

# Risikomanagement und Risikocontrolling

Diederichs

5., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage 2023  
ISBN 978-3-8006-6931-8  
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Diederichs  
Risikomanagement und Risikocontrolling



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Risikomanagement und Risikocontrolling

von

Prof. Dr. Marc Diederichs

5., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Prof. Dr. Marc Diederichs** blickt auf eine über zwanzigjährige Berufserfahrung in den Bereichen Risikomanagement, Interne Kontrollsysteme, Corporate Governance und Controlling zurück. Nach seiner Zeit in einer Unternehmensberatung verantwortete er das Konzernrisikomanagement der Beiersdorf AG und Aurubis AG (beide Hamburg). Heute ist er Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW), Hamburg, und berät Unternehmen zu den genannten Themenkomplexen.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6931 8  
ISBN E-Book: 978 3 8006 6932 5

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: © putilov\_denis – fotolia.com

CO<sub>2</sub>  
neutral  
  
vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Gedankenanstöße

Wenn mich jemand fragt, wie ich meine Erfahrung aus vierzig Jahren auf See beschreiben würde, so könnte ich diese Frage mit unspektakulär beantworten. Ich habe weder ein Wrack gesehen noch bin ich selbst in Seenot geraten oder habe mich sonst in misslicher Lage befunden, die drohte, zum Desaster zu werden.

*E.J. Smith* – Kapitän der Titanic im Jahr 1907 (gesunken 1912)  
Die Titanic galt als unsinkbar.

Das Positive am Skeptiker ist, dass er alles für möglich hält.

*Thomas Mann*

Eine fliegerische Großtat der zwanziger Jahre war der Überflug des Nordpols durch *Richard Byrd*. „Welche Abenteuer haben Sie erlebt?“ wurde er nach seiner Rückkehr durch Reporter gefragt. „Ich hätte sehr viele Abenteuer erleben können“, so *Byrd*, „wenn ich den Flug nicht gründlich vorbereitet und vorausschauend durchgeführt hätte. So aber habe ich alles sorgsam vorbereitet und bin nur hingeflogen und wieder zurück, ohne etwas Besonderes zu erleben.“

Der Tag des Sturms ist nicht der Tag, das Dach zu decken.

Altes irisches Sprichwort

Es gibt Risiken, die einzugehen Du Dir nicht leisten kannst. Und es gibt Risiken, die nicht einzugehen, Du Dir nicht leisten kannst.

*Peter Drucker*  
Ökonom

Wenn *Christoph Kolumbus* die Kosten und Risiken seiner Entdeckungsfahrten hätte exakt kalkulieren müssen, wäre Amerika wohl niemals entdeckt worden.

*Wilhelm Karl Meurer*  
Kaufmann, Aphoristiker und Publizist

Kennst Du den Gegner und kennst Du Dich, so magst Du hundert Schlachten ohne Gefahr schlagen.

Kennst Du Dich, aber den Gegner nicht, so sind Deine Aussichten auf Gewinn und Verlust gleich.

Kennst Du weder Dich noch den Gegner, so wirst Du in jeder Schlacht geschlagen werden.

*Sun Tzu*

Chinesischer General, Militärstrategie  
und Philosoph

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Geleitwort

Einsteigern geht es auf der Reise in das Risikomanagement und Risikocontrolling oftmals wie einem Autofahrer ohne Navigationsgerät und Straßenkarte: Neben einer Orientierungshilfe wünscht man sich einen leicht handhabbaren Urlaubsführer für den Zielort. Und wenn man schließlich mitten im gelebten Risikomanagement angekommen ist, freut man sich über den einen oder anderen Geheimtipp.

Häufig werde ich gefragt, ob ich für dieses aktuelle und umfassende Thema einen Guide empfehlen könne: Ein Buch zur weiterführenden Lektüre, an den Erfordernissen der betrieblichen Praxis orientiert, aber doch wissenschaftlich fundiert; klar strukturiert, und dabei immer geerdet; flott geschrieben und dennoch mit dem nötigen Tiefgang.

Mit dem Buch von *Prof. Dr. Marc Diederichs* hat meine Suche nach einem Standardwerk zum Risikomanagement und Risikocontrolling ein glückliches Ende gefunden. Er bringt seine langjährige Berufspraxis ein und hilft so dem Reisenden, – um im obigen Bild zu bleiben – die entscheidenden Hot Spots nicht zu verpassen, zeigt aber auch auf, wo welche Schlaglöcher auf dem Wege zu umfahren sind. Dabei verpasst er es auch nicht, die benachbarten Sehenswürdigkeiten in der näheren Umgebung vorzustellen: Es sind die Zusammenhänge zu angrenzenden Themengebieten wie zum Beispiel Internes Kontrollsystem, Revision und Corporate Governance-spezifische Fragstellungen, die der Interessierte in seiner Relevanz verstehen sollte.

