

# **Risikomanagement und Risikocontrolling**

von

Dr. Marc Diederichs

4., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

Gedankenanstöße .....	V
Geleitwort .....	VII
Vorwort .....	IX
Inhaltsübersicht .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI
<b>1. Die ewige Renaissance des Risikomanagements</b> .....	1
1.1 Risikomanagement und Risikocontrolling: Mehr en vogue denn je!	1
1.2 Zum Inhalt .....	2
<b>2. Grundlagen und Begriffe</b> .....	7
2.1 Risikomanagement und Risikocontrolling: Eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit .....	7
2.1.1 Risikobegriff .....	8
2.1.2 Risikomanagement: Ein Muss im Rahmen der Unternehmens- führung .....	9
2.1.2.1 Ziele und Aufgaben des Risikomanagements .....	10
2.1.2.2 Begriff des Risikomanagements .....	13
2.1.2.3 Risikopolitische Grundsätze und Risikokultur .....	14
2.1.3 Risikocontrolling: „Unterstützer“ des Risikomanagements .....	17
2.1.3.1 Controlling im Allgemeinen .....	17
2.1.3.2 Risikocontrolling als Querschnittsfunktion des Controllings	20
2.1.3.3 Ziele und Aufgaben des Risikocontrollings .....	21
2.1.3.4 Begriff des Risikocontrollings .....	22
2.2 Der Umgang mit Risiken als gesetzliche Pflicht .....	23
2.2.1 Risikofrüherkennungs- & -überwachungssystem .....	25
2.2.1.1 Einrichtung als Pflicht des Vorstands .....	25
2.2.1.2 Ausstrahlungswirkung der Pflicht auf andere Rechtsformen	29
2.2.1.3 Überwachung durch den Aufsichtsrat .....	30
2.2.1.4 Risikofrüherkennungs- & -überwachungssystem und Internes Kontrollsystem .....	35
2.2.2 Internes Kontrollsystem (IKS) .....	35

2.2.2.1	Anforderung an ein IKS gemäß COSO I	35
2.2.2.1.1	COSO I-Rahmenwerk	36
2.2.2.1.2	COSO I vs. COSO II	37
2.2.2.1.3	Komponenten, Prinzipien und Fokuspunkte nach COSO I	38
2.2.2.1.4	Geeignete Systemdokumentation	44
2.2.2.2	Anforderung an ein IKS gemäß IDW PS 261	51
2.2.3	Risikoorientierte Lageberichterstattung	53
2.3	Anforderungen seitens der Abschlussprüfer	56
2.3.1	Prüfung des Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystems	57
2.3.1.1	Rechtliche Grundlagen der Prüfung	57
2.3.1.2	Anforderungen seitens des IDW nach PS 340	58
2.3.1.2.1	Bestandsgefährdende Risikofelder	59
2.3.1.2.2	Risikoerkennung und -analyse	60
2.3.1.2.3	Risikokommunikation	60
2.3.1.2.4	Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben	61
2.3.1.2.5	Einrichtung eines Überwachungssystems	61
2.3.1.2.6	Dokumentation der getroffenen Maßnahmen	61
2.3.1.3	Anforderungen seitens des IDW nach PS 981	62
2.3.1.3.1	Prüfungsgegenstand	62
2.3.1.3.2	Prüfungsziel	63
2.3.1.3.3	Prüfungsumfang	63
2.3.1.3.4	Aussagen zur Angemessenheit und Wirksamkeit	64
2.3.1.3.5	Anforderungen an ein Risikomanagement-System nach IDW PS 981	65
2.3.2	Prüfung der risikoorientierten Lageberichterstattung	70
2.3.2.1	Rechtliche Grundlagen der Prüfung	70
2.3.2.2	Anforderungen nach DRS 20 „Konzernlagebericht“	71
2.3.2.2.1	Risikobericht und Chancenbericht	72
2.3.2.2.2	Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem bezo- gen auf den Konzernrechnungslegungsprozess	77
2.3.2.2.3	Risikoberichterstattung bezüglich der Verwendung von Finanzinstrumenten	79
2.3.2.3	Anforderungen nach DRS 16 „Zwischenberichterstattung“	80
2.3.2.3.1	Halbjahresfinanzberichterstattung	81
2.3.2.3.2	Quartalsfinanzberichterstattung	83
2.3.2.3.3	Zwischenmitteilung der Geschäftsführung	83
2.3.2.4	Grenzen der risikoorientierten Lageberichterstattung	83
2.4	ISO 31000: Internationale Norm als weitere Richtschnur	85
2.5	Anforderungen an ein „State-of-the-Art“-Risikomanagement	89
<b>3.</b>	<b>Prozessschritte des Risikomanagements</b>	<b>91</b>
3.1	Risikoidentifikation	92
3.1.1	Ziele und Aufgaben der Risikoidentifikation	92
3.1.2	Postulate der Risikoidentifikation	93
3.1.3	Methoden der Risikoidentifikation	95
3.1.3.1	Progressive Methode	95

