

Klaus Wolf/Bodo Runzheimer

Risikomanagement und KonTraG

Konzeption und Implementierung

GABLER

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	11
1 EINFÜHRUNG	13
1.1 AUFBAU DER ARBEIT	13
1.2 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT	13
1.3 GESETZ ZUR KONTROLLE UND TRANSPARENZ IM UNTERNEHMENSBEREICH (KONTRAG)	14
1.4 BEGRIFFSBESTIMMUNGEN	17
1.4.1 Risiko	17
1.4.2 Risikomanagement	19
2 GRUNDLAGEN DES RISIKO-KREISLAUF-MODELLS	21
2.1 ÜBERBLICK	21
2.2 RISIKOIDENTIFIKATION	22
2.2.1 Methoden der Risikoidentifikation	23
2.2.2 Instrumente der Risikoidentifikation	24
2.2.2.1 Instrumente der Risikoidentifikation bei operativen Entscheidungen	24
2.2.2.2 Instrumente der Risikoidentifikation bei strategischen Entscheidungen	25
2.2.2.3 Frühwarnsysteme als ein Instrument der Risikoidentifikation	30
2.3 RISIKOBEWERTUNG	33
2.3.1 Komponenten des Risikos	33
2.3.2 Ausgewählte Verfahren der Risikobewertung	35
2.3.2.1 Korrekturverfahren	35
2.3.2.2 Sensitivitätsanalyse	35
2.3.2.3 Risikoanalyse	36
2.3.2.4 Risiko-Chancen-Kalkül	38
2.3.3 Klassifikation der Risiken	40
2.4 RISIKOHANDHABUNG	41
2.4.1 Ursachenbezogene Maßnahmen	45
2.4.1.1 Risikovermeidung	45
2.4.1.2 Risikoverminderung	45
2.4.1.3 Risikobegrenzung	45
2.4.2 Wirkungsbezogene Maßnahmen	48
2.4.2.1 Risikoüberwälzung (ohne Versicherungen)	48
2.4.2.2 Risikoübernahme	48
2.4.2.3 Risikoüberwälzung (Versicherungen)	50
2.4.3 Risikomanagement-Mix	51
2.5 RISIKOCONTROLLING	51
2.5.1 Risikoorientierte Planung	53
2.5.2 Risikoorientierte Kontrolle	54
2.5.3 Risikoorientiertes Berichtswesen	55
2.5.4 Risikoorientierte Steuerung	56

2.6	BEHANDLUNG DES RISIKOMANAGEMENTS IN DER ORGANISATION.....	57
2.6.1	Organisatorische Eingliederung einer Risikomanagement-Abteilung.....	57
2.6.1.1	Aufbauorganisatorische Eingliederung des Risikomanagements	57
2.6.1.2	Ablauforganisatorische Eingliederung des Risikomanagements	59
2.6.2	Organisatorische Eingliederung eines Frühwarnsystems.....	59
2.6.3	Organisatorische Eingliederung eines risikoorientierten Internen Kontrollsystems	60
3	PRAKTISCHES BERATUNGSKONZEPT	62
3.1	WORKSHOPS UND ANFORDERUNGEN AN DEN UNTERNEHMENSBERATER	62
3.2	RISIKOIDENTIFIKATION	62
3.2.1	Manuelle Risikoidentifikation	63
3.2.2	Fortlaufende Risikoidentifikation	67
3.2.2.1	Systembedingte Risikoidentifikation operativer Risiken.....	67
3.2.2.2	Projektorientierte Risikoidentifikation strategischer Risiken	69
3.3	RISIKOBEWERTUNG.....	69
3.3.1	Manuelle Risikobewertung	71
3.3.2	Fortlaufende Risikobewertung.....	72
3.3.2.1	Systembedingte Risikobewertung operativer Risiken	72
3.3.2.2	Projektorientierte Risikobewertung strategischer Risiken.....	73
3.4	RISIKOHANDHABUNG.....	78
3.4.1	Umsetzung der Maßnahmen aus dem Workshop	78
3.4.2	Erstellung eines Maßnahmen-Portfolios.....	79
3.4.3	Implementierung von Risikohandhabungsmaßnahmen	80
3.5	RISIKOCONTROLLING	85
3.5.1	Risikoorientierte Planung	85
3.5.2	Risikoorientierte Kontrolle und Steuerung.....	89
3.5.3	Risikoorientiertes Berichtswesen.....	91
3.6	BEHANDLUNG DES RISIKOMANAGEMENTS IN DER ORGANISATION.....	95
3.6.1	Organisatorische Eingliederung einer Risikomanagement-Abteilung.....	95
3.6.2	Organisatorische Eingliederung eines Frühwarnsystems.....	95
3.6.3	Organisatorische Eingliederung eines risikoorientierten Internen Kontrollsystems	98
4	SYSTEMEINRICHTUNG.....	101
5	FAZIT UND AUSBLICK.....	106
Anhang – Auszug aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unter-		
nehmensbereich (KonTraG)		111
Stichwortverzeichnis		117
Literaturverzeichnis		121