Das Werk bietet einen umfangreichen Fundus an wertvollem Wissen und liefert in der Unternehmenspraxis erprobte Lösungen, Hilfestellungen und Instrumente. Dabei ist die aktuelle Auflage seiner bisherigen Gründlichkeit und Klarheit treu geblieben. Deshalb kann ich es guten Gewissens allen relevanten Playern empfehlen, egal ob Vorständen und Aufsichtsräten, Geschäftsführern, Führungskräften, Risikomanagern, Controllern und Compliance Managern sowie Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern. Auch Wissenschaftler und Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen, die sich vertiefend mit dem Themenkomplex befassen möchten, finden einen sehr guten Überblick.

Insgesamt macht das Standardwerk Lust auf eine anregende Reise in die spannende und komplexe Welt des Risikomanagements und Risikocontrollings.

Dortmund im Frühjahr 2023

*Prof. Dr. Andreas Hoffjan*

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Vorwort

Wissen Sie, wer folgendes Statement gemacht hat?

„Wenn mich jemand fragt, wie ich meine Erfahrung aus 40 Jahren auf See beschreiben würde, so könnte ich diese Frage mit ‚unspektakulär‘ beantworten. Ich habe weder ein Wrack gesehen noch bin ich selbst in Seenot geraten oder habe mich sonst in misslicher Lage befunden, die drohte, zum Desaster zu werden.“

Ganz augenscheinlich war es ein Kapitän. Und wenn ich Ihnen sage, welcher Kapitän es war, wird sofort klar, was ich damit versinnbildlichen will. Es war *E. J. Smith*, der Kapitän der *Titanic* ...

Wie die traurige Geschichte endet, ist uns allen bekannt. Damals passierte das scheinbar Unmögliche, denn die *Titanic* galt als „unsinkbar“! Münzt man den Sachverhalt auf die Unternehmenspraxis, so sollten sich Unternehmenslenker die folgenden Fragen gefallen lassen: Ist mein Unternehmen „unsinkbar“? Gibt es vielleicht doch Sachverhalte, die es in Schieflage, im schlimmsten Fall zur Insolvenz bringen könnten? Setze ich mich ausreichend mit dem Unerwarteten sowie der Belastungsgrenze des Unternehmens auseinander? Lasse ich in dieser Hinsicht kritische Töne überhaupt zu? Gehe ich mit warnenden Rufen adäquat um? Reicht das Risikobewusstsein im Unternehmen aus? Vielleicht sollten wir häufiger mal an *Thomas Mann* denken:

„Das Positive am Skeptiker ist, dass er alles für möglich hält.“

Außerdem: Erkenne ich Schönfärbereien und Wahrnehmungsdefizite handelnder Akteure – gerade in Expansions- und Akquisitionsphasen? Aus der Verhaltenspsychologie wissen wir, dass das menschliche Wesen nach Informationen sucht, die seinem Wunschdenken entsprechen. So neigen wir Menschen bei Entscheidungen nicht selten zu einem gefährlichen Optimismus, weil wir uns für informierter halten, als wir es in Wirklichkeit sind.

Ein weiterer Ausflug in die Geschichte: *Richard Byrd*, der in den 1920er-Jahren eine fliegerische Großtat vollbrachte – nämlich den Überflug des Nordpols –, wurde nach seiner Rückkehr gefragt: „Welche Abenteuer haben Sie erlebt?“ Was, meinen Sie, hat er wohl geantwortet? Er antwortete Folgendes:

„Ich hätte sehr viele Abenteuer erleben können“, so *Byrd*, „wenn ich den Flug nicht gründlich vorbereitet und vorausschauend durchgeführt hätte. So aber habe ich alles sorgsam vorbereitet und bin nur hingeflogen und wieder zurück, ohne etwas Besonderes zu erleben.“

Fast schon ein wenig langweilig ... Warum ich das Bild nutze, ist klar: Neben den Gewinnmöglichkeiten sollte ich die Risiken und Nebenwirkungen meines Handelns kennen, vorausschauend damit umgehen und vorbereitet sein – und zwar rechtzeitig. Wie heißt es im Volksmund so schön:

„Rettungsboote werden bei Schönwetter gebaut, nicht bei Sturmflut!“

Oder ein altes irisches Sprichwort:

„Der Tag des Sturms ist nicht der Tag, das Dach zu decken!“

Und auch *Sun Tzu*, chinesischer General, Militärstrateg und Philosoph, der mit „Die Kunst des Krieges“ vor zweieinhalbtausend Jahren in China ein außergewöhnliches Werk verfasste, darf an dieser Stelle nicht fehlen:

„Kennst Du den Gegner und kennst Du Dich, so magst Du hundert Schlachten ohne Gefahr schlagen.“

„Kennst Du Dich, aber den Gegner nicht, so sind Deine Aussichten auf Gewinn und Verlust gleich.“

„Kennst Du weder Dich noch den Gegner, so wirst Du in jeder Schlacht geschlagen werden.“

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

Also: Vorbereitet sein – beweglich sein – aber auch mutig sein, all das sind Punkte, die in Unternehmen von allergrößter Wichtigkeit sind und deren voller Aufmerksamkeit es bedarf.

Und – obwohl das Alles so klar und einleuchtend erscheint (der ein oder andere Leser fragt sich wahrscheinlich bereits, warum schreibt der Autor derartige Banalitäten auf?!) – so stellte *Joachim Preußner* einmal so wunderbar prägnant fest:

„... es besteht das Phänomen, dass insbesondere in sog. guten Zeiten Gelegenheiten verpasst werden, Risiken bewusst wahrzunehmen und mit ihnen in professioneller Weise gerade dann umzugehen, wenn Ressourcen zur Verfügung stehen, entsprechende Instrumentarien und Strukturen aufzubauen und zu nutzen. [...] es scheint ein Zeichen der Zeit zu sein, dass oft erst dann, wenn Risiken sich realisieren, spät, bisweilen auch zu spät, reagiert wird [...] all dies, obwohl das deutsche Unternehmensrecht schon immer die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes als pure Selbstverständlichkeit einfordert.“

Dem ist nichts hinzuzufügen.

Allerdings möchte ich eines klar hervorheben: Risikomanagement bedeutet nicht, sich mit Risiken auseinanderzusetzen, um in Inaktivität zu verfallen oder gar Ängste zu schüren: Aus Angst kann man nichts Positives bewirken.

Ganz im Gegenteil: Es geht darum, Chancen zu suchen und zu nutzen, Strategien erfolgreich umzusetzen und gesetzte Ziele zu erreichen. Das funktioniert allerdings nur, wenn die handelnden Personen auch die damit einhergehenden Risiken kennen, verstehen und sinnvoll angehen. Wie stellte *Peter Drucker* fest:

„Es gibt Risiken, die einzugehen Du Dir nicht leisten kannst. Und es gibt Risiken, die nicht einzugehen Du Dir nicht leisten kannst.“

Oder wie sagte *Wilhelm Karl Meurer*:

„Wenn *Christoph Kolumbus* die Kosten und Risiken seiner Entdeckungsfahrten hätte exakt kalkulieren müssen, wäre Amerika wohl niemals entdeckt worden.“

Und auch ein Beispiel aus der Vergangenheit untermauert diese Aspekte besonders „eindrucksvoll“: So erfand der einstige Branchenprimus für Fotografie und traditionellen Film – *Kodak* – (90 % Marktanteil in den USA) im Jahr 1975 die erste Digitalkamera ... Aufgrund der Befürchtung, dass es das Kerngeschäft gefährden könnte, wurde dieses Produkt jedoch eingestellt ... Die Erfolge feierten andere ... Im Jahr 2012 meldete das Unternehmen Insolvenz an ...

Also: Risikomanagement darf kein Chancenkiller sein, sondern vielmehr das Gewissen, das jede unternehmerische Entscheidung auf den Prüfstand zu stellen hat. Nicht mehr, aber eben auch nicht weniger!

Und eines möchte ich abschließend noch einmal klar und unmissverständlich betonen: Seit jeher ist es die Aufgabe von Geschäftsführern und Vorständen, den Fortbestand eines Unternehmens unabhängig von der Rechtsform sicherzustellen. So zählen Risikomanagement und Risikocontrolling schon immer zur Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers.

Sie sind eine pure Selbstverständlichkeit!

Liebe Leser!

Aufgrund der großen Nachfrage nach einer Neuauflage, wofür ich mich bei Ihnen herzlich bedanken möchte, haben Sie mich einmal mehr in die Pflicht genommen.

Für die nun vorliegende 5. Auflage habe ich Inhalte überarbeitet, aktualisiert und um meine Erfahrungen und Erkenntnisse der letzten Jahre angereichert. Zudem habe ich Themenfelder ergänzt, ohne dass ich an dieser Stelle im Einzelnen darauf eingehen möchte. Auch dieses Mal hoffe ich, Ihnen einen aktuellen Überblick über dieses komplexe, spannende und weite Themenfeld bieten zu können.