3.1.3.2	Retrograde Methode	96
3.1.4	Risikokategorien	97
3.1.4.1	Interne Risiken	98
3.1.4.2	Externe Risiken	100
3.1.4.3	Risikointerdependenzen	102
3.1.5	Instrumente der Risikoidentifikation	103
3.1.5.1	Risikoidentifikation mithilfe der Wertkettenanalyse	104
3.1.5.2	Risikoidentifikation anhand der Prozesskettenanalyse	105
3.1.5.3	Exkurs: Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem bezogen auf den Rechnungslegungsprozess	111
3.1.5.3.1	Rechtlicher Hintergrund	111
3.1.5.3.2	Ziele, Aufgaben und Dokumentation	111
3.1.5.3.3	Prozessketten-gestützte Risikoerkennung und -analyse	111
3.1.5.3.4	Risiko-Kontroll-Matrix	112
3.1.5.3.5	Fallbeispiel	114
3.1.5.4	Risikoidentifikation mithilfe der Netzwerktechnik	114
3.1.5.5	Risikoidentifikation anhand von Frühaufklärungssystemen	118
3.1.5.5.1	Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühwarn- systeme	119
3.1.5.5.2	Indikatororientierte Früherkennungssysteme	120
3.1.5.5.3	Strategische Frühaufklärungssysteme	125
3.1.5.6	Integrierte Anwendung der Instrumente zur Risikoidentifikation	128
3.1.5.7	Unternehmensspezifisches Risikoprofil (Risikoinventar)	133
3.1.6	Grenzen der Risikoidentifikation	134
3.2	Risikobeurteilung	135
3.2.1	Ziele und Aufgaben der Risikobeurteilung	135
3.2.2	Instrumente der Risikobeurteilung	135
3.2.2.1	Beurteilung von Risiken mithilfe von Eintrittswahrschein- lichkeit, Schadensausmaß und Erwartungswert	137
3.2.2.1.1	Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß	137
3.2.2.1.2	Brutto- und Nettobewertung	139
3.2.2.1.3	Risikoklassifizierung mithilfe eines Risikoportfolios	140
3.2.2.1.4	Schadenerwartungswert	143
3.2.2.1.5	Annualisierter Erwartungswert	143
3.2.2.2	Beurteilung von Risiken mithilfe von Scoring-Modellen	145
3.2.2.2.1	Ziele und Aufgaben von Scoring-Modellen	145
3.2.2.2.2	Business Environmental Risk Index (BERI-Index)	146
3.2.2.2.3	Anwendungspotenzial und Grenzen von Scoring-Model- len	150
3.2.2.3	Beurteilung von Risiken mithilfe der Jahresabschlussanalyse	151
3.2.2.3.1	Ziel und Aufgaben der Jahresabschlussanalyse	151
3.2.2.3.2	Diskriminanzanalyse und Künstliche Neuronale Netze	151
3.2.2.3.3	KNN Backpropagation 14	153
3.2.2.3.4	Anwendungspotenzial und Grenzen der Jahresab- schlussanalyse	155