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Strategien zur Verringerung der Erwartungslücke	16
Abbildung 2	Überblick über die gängigsten Risikobegriffe in der betriebswirtschaftlichen Literatur	18
Abbildung 3	Regelkreis des Risikomanagements	21
Abbildung 4	Zusammenhang der progressiven und retrograden Vorgehensweise	24
Abbildung 5	Fehlerbaumanalyse	25
Abbildung 6	Szenarioanalyse Teil I	27
Abbildung 7	Szenarioanalyse Teil II	28
Abbildung 8	Szenarioanalyse Teil III	29
Abbildung 9	Typologisierung von Frühaufklärungsansätzen	31
Abbildung 10	Zusammenhang zwischen Krisenarten und Frühwarnsystemen	33
Abbildung 11	Ermittlung stochastischer Abhängigkeiten mit Hilfe des Drei-Werte-Verfahrens	38
Abbildung 12	Kriterien zur Risiko- bzw. Chancenbeurteilung	40
Abbildung 13	Risikomatrix	41
Abbildung 14	Unterteilung des risikopolitischen Alternativenraumes	42
Abbildung 15	Formen der Risikohandhabung und Risikomanagement-Regelkreis	44
Abbildung 16	Portefeuillelinien	47
Abbildung 17	Abgrenzung des Risikocontrollings vom Risikomanagement	52
Abbildung 18	Risikobudgetmatrix	54
Abbildung 19	Risikoidentifikation durch die Mitarbeiter	65
Abbildung 20	Risikoidentifikation anhand einer geschäftsprozeß-orientierten Vorgehensweise	66
Abbildung 21	Bildung von Risikofaktoren	68
Abbildung 22	Projektplanung und Risikoidentifikation	70
Abbildung 23	Checkliste zur Risikobewertung	75
Abbildung 24	Fehlerbaumanalyse	76
Abbildung 25	Risikobewertung	77
Abbildung 26	Risikobewertung nach dem Risiko-Chancen-Kalkül	78
Abbildung 27	Maßnahmenkatalog	79
Abbildung 28	Maßnahmenportfolio	80
Abbildung 29	Beispiele betriebswirtschaftlicher Instrumente der Risikopolitik	81
Abbildung 30	Zusammenhang zwischen Kapitaleinsatz und Managementleistungen	83
Abbildung 31	Planung des Risikobudgets Teil I	87
Abbildung 32	Planung des Risikobudgets Teil II	88
Abbildung 33	Abweichungskontrolle	90
Abbildung 34	Berichterstattung nach Kundengruppen	93
Abbildung 35	Berichtshierarchie	94
Abbildung 36	Frühwarnindikatoren	96
Abbildung 37	Ebenen der Dokumentation des Risikomanagements	99