Ohne Freunde, Motivatoren, Diskussionspartner sowie Kritiker und streitbare Denker kann so ein Buch nicht gelingen. Ein großer Dank gebührt deshalb meinen Weggefährten, die mich in der Vergangenheit gefordert und gefördert haben, und auch heute noch mit ihrem Rat und ihrer Expertise unterstützen.

Allen voran möchte ich mich hierzu noch einmal herzlich bei meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Mentor und ehemaligen Chef *Prof. Dr. Thomas Reichmann* für Alles bedanken! Außerdem nennen möchte ich *Dr. Monika Palloks-Kahlen*, *Prof. Dr. Hermann Richter*, *Prof. Dr. Stephan Form*, *Prof. Dr. Martin Käßler*, *Prof. Dr. Wolfgang Fricke*, *Prof. Dr. Anneke Behrendt-Geisler*, *Prof. Dr. Ralf Eberenz*, *Gerhard Faupel*, *Rainer Verhoeven*, *Erwin Faust*, *Bodo Brunsendorf*, *Christoph Riesch*, *Marc Waltemathe* und *Achim Schäfer*. Ein großer Dank auch an *Prof. Dr. Andreas Hoffjan*, der wieder das Geleitwort übernommen hat, sowie an meine Lektorin *Dr. Barbara Schlösser* vom Verlag *Franz Vahlen*.

Der größte Dank gebührt meiner liebe- und verständnisvollen Ehefrau *Bettina*, die mit großer Wahrscheinlichkeit die größte Strapaze mit mir und meinem nun vollendeten Werk auf sich nehmen musste.

Hamburg/Jesteburg im Frühjahr 2023

*Prof. Dr. Marc Diederichs*

  
beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsübersicht

Gedankenanstöße .....	V
Geleitwort .....	VII
Vorwort .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
1. Die ewige Renaissance des Risikomanagements .....	1
2. Grundlagen und Begriffe .....	7
3. Prozessschritte des Risikomanagements .....	183
4. Risikomanagement-Organisation und System-Dokumentation ...	311
5. Risikoberichterstattung und Risikokommunikation .....	359
6. Risikocontrolling in Wachstums- und Expansionsphasen .....	399
7. Tipps für den eiligen Praktiker .....	415
8. Fazit und Ausblick .....	427
Literaturverzeichnis .....	429
Stichwortverzeichnis .....	459

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

<b>Gedankenanstöße</b> .....	V
<b>Geleitwort</b> .....	VII
<b>Vorwort</b> .....	IX
<b>Inhaltsübersicht</b> .....	XIII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXIII
<b>1. Die ewige Renaissance des Risikomanagements</b> .....	1
1.1 Risikomanagement und Risikocontrolling: Mehr en vogue denn je!	1
1.2 In a nutshell .....	2
<b>2. Grundlagen und Begriffe</b> .....	7
2.1 Risikomanagement und Risikocontrolling: Eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit .....	7
2.1.1 Welcome to the VUCA-World! .....	7
2.1.2 Risikobegriff .....	18
2.1.3 Risikomanagement: Ein Muss im Rahmen der Unternehmens- führung .....	19
2.1.3.1 Ziele und Aufgaben des Risikomanagements .....	20
2.1.3.2 Begriff des Risikomanagements .....	23
2.1.3.3 Risikostrategie .....	24
2.1.3.3.1 Risikotragfähigkeit .....	25
2.1.3.3.2 Risikoappetit .....	32
2.1.3.3.3 Risikopolitik (Risikopolitische Grundsätze) .....	35
2.1.3.3.4 Risikotoleranzen .....	37
2.1.4 Risikocontrolling: „Unterstützer“ des Risikomanagements .....	39
2.1.4.1 Controlling im Allgemeinen .....	39
2.1.4.2 Risikocontrolling als Querschnittsfunktion des Controllings .....	42
2.1.4.3 Ziele und Aufgaben des Risikocontrollings .....	43
2.1.4.4 Begriff des Risikocontrollings .....	44
2.2 Der Umgang mit Risiken als gesetzliche Pflicht .....	45
2.2.1 Risikofrüherkennungs-, Risikoüberwachungs- und Risikomanagement-System .....	48

