

Corporate Risk Management

**Unternehmensweites Risikomanagement
als Führungsaufgabe**

Dr. Karin Exner

Unternehmensberaterin und Lehrgangsinhaberin

Dr. Raoul Ruthner

Geschäftsführender Partner bei PACEup Management-Consulting GmbH

3. Auflage

Lnde
international

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	V
Literaturverzeichnis	XIII
Einleitung	XIX

Teil 1 – Grundlagen

1. Impuls – Tendenzen des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis	1
1.1. Typische Entwicklungspfade des Risikomanagements in Unternehmen	1
1.2. Entwicklung integrierter Governance-, Risk- und Compliance-systeme (GRC)	3
2. Grundlegende Begriffe	5
2.1. Risikobegriff	5
2.2. Risikomanagement	7
2.3. Management von Einzelrisiken	9
2.4. Unternehmensweites Risikomanagement	10
3. Zusammenfassung und Implikationen für Teil 2 dieses Buchs	11

Teil 2 – Auslöser für den Bedarf nach einem strukturierten Risikomanagement

1. Diskontinuitäten und Turbulenzen im Unternehmensumfeld als primärer Treiber des Risikomanagements	13
2. Institutionelle Rahmenbedingungen als sekundärer Treiber des Risikomanagements	16
2.1. Systematisierung der Rahmenbedingungen	16
2.2. Verbindliche Rechtsnormen	16
2.2.1. Rechtsnormen in Deutschland – das KonTraG	17
2.2.2. Rechtsnormen in Österreich	19
2.2.3. Internationale und branchenbezogene Rechtsnormen	21
2.3. Freiwillige Selbstverpflichtung und Standards	23
2.3.1. Corporate Governance Kodex	23
2.3.1.1. Deutscher Corporate Governance Kodex	23
2.3.1.2. Österreichischer Corporate Governance Kodex	24
2.3.1.3. Public Corporate Governance Kodex	26

Inhaltsverzeichnis

2.3.2.	COSO-II (COSO-ERM)	28
2.3.2.1.	Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004)	28
2.3.2.2.	Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (2017)	30
2.3.3.	ONR 49000 Risikomanagement für Organisationen und Systeme	32
2.3.4.	ISO-Standard 31000:2018 „Guidelines on Principles and Implementation of Risk Management“	37
2.4.	Auswirkungen der Normen und Verpflichtungen auf das Risikomanagement	39
3.	Lücken in bestehenden Risikomanagementsystemen als Treiber eines unternehmensweiten Risikomanagements	41
4.	Zusammenfassung und Implikationen für Teil 3 dieses Buchs	44
Teil 3 – Risikomanagement im Unternehmen		
1.	Risikomanagement im Führungssystem des Unternehmens	45
1.1.	Risikomanagement im Zielsystem des Unternehmens	45
1.1.1.	Unternehmensführung im Wandel	45
1.1.2.	Nachhaltiger Erfolg als Ziel der Unternehmensführung	46
1.1.3.	Ziele des Risikomanagements im Rahmen einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung	47
1.2.	Das Führungssystem des Unternehmens und seine Bezugspunkte zum Risikomanagement	48
1.2.1.	Bausteine des Führungssystems	48
1.2.1.1.	Außeneinflüsse auf das Führungssystem	49
1.2.1.2.	Ziele	49
1.2.1.3.	Inhaltliche Elemente des Führungssystems	50
1.2.1.4.	Methodik der Steuerung	51
1.2.2.	Bezugspunkte zum Risikomanagement	52
2.	Aufbau und Gestaltung des Risikomanagements	54
2.1.	Risikomanagement-Prozess im Überblick	54
2.2.	Risikoidentifikation	55
2.2.1.	Grundlagen der Risikoidentifikation	55
2.2.1.1.	Ziele und Grundsätze der Risikoidentifikation	55
2.2.1.2.	Periodizität und Betrachtungszeitraum	56
2.2.1.3.	Vorgehensweise im Identifikationsprozess	57
2.2.1.4.	Elemente der Risikoidentifikation	60
2.2.2.	Methoden und Instrumente der Risikoidentifikation	61
2.2.2.1.	Risikoklassifikation als Ausgangspunkt und Hilfsmittel der Risikoidentifikation	61
2.2.2.2.	Standardisierte Befragungen	64
2.2.2.2.1.	Checklisten	64
2.2.2.2.2.	Risk Assessment Sheets	66