3.2.2.4	Beurteilung von Risiken mithilfe von Value- und Cash- Flow-at-Risk .....	156
3.2.2.4.1	Value-at-Risk .....	156
3.2.2.4.2	Cash-Flow-at-Risk .....	165
3.2.2.4.3	Kritische Würdigung des VaR und CFaR als Risikomaß ..	169
3.2.3	Grenzen der Risikobeurteilung .....	170
3.3	Risikosteuerung .....	171
3.3.1	Ziele und Aufgaben der Risikosteuerung .....	171
3.3.2	Risikosteuerungsstrategien .....	172
3.3.2.1	Risiken vermeiden .....	173
3.3.2.2	Risiken vermindern .....	173
3.3.2.3	Risiken begrenzen .....	173
3.3.2.4	Risiken überwälzen .....	174
3.3.2.5	Risiken akzeptieren .....	175
3.3.3	Risikostrategiematrix .....	176
3.3.4	Risikosteuerungsinstrumente .....	178
3.3.4.1	Ziele und Aufgaben .....	178
3.3.4.2	Arten von Risikosteuerungsinstrumenten .....	180
<b>4.</b>	<b>Risikomanagement-Organisation und System-Dokumentation ...</b>	<b>183</b>
4.1	Ziele und Aufgaben der Risikomanagement-Organisation .....	183
4.2	Allgemeine Gestaltungsansätze .....	184
4.2.1	Zentralisation versus Dezentralisation .....	184
4.2.2	Stabsfunktion versus Linienfunktion .....	186
4.2.3	Hierarchische Einbindung .....	187
4.2.4	Zusammenfassende Würdigung .....	188
4.3	Organisatorische Gestaltungsempfehlungen für die Unterneh- menspraxis .....	189
4.3.1	Risikomanager .....	189
4.3.1.1	Aufgaben des Risikomanagers .....	189
4.3.1.2	Stellenanforderung .....	191
4.3.2	Risikoausschuss .....	191
4.3.2.1	Charakteristika und Eignung .....	191
4.3.2.2	Aufgaben und Kompetenzen .....	192
4.3.2.3	Besetzung .....	194
4.3.2.4	Geschäftsordnung .....	195
4.3.2.5	Risikoausschuss-System .....	195
4.4	Interne Revision .....	198
4.4.1	Entwicklung und Begriff der internen Revision .....	198
4.4.2	Organisatorische Integration der internen Revision .....	200
4.4.3	Prüfkriterien, Ziele und Aufgaben der internen Revision .....	202
4.4.4	Prüfung des Risikomanagements durch die interne Revision ...	203
4.4.4.1	Organisation und Systemdokumentation .....	205
4.4.4.2	Risikostrategie .....	206
4.4.4.3	Risikoidentifikation und Risikoerfassung .....	207
4.4.4.4	Risikoanalyse und Risikobewertung .....	208