2.2.1.1	Einrichtung als Pflicht des Vorstands . . . . .	48
2.2.1.2	Ausstrahlungswirkung des §91 Abs.2 und 3 AktG auf andere Rechtsformen . . . . .	52
2.2.1.3	Überwachung durch den Aufsichtsrat . . . . .	54
2.2.1.4	Risikofrüherkennungs- & Risikoüberwachungssystem und Internes Kontrollsystem . . . . .	58
2.2.2	Internes Kontrollsystem (IKS) . . . . .	58
2.2.2.1	Anforderungen an ein IKS gemäß COSO I . . . . .	59
2.2.2.1.1	COSO I-Rahmenwerk . . . . .	59
2.2.2.1.2	COSO I vs. COSO II . . . . .	61
2.2.2.1.3	COSO I vs. COSO – „Enterprise Risk Management – In- tegrating with Strategy and Performance“ . . . . .	62
2.2.2.1.4	Komponenten, Prinzipien und Fokuspunkte nach COSO I	62
2.2.2.1.5	Geeignete Systemdokumentation . . . . .	68
2.2.2.2	Anforderungen an ein IKS gemäß IDW PS 261 . . . . .	75
2.2.2.2.1	Begriff und Aufgaben . . . . .	75
2.2.2.2.2	Internes Steuerungs- und Überwachungssystem . . . . .	75
2.2.2.2.3	Komponenten nach IDW PS 260 . . . . .	77
2.2.2.2.4	Verantwortung und Wirksamkeit . . . . .	78
2.2.2.3	Anforderungen an ein IKS gemäß IDW PS 982 . . . . .	79
2.2.2.3.1	Begriff „IKS des Berichtswesens“ und Verantwortlichkei- ten . . . . .	79
2.2.2.3.2	Grundelemente (Komponenten) nach IDW PS 982 . . . . .	80
2.2.2.3.3	Prüfung des IKS des Berichtswesens . . . . .	84
2.2.2.3.4	Beschreibung des IKS des Berichtswesens . . . . .	86
2.2.3	Risikoorientierte Lageberichterstattung . . . . .	88
2.3	Anforderungen seitens der Abschlussprüfer . . . . .	92
2.3.1	Prüfung des Risikofrüherkennungs- und Risikoüberwachungssystems . . . . .	92
2.3.1.1	Rechtliche Grundlagen der Prüfung . . . . .	92
2.3.1.2	Anforderungen seitens des IDW nach PS 340 . . . . .	96
2.3.1.2.1	Bestandsgefährdende Risikofelder . . . . .	98
2.3.1.2.2	Grundelemente der Maßnahmen nach §91 Abs.2 AktG . .	99
2.3.1.2.3	Dokumentation des Risikofrüherkennungssystems . . . . .	105
2.3.1.2.4	Ausgestaltung der Maßnahmen nach §91 Abs.2 AktG bei Konzernen . . . . .	106
2.3.1.2.5	Einrichtung eines Überwachungssystems . . . . .	108
2.3.1.2.6	Dokumentation der getroffenen Maßnahmen . . . . .	108
2.3.1.3	Anforderungen seitens des IDW nach PS 981 . . . . .	108
2.3.1.3.1	Prüfungsgegenstand . . . . .	108
2.3.1.3.2	Prüfungsziel . . . . .	110
2.3.1.3.3	Prüfungsumfang . . . . .	110
2.3.1.3.4	Anforderungen an ein Risikomanagement-System nach IDW PS 981 . . . . .	114
2.3.2	Prüfung der risikoorientierten Lageberichterstattung . . . . .	125
2.3.2.1	Rechtliche Grundlagen der Prüfung . . . . .	125