2.2.2.3.	Risikoworkshops	68
2.2.2.4.	Pre-Mortem-Analyse	71
2.2.2.5.	Einzelschadensanalysen	71
2.2.2.6.	Ausfalleffektanalysen	71
2.2.2.7.	Fehlerbaumanalysen	72
2.2.2.8.	Bow-Tie-Analyse	72
2.2.2.9.	Frühwarnsysteme („Radar“)	72
2.2.3.	Behandlung von Risiken mit spezifischen Anforderungen an den Risikoidentifikations-Prozess	73
2.2.3.1.	Ansatzpunkte der Identifikation strategischer Risiken	73
2.2.3.2.	Desasterfälle (High impact-low probability risks)	74
2.2.3.3.	Bereichsübergreifende Risiken	75
2.2.4.	Dokumentation der Ergebnisse der Risikoidentifikation	75
2.3.	Risikobewertung und -aggregation	77
2.3.1.	Grundlagen der Risikobewertung	77
2.3.2.	Methoden der Risikobewertung	78
2.3.2.1.	Qualitative Risikobewertung	78
2.3.2.2.	Quantitative Risikobewertung mittels Schadens- erwartungswerten	79
2.3.2.3.	Visualisierung der Risikobewertung mittels Risk Map	81
2.3.2.4.	Ermittlung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen im Rahmen der Chancen- und Risikobewertung	82
2.3.3.	Methoden der Risikoanalyse	83
2.3.3.1.	Sensitivitätsanalysen	83
2.3.3.2.	Value at Risk (VaR)	84
2.3.3.3.	Scoring-Modelle	110
2.3.3.4.	Korrekturverfahren mittels Risikozuschlägen	111
2.3.3.5.	ABC-Analysen	112
2.3.3.6.	Graphentheoretisch-analytische Methoden	112
2.3.3.7.	Regressions-und Korrelationsanalyse	113
2.3.3.8.	Szenarioanalysen	115
2.3.4.	Risikoaggregation	117
2.3.4.1.	Grundlagen der Risikoaggregation	117
2.3.4.2.	Monte-Carlo-Simulation als Methode zur Risiko- aggregation	118
2.3.4.3.	Risikoaggregation in der Praxis – Herausforderungen und Lösungsansätze	122
2.3.5.	Behandlung von Desasterfällen	123
2.4.	Risikosteuerung und -Überwachung	124
2.4.1.	Ziele und Vorgehensweise	124
2.4.2.	Risikostrategie und -appetit	124
2.4.3.	Risikosteuerungsmaßnahmen	125
2.4.4.	Risikolimitierung	128
2.4.5.	Risikoüberwachung	131
2.4.5.1.	Frühwarnindikatoren (Key Risk Indicators)	131
2.4.5.2.	Rückkopplung zum Risikomanagement-Prozess	133

Inhaltsverzeichnis

2.5.	Risikoreporting	133
2.5.1.	Ziele und Vorgehensweise	133
2.5.2.	Adressaten der Risikoberichterstattung	133
2.5.2.1.	Interne Adressaten	133
2.5.2.2.	Externe Adressaten	135
2.5.3.	Interne Berichterstattung	135
2.5.3.1.	Risikoregister als Grundlage der Risikoberichterstattung ...	135
2.5.3.2.	Auswahl der Berichtobjekte und Berichtssubjekte	136
2.5.3.3.	Inhalt und Detaillierungsgrad der Berichte	138
2.5.3.4.	Periodizität der Risikoberichterstattung	139
2.5.3.5.	Ad-hoc-Berichterstattung	140
2.5.3.6.	Beispiele für internes Risikoberichtswesen	140
2.5.3.7.	Best Practice für ein entscheidungsorientiertes Risikoreporting	143
2.5.4.	Externe Berichterstattung	146
2.5.4.1.	Medien der externen Risikoberichterstattung	146
2.5.4.2.	Formale Gestaltung der Risikoberichterstattung – Deutscher Rechnungslegungs-Standard Nr. 20 (DRS 20) als Orientierungsgrundlage	148
2.6.	Risikomanagement-Prozess in projektorientierten Unternehmen	152
2.7.	IT-Unterstützung im Risikomanagement-Prozess	155
3.	Strategie und Risikomanagement	158
3.1.	Zielsetzung und Stoßrichtungen des Managements strategischer Risiken und Chancen	158
3.2.	Typologie und ausgewählte Besonderheiten strategischer und struktureller Risiken	161
3.3.	Risikomanagement in strategischen Analyse-, Planungs- und Umsetzungsprozessen	164
3.3.1.	Überblick	164
3.3.2.	Risikomanagement und strategische Zielbildung	165
3.3.3.	Risikomanagement in der Strategiefindung	167
3.3.4.	Risikomanagement in der Strategieumsetzung	172
3.3.5.	Sensitivitätsanalysen in der strategischen Risikobewertung und -Steuerung	175
3.4.	Die Rolle des Ratings in der strategischen und finanziellen Steuerung des Unternehmens	176
3.5.	Die Verschränkung von Risikomanagement mit der strategischen und finanziellen Steuerung	178
3.5.1.	Grundlegende Überlegungen	178
3.5.2.	Die Grundstruktur der Vernetzung von strategischer Risikoevaluierung, Rating und finanziellem Zielsystem	180
3.5.3.	Wichtige Zusammenhänge zum wertorientierten Steuerungsansatz	184
3.5.4.	Strategisches Risikomanagement und derivativer Markt – ein Spannungsfeld	185