4.4.4.5 Risikosteuerung und Risikoüberwachung .....	209
4.4.4.6 Risikoberichterstattung und Risikokommunikation .....	210
4.4.5 Abgrenzung von Risikomanagement-Funktion und interner Revision .....	210
4.5 Risikomanagement-Richtlinie (System-Dokumentation) .....	212
4.5.1 Ziele und Aufgaben .....	212
4.5.2 Aufbau und Inhalte .....	213
4.5.3 Prozesstemplates zur vereinfachten Visualisierung der Abläufe ..	214
<b>5. Risikoberichterstattung und Risikokommunikation .....</b>	<b>223</b>
5.1 Ziele und Aufgaben der Risikoberichterstattung .....	223
5.2 Gestaltung und Organisation der Risikoberichterstattung .....	224
5.2.1 Berichtszweck .....	225
5.2.2 Berichtssender und Berichtsempfänger .....	225
5.2.3 Berichtsarten und Berichtsfrequenz .....	230
5.2.4 Berichtsinhalte und -gestaltung .....	232
5.3 Berichtshierarchie mit Fallbeispielen .....	236
5.3.1 Risikoerfassungsbögen als Grundlage der Risiko- berichterstattung .....	237
5.3.2 Risikodatenbank .....	240
5.3.3 Risk-Card .....	244
5.3.4 Balanced Chance- & Risk-Card .....	247
5.3.4.1 Konzeption und Perspektiven der BCR-Card .....	248
5.3.4.2 Entwicklung und Aufbau der BCR-Card .....	251
5.3.4.2.1 Strategische Ziele, Perspektivenzuordnung und Strate- gieleitlinie .....	251
5.3.4.2.2 Kennzahlen, Indikatoren sowie Zielvorgaben .....	252
5.3.4.2.3 Risiken und risikorelevante Sachverhalte .....	254
5.3.4.2.4 Projekte, Maßnahmen und Aktionspläne .....	256
5.3.4.3 BCR-Card als Kommunikationsinstrument .....	256
5.4 Störungen der Risikoberichterstattung .....	259
<b>6. Risikocontrolling in Wachstums- und Expansionsphasen .....</b>	<b>263</b>
6.1 Kontrollarten in Wachstums- und Expansionsphasen .....	266
6.1.1 Kontrolle der Prämissen .....	266
6.1.2 Durchführungskontrolle .....	267
6.1.3 Strategische Überwachung .....	267
6.2 Instrumente zur Kontrolle und Analyse von Planungsprämissen ..	268
6.2.1 Globale Umwelt .....	268
6.2.2 Branchenstruktur .....	269
6.2.3 Darstellung von strategischen Gruppen .....	270
6.2.4 SWOT-Analysen .....	273
6.2.5 Szenario-Darstellungen .....	274
6.3 Instrumente für das Strategie- und Maßnahmen-Monitoring .....	275
6.3.1 Balanced Chance- & Risk-Card als Strategie-Monitor .....	275
6.3.2 Maßnahmen- und Projekt-Monitoring .....	276

---

<b>7. Risikomanagement im DAX30</b> .....	279
7.1 Vorbemerkung .....	279
7.2 Ergebnisse .....	281
7.2.1 Vorstandszuordnung, organisatorische Aufhängung und personelle Ausstattung .....	281
7.2.2 Aufgaben der zentralen Risikomanagement-Funktion .....	283
7.2.3 Schnittstellen zu anderen Unternehmensfunktionen .....	284
7.2.4 Risikoboard .....	284
7.2.5 Definitionen und Risikobewertung .....	285
7.2.6 Risikoberichterstattung und Unternehmensrisikobericht .....	287
7.2.7 Allgemeines Stimmungsbild .....	289
7.3 Zusammenfassung und Ausblick .....	290
<b>8. Tipps für den eiligen Praktiker</b> .....	293
8.1 Positionieren Sie das Thema! .....	294
8.2 Realisieren Sie die Vorteile einer zentralen Koordination! .....	295
8.3 Klären Sie Verantwortlichkeiten und schaffen Sie einen Plan B! ...	295
8.4 Schaffen Sie Transparenz durch integrierte Risikomanagement-Prozesse! .....	297
8.5 Machen Sie Werbung für das Risikomanagement! .....	299
8.6 Machen Sie Ihr Risikomanagement für alle sichtbar! .....	300
8.7 Was immer Sie tun, halten Sie es einfach! .....	301
8.8 Und Sie – lieber Risikomanager? .....	302
8.9 ... zum Guten Schluss! .....	303
<b>9. Fazit und Ausblick</b> .....	305
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	307
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	339