2.3.2.2 Anforderungen nach DRS 20 „Konzernlagebericht“ .....	126
2.3.2.2.1 Risikobericht und Chancenbericht .....	128
2.3.2.2.2 Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess .....	132
2.3.2.2.3 Risikoberichterstattung bezüglich der Verwendung von Finanzinstrumenten .....	134
2.3.2.3 Anforderungen nach DRS 16 „Zwischenberichterstattung“ ..	135
2.3.2.3.1 Halbjahresfinanzberichterstattung .....	136
2.3.2.3.2 Quartalsfinanzberichterstattung .....	137
2.3.2.3.3 Zwischenmitteilung der Geschäftsführung .....	138
2.3.2.4 Grenzen der risikoorientierten Lageberichterstattung .....	138
2.4 Internationale Normen und Standards als weitere Basis für die Etablierung von Risikomanagement-Systemen .....	140
2.4.1 COSO-Rahmenwerk: Enterprise Risk Management – Integration with Strategy and Performance .....	140
2.4.1.1 COSO-Rahmenwerk: Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance .....	140
2.4.1.2 Governance & Culture .....	142
2.4.1.2.1 Prinzip 1: Risikoüberwachung durch das geschäftsführende und -überwachende Organ .....	143
2.4.1.2.2 Prinzip 2: Etablierung organisatorischer Strukturen .....	145
2.4.1.2.3 Prinzip 3: Definition der angestrebten Kultur .....	146
2.4.1.2.4 Prinzip 4: Sich gegenüber Grundwerten verpflichten .....	149
2.4.1.2.5 Prinzip 5: Kompetente Mitarbeiter gewinnen, entwickeln und binden .....	151
2.4.1.3 Strategy & Objective-Setting .....	152
2.4.1.3.1 Prinzip 6: Analyse der unternehmerischen Rahmenbedingungen .....	153
2.4.1.3.2 Prinzip 7: Risikoappetit festlegen .....	153
2.4.1.3.3 Prinzip 8: Evaluierung alternativer Strategien .....	156
2.4.1.3.4 Prinzip 9: Unternehmensziele formulieren .....	157
2.4.1.4 Performance .....	159
2.4.1.4.1 Prinzip 10: Risikoidentifikation .....	160
2.4.1.4.2 Prinzip 11: Risikobeurteilung .....	161
2.4.1.4.3 Prinzip 12: Priorisierung von Risiken .....	164
2.4.1.4.4 Prinzip 13: Maßnahmen zur Risikobewältigung implementieren .....	165
2.4.1.4.5 Prinzip 14: Portfoliosicht entwickeln .....	166
2.4.1.5 Review and Revision .....	168
2.4.1.5.1 Prinzip 15: Wesentliche Änderungen bewerten .....	168
2.4.1.5.2 Prinzip 16: Review der Risiken und Performance .....	169
2.4.1.5.3 Prinzip 17: Verbesserung des Risikomanagements .....	170
2.4.1.6 Information, Communication and Reporting .....	170
2.4.1.6.1 Prinzip 18: Nutzung von Informationen und Technologie ..	171
2.4.1.6.2 Prinzip 19: Kommunikation risikorelevanter Informationen .....	173
2.4.1.6.3 Prinzip 20: Berichte zu Risiko, Kultur und Performance ..	175

2.4.2 ISO 31000 .....	177
2.5 Anforderungen an ein „State-of-the-Art“-Risikomanagement .....	180
<b>3. Prozessschritte des Risikomanagements .....</b>	<b>183</b>
3.1 Risikoidentifikation .....	184
3.1.1 Ziele und Aufgaben der Risikoidentifikation .....	184
3.1.2 Postulate der Risikoidentifikation .....	185
3.1.3 Methoden der Risikoidentifikation .....	187
3.1.3.1 Progressive Methode .....	187
3.1.3.2 Retrograde Methode .....	188
3.1.4 Risikokategorien .....	189
3.1.4.1 Interne Risiken .....	191
3.1.4.2 Externe Risiken .....	192
3.1.4.3 Risikointerdependenzen .....	194
3.1.5 Instrumente der Risikoidentifikation .....	195
3.1.5.1 Kollektionsmethoden .....	196
3.1.5.1.1 Begehung (Besichtigung) .....	196
3.1.5.1.2 Risikocheckliste(n) .....	197
3.1.5.1.3 SWOT-Analyse .....	199
3.1.5.2 Analysemethoden .....	200
3.1.5.2.1 Wertkettenanalyse .....	200
3.1.5.2.2 Prozesskettenanalyse .....	201
3.1.5.2.3 Exkurs: Internes Kontroll- und Risikomanagement-System bezogen auf den Rechnungslegungsprozess .....	207
3.1.5.2.4 Netzwerktechnik .....	210
3.1.5.2.5 Frühaufklärungssysteme .....	214
3.1.5.2.5.1 Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Frühwarnsysteme .....	215
3.1.5.2.5.2 Indikatororientierte Früherkennungssysteme .....	216
3.1.5.2.5.3 Strategische Frühaufklärungssysteme .....	221
3.1.5.2.6 Daten- und Dokumentenanalysen .....	224
3.1.5.2.7 Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA) .....	225
3.1.5.2.8 Fault-Tree Analysis (FTA) .....	234
3.1.5.2.9 Benchmarking .....	240
3.1.5.3 Kreativitätsmethoden .....	243
3.1.5.3.1 Brainstorming und Brainwriting .....	243
3.1.5.3.2 Experten- und Mitarbeiterbefragung .....	245
3.1.5.4 Praxistipp Integrierte Anwendung der Instrumente zur Risikoidentifikation .....	246
3.1.5.5 Unternehmensspezifisches Risikoprofil (Risikoinventar) .....	254
3.1.6 Grenzen der Risikoidentifikation .....	255
3.2 Risikobeurteilung .....	257
3.2.1 Ziele und Aufgaben der Risikobeurteilung .....	257
3.2.2 Instrumente der Risikobeurteilung .....	257
3.2.2.1 Beurteilung von Risiken mithilfe von Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadensausmaß und Erwartungswert .....	259
3.2.2.1.1 Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß .....	259

