2 Risikomanagement-Politik .....	142
1.3.3 Zuteilung von Kapital für die einzelnen Risiken .....	143
1.3.4 IT-Instrumente für die Unterstützung des Risikomanagements .....	144
1.4 Akzeptanz, Wirksamkeit und Nutzen .....	144
1.4.1 Akzeptanz .....	144
1.4.2 Wirksamkeit .....	144
1.4.3 Nutzen des Risikomanagements .....	145
2. Das Risikomanagement der Kraft und Wärme aus Biomasse GmbH .....	145
2.1 Ausgangspunkt des Risikomanagements für die Kraft und Wärme aus Biomasse GmbH .....	146
2.1.1 Zertifizierung des KWB-Risikomanagementsystems nach ONR 49001 .....	146
2.1.2 Risikopolitische Grundsätze in der KWB .....	147
2.1.3 Verantwortung der Leitung und RM-Projektumsetzung .....	147
2.2 Risikomanagementprozess bei KWB .....	148
2.2.1 Prozessphase „Risikoidentifikation“ .....	149
2.2.2 Prozessphase „Risikobewertung“ .....	152
2.2.3 Prozessphase „Risikosteuerung“ .....	158
2.2.4 Das Risikoberichtswesen der KWB .....	160
2.2.5 Monitoring und -koordination .....	162
2.3 Integration des RMS .....	163
2.4 Fazit .....	165
3. Integriertes Risikomanagement in der Carl Zeiss Gruppe .....	165
3.1 Unternehmensportrait Carl Zeiss .....	165
3.2 Grundsätzlicher Aufbau des Risikomanagements bei der Carl Zeiss AG .....	167
3.2.1 Motivation für das Risikomanagement .....	167
3.2.2 Definition des Risikobegriffs .....	168
3.3 Der Prozess des Risikomanagements in der Praxis .....	170
3.3.1 Risikolandkarte und organisatorische Grundlagen .....	170
3.3.2 Der Regelkreis des Risikomanagements .....	173

## INHALTSVERZEICHNIS

---

3.4 Gelebte Unternehmens- und Risikokultur als Basis .....	178
3.5 Integration des Risikomanagements in alle Geschäftsprozesse.....	181
3.6 Zusammenfassung und Ausblick .....	185

### FÜNFTER TEIL:

<b>RISIKOMANAGEMENT – AUSBLICK</b> .....	187
Literaturverzeichnis.....	191
Stichwortverzeichnis .....	195
Glossar .....	199
Checkliste .....	203
Verzeichnis der Autoren .....	213