3.5.5.	Nutzen des integrierten Strategie- und finanzorientierten Risikomanagements	186
4.	Chancen- und Risikomanagement und Controlling	188
4.1.	Berücksichtigung von Chancen und Risiken im Controlling – traditionelle Vorgehensweise	189
4.2.	Chancen- und risikoorientiertes Controlling	191
4.2.1.	Bewusste Gestaltung von Ergebnisvolatilitäten (Festlegung des „Risikoappetits“)	191
4.2.2.	Verbesserung der Aussagekraft der Planung durch Integration von Risikomanagement in strategische Planung, Budgetierung und Forecasting im Sinne einer stochastischen Planung	195
4.2.3.	Erweiterung des Maßnahmencontrollings um Aspekte der Chancen- und Risikosteuerung	202
4.2.4.	Aufbau eines entscheidungsorientierten Chancen- und Risikoreportings	204
4.2.5.	Chancen- und Risikomanagement-Kalender als integratives Element	208
4.3.	Anwendungsmöglichkeiten eines chancen- und risikoorientierten Controllings	208
5.	Aufbauorganisatorische Verankerung des Risikomanagements	210
5.1.	Einflussfaktoren auf die Wahl der Organisationsform	210
5.2.	Mögliche Organisationsformen des Risikomanagements	211
5.2.1.	Abgrenzung zu anderen verwandten Funktionen	211
5.2.2.	Vor- und Nachteile alternativer Organisationsformen des Risikomanagements	212
5.2.2.1.	Risikomanagement als eigene Stabsstelle	212
5.2.2.2.	Integration des Risikomanagements in Rechnungswesen, Finanzierung oder andere Linienfunktionen	213
5.2.2.3.	Integration in das Controlling	214
5.2.2.4.	Integration in Qualitätsmanagement, Revision oder andere Stabsstellen	214
5.2.2.5.	Zusammenfassende Bewertung der allgemeinen aufbauorganisatorischen Optionen	215
5.2.3.	Anbindung dezentraler Funktionen im Risikomanagement	215
5.2.3.1.	Verstärkung der zentralen Risikomanagementorganisation	216
5.2.3.2.	Aufbau einer dezentralen Risikomanagementorganisation über das Dotted-Line-Prinzip	217
5.2.3.3.	Zusammenfassende Bewertung der Unterstützung dezentraler Aspekte im Risikomanagement	218
5.3.	Aufgaben und Kompetenzen des Risikomanagers	218
5.4.	Einführung von Chancen- und Risikomanagement als Projekt	224

Inhaltsverzeichnis

6. Ausbaustufen des Risikomanagements	228
6.1. Unternehmenskomplexität und adäquate Ausgestaltung des Risikomanagements	228
6.2. Risikokategorien, Methoden und Rollenbilder im Risikomanagement ...	232
7. Risikomanagement und Unternehmenskultur	236
7.1. Risikokultur als Teil der Unternehmenskultur	236
7.2. Ganzheitliches Verständnis des Risikomanagements	237
7.3. Verantwortung des Managements für die Risikokultur	237
7.4. Mitarbeiter als Risikomanager	239
7.5. Risikopolitische Grundsätze als Teil der Führungsgrundsätze des Unternehmens	240
8. Zusammenfassung und Ausblick	242
Anhang – Überblick über Risikomanagement-Softwarelösungen	245
Stichwortverzeichnis	263