3.2.2.1.2	Brutto- und Nettobewertung . . . . .	261
3.2.2.1.3	Risikoklassifizierung mithilfe eines Risikoportfolios . . . . .	262
3.2.2.1.4	Schadenerwartungswert . . . . .	265
3.2.2.1.5	Annualisierter Erwartungswert . . . . .	265
3.2.2.2	Beurteilung von Risiken mithilfe von Scoring-Modellen . . . . .	267
3.2.2.2.1	Ziele und Aufgaben von Scoring-Modellen . . . . .	267
3.2.2.2.2	Business Environmental Risk Index (BERI-Index) . . . . .	268
3.2.2.2.3	Anwendungspotenzial und Grenzen von Scoring-Modellen . . . . .	272
3.2.2.3	Beurteilung von Risiken mithilfe der Jahresabschlussanalyse . . . . .	273
3.2.2.3.1	Ziel und Aufgaben der Jahresabschlussanalyse . . . . .	273
3.2.2.3.2	Diskriminanzanalyse und Künstliche Neuronale Netze . . . . .	273
3.2.2.3.3	KNN Backpropagation 14 . . . . .	275
3.2.2.3.4	Anwendungspotenzial und Grenzen der Jahresabschlussanalyse . . . . .	277
3.2.2.4	Beurteilung von Risiken mithilfe von Value- und Cash-Flow-at-Risk . . . . .	278
3.2.2.4.1	Value-at-Risk . . . . .	278
3.2.2.4.2	Cash-Flow-at-Risk . . . . .	287
3.2.2.4.3	Kritische Würdigung des VaR und CFaR als Risikomaß . . . . .	291
3.2.3	Grenzen der Risikobeurteilung . . . . .	292
3.3	Risikosteuerung und Risikobewältigung . . . . .	293
3.3.1	Ziele und Aufgaben der Risikosteuerung und Risikobewältigung . . . . .	293
3.3.2	Risikosteuerungsstrategien . . . . .	294
3.3.2.1	Risiken vermeiden . . . . .	295
3.3.2.2	Risiken vermindern . . . . .	296
3.3.2.3	Risiken begrenzen . . . . .	297
3.3.2.4	Risiken überwälzen . . . . .	299
3.3.2.5	Risiken akzeptieren . . . . .	301
3.3.3	Risikostrategiematrix . . . . .	302
3.3.4	Risikosteuerungsinstrumente . . . . .	304
3.3.4.1	Ziele und Aufgaben . . . . .	304
3.3.4.2	Arten von Risikosteuerungsinstrumenten . . . . .	309
<b>4.</b>	<b>Risikomanagement-Organisation und System-Dokumentation</b> . . . . .	<b>311</b>
4.1	Ziele und Aufgaben der Risikomanagement-Organisation . . . . .	311
4.2	Allgemeine Gestaltungsansätze . . . . .	312
4.2.1	Zentralisation versus Dezentralisation . . . . .	312
4.2.2	Stabsfunktion versus Linienfunktion . . . . .	314
4.2.3	Hierarchische Einbindung . . . . .	315
4.2.4	Zusammenfassende Würdigung . . . . .	316
4.3	Organisatorische Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis . . . . .	317
4.3.1	Risikomanager . . . . .	317
4.3.1.1	Aufgaben des Risikomanagers . . . . .	317
4.3.1.2	Stellenanforderung . . . . .	319

4.3.2 Risikoausschuss .....	319
4.3.2.1 Charakteristika und Eignung .....	319
4.3.2.2 Aufgaben und Kompetenzen .....	320
4.3.2.3 Besetzung .....	322
4.3.2.4 Geschäftsordnung .....	323
4.3.2.5 Risikoausschuss-System .....	323
4.4 Interne Revision .....	327
4.4.1 Historische Entwicklung und Begriff .....	328
4.4.2 Regulatorischer Rahmen, Verhaltensgrundsätze und organisatorische Aspekte .....	331
4.4.2.1 Wesentliche regulatorische Grundlagen .....	331
4.4.2.2 Verhaltensgrundsätze .....	333
4.4.2.3 Organisatorische Aspekte .....	333
4.4.3 Ziele und Aufgaben, Revisionsprinzipien sowie Revisionsfelder .....	335
4.4.3.1 Ziele und Aufgaben .....	335
4.4.3.2 Revisionsprinzipien .....	336
4.4.3.3 Revisionsfelder .....	337
4.4.4 Prüfung des Risikomanagements durch die Interne Revision .....	339
4.4.4.1 Organisation und Risikokultur .....	341
4.4.4.2 Risikostrategie .....	342
4.4.4.3 Risikoidentifikation und Risikoerfassung .....	343
4.4.4.4 Risikoanalyse und Risikobewertung .....	344
4.4.4.5 Risikosteuerung und Risikoüberwachung .....	345
4.4.4.6 Risikoberichterstattung und Risikokommunikation .....	346
4.4.5 Abgrenzung von Risikomanagement-Funktion und Interner Revision .....	347
4.5 Risikomanagement-Richtlinie (System-Dokumentation) .....	348
4.5.1 Ziele und Aufgaben .....	349
4.5.2 Aufbau und Inhalte .....	349
4.5.3 Prozesstemplates zur vereinfachten Visualisierung der Abläufe .....	350
<b>5. Risikoberichterstattung und Risikokommunikation .....</b>	<b>359</b>
5.1 Ziele und Aufgaben der Risikoberichterstattung .....	359
5.2 Gestaltung und Organisation der Risikoberichterstattung .....	360
5.2.1 Berichtszweck .....	361
5.2.2 Berichtssender und Berichtsempfänger .....	361
5.2.3 Berichtsarten und Berichtsfrequenz .....	366
5.2.4 Berichtsinhalte und -gestaltung .....	368
5.3 Berichtshierarchie mit Fallbeispielen .....	372
5.3.1 Risikoerfassungsbögen als Grundlage der Risikoberichterstattung .....	373
5.3.2 Risikodatenbank .....	376
5.3.3 Risk-Card .....	380
5.3.4 Balanced Chance- & Risk-Card .....	383
5.3.4.1 Konzeption und Perspektiven der BCR-Card .....	384
5.3.4.2 Entwicklung und Aufbau der BCR-Card .....	387

5.3.4.2.1 Strategische Ziele, Perspektivenzuordnung und Strategieleitlinie .....	387
5.3.4.2.2 Kennzahlen, Indikatoren sowie Zielvorgaben .....	388
5.3.4.2.3 Risiken und risikorelevante Sachverhalte .....	390
5.3.4.2.4 Projekte, Maßnahmen und Aktionspläne .....	392
5.3.4.3 BCR-Card als Kommunikationsinstrument .....	392
5.4 Störungen der Risikoberichterstattung .....	395
<b>6. Risikocontrolling in Wachstums- und Expansionsphasen .....</b>	<b>399</b>
6.1 Kontrollarten in Wachstums- und Expansionsphasen .....	402
6.1.1 Kontrolle der Prämissen .....	402
6.1.2 Durchführungskontrolle .....	403
6.1.3 Strategische Überwachung .....	403
6.2 Instrumente zur Kontrolle und Analyse von Planungsprämissen ..	404
6.2.1 Globale Umwelt .....	404
6.2.2 Branchenstruktur .....	406
6.2.3 Darstellung von strategischen Gruppen .....	406
6.2.4 SWOT-Analyse .....	409
6.2.5 Szenario-Darstellungen .....	410
6.3 Instrumente für das Strategie- und Maßnahmen-Monitoring .....	411
6.3.1 Balanced Chance- & Risk-Card als Strategie-Monitor .....	411
6.3.2 Maßnahmen- und Projekt-Monitoring .....	412
<b>7. Tipps für den eiligen Praktiker .....</b>	<b>415</b>
7.1 Positionieren Sie das Thema! .....	416
7.2 Realisieren Sie die Vorteile einer zentralen Koordination! .....	417
7.3 Klären Sie Verantwortlichkeiten und schaffen Sie einen Plan B! ..	417
7.4 Schaffen Sie Transparenz durch integrierte Risikomanagement-Prozesse! .....	419
7.5 Machen Sie Werbung für das Risikomanagement! .....	421
7.6 Machen Sie Ihr Risikomanagement für alle sichtbar! .....	422
7.7 Was immer Sie tun, halten Sie es einfach! .....	423
7.8 Und Sie – lieber Risikomanager? .....	424
7.9 ... zum Guten Schluss! .....	425
<b>8. Fazit und Ausblick .....</b>	<b>427</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>429</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>459</b>