
INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	17
1 EINFÜHRUNG	19
1.1 AUFBAU DER ARBEIT	19
1.2 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT	19
1.3 GESETZ ZUR KONTROLLE UND TRANSPARENZ IM UNTERNEHMENSBEREICH (KONTRAG)	20
1.4 ZUM STAND DES RISIKOMANAGEMENTS IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN - ERGEBNISSE EINER INDUSTRIESTUDIE	25
1.5 BEGRIFFSBESTIMMUNGEN	28
1.5.1 Risiko	28
1.5.2 Risikomanagement	30
2 GRUNDLAGEN DES RISIKOMANAGEMENTS	35
2.1 KOMMUNIKATION DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE	35
2.1.1 Vision und Strategie	35
2.1.2 Balanced Scorecard	37
2.2 RISIKOIDENTIFIKATION	41
2.2.1 Methoden der Risikoidentifikation	42
2.2.2 Instrumente der Risikoidentifikation	44
2.2.2.1 Instrumente der Risikoidentifikation bei operativen Entscheidungen	44
2.2.2.2 Instrumente der Risikoidentifikation bei strategischen Entscheidungen	46
2.2.2.3 Frühwarnsysteme als ein Instrument der Risikoidentifikation	52
2.3 RISIKOBEWERTUNG	57
2.3.1 Komponenten des Risikos	58
2.3.2 Ausgewählte Verfahren der Risikobewertung	60
2.3.2.1 Korrekturverfahren	60
2.3.2.2 Sensitivitätsanalyse	61
2.3.2.3 Risikoanalyse	62
2.3.2.4 Risiko-Chancen-Kalkül	79
2.3.3 Klassifikation der Risiken	81
2.3.4 Exkurs: Bewertung strategischer Potentiale	82
2.4 RISIKOHANDHABUNG	86
2.4.1 Ursachenbezogene Maßnahmen	90
2.4.1.1 Risikovermeidung	90
2.4.1.2 Risikoverminderung	90
2.4.1.3 Risikobegrenzung	90
2.4.2 Wirkungsbezogene Maßnahmen	93
2.4.2.1 Risikoüberwälzung (ohne Versicherungen)	93
2.4.2.2 Risikoübernahme	94

2.4.2.3 Risikoüberwälzung (Versicherungen)	95
2.4.3 Risikomanagement-Mix	96
2.5 RISIKOCONTROLLING	97
2.5.1 Risikoorientierte Planung	99
2.5.2 Risikoorientierte Kontrolle	100
2.5.3 Risikoorientiertes Berichtswesen	101
2.5.4 Risikoorientierte Steuerung	102
2.6 BEHANDLUNG DES RISIKOMANAGEMENTS IN DER ORGANISATION	103
2.6.1 Organisatorische Eingliederung einer Risikomanagement-Abteilung	103
2.6.1.1 Aufbauorganisatorische Eingliederung des Risikomanagements	103
2.6.1.2 Ablauforganisatorische Eingliederung des Risikomanagements	105
2.6.2 Organisatorische Eingliederung eines Frühwarnsystems	105
2.6.3 Organisatorische Eingliederung eines risikoorientierten Internen Kontrollsystems	106
3 PRAKTISCHES BERATUNGSKONZEPT	109
3.1 WORKSHOPS UND ANFORDERUNGEN AN DEN UNTERNEHMENSBERATER	109
3.2 RISIKOIDENTIFIKATION	109
3.2.1 Manuelle Risikoidentifikation	110
3.2.2 Fortlaufende Risikoidentifikation	114
3.2.2.1 Systembedingte Risikoidentifikation operativer Risiken	114
3.2.2.2 Projektorientierte Risikoidentifikation strategischer Risiken	116
3.2.3 Checklisten zur Risikoidentifikation	118
3.2.3.1 Checklisten für die strategische Risikoidentifikation	118
3.2.3.2 Checklisten für die operative Risikoidentifikation	124
3.3 RISIKOBEWERTUNG	130
3.3.1 Manuelle Risikobewertung	130
3.3.2 Fortlaufende Risikobewertung	132
3.3.2.1 Systembedingte Risikobewertung operativer Risiken	132
3.3.2.2 Projektorientierte Risikobewertung strategischer Risiken	136
3.3.3 Risikoaggregation anhand der Monte-Carlo-Simulation	137
3.3.3.1 Grundlagen	137
3.3.3.2 Anwendung	138
3.4 RISIKOHANDHABUNG	147
3.4.1 Umsetzung der Maßnahmen aus dem Workshop	147
3.4.2 Erstellung eines Maßnahmen-Portfolios	148
3.4.3 Implementierung von Risikohandhabungsmaßnahmen	149
3.5 RISIKOCONTROLLING	155
3.5.1 Risikoorientierte Planung	155
3.5.2 Risikoorientierte Kontrolle und Steuerung	159
3.5.3 Risikoorientiertes Berichtswesen	162
3.5.4 Dokumentation des Risikomanagements	168
3.6 BEHANDLUNG DES RISIKOMANAGEMENTS IN DER ORGANISATION	171
3.6.1 Erfahrungen aus der Praxis	171
3.6.2 Organisatorische Eingliederung einer Risikomanagement-Abteilung	172
3.6.3 Organisatorische Eingliederung eines Frühwarnsystems	172

3.6.3.1	Indikatorenorientiertes Früherkennungssystem	172
3.6.3.2	Strategische Frühaufklärung	178
3.6.3.3	Einbindung der Frühaufklärung in die Planungsprozesse	180
3.6.3.4	Erfolgsfaktoren für Frühaufklärungssysteme	183
3.6.4	Organisatorische Eingliederung eines risikoorientierten Internen Kontrollsystems	184
3.6.4.1	Exemplarische Checklisten zur Erhebung des Ist-Zustandes des Internen Kontrollsystems	184
3.6.4.2	Risikomanagement-Handbuch	188
3.6.4.3	Rolle der Internen Revision im Risikomanagement	195
3.7	RISIKOMANAGEMENT IN PROJEKTORIENTIERTEN UNTERNEHMEN	196
3.7.1	Ziele des Projektcontrollings - Schnittstelle zum Risikomanagement	197
3.7.2	Konzeptionelle Gestaltung des Projektcontrollings	198
3.7.2.1	Projektstruktur	198
3.7.2.2	Projektkostenarten	199
3.7.2.3	Projektkostenstellen	201
3.7.2.4	Projektkostenträger	201
3.7.2.5	Projektkalkulation	202
3.7.2.6	Projektzeiten- und -kostenerfassung sowie deren Verrechnung	202
3.7.2.7	Reports und Berichte	204
3.7.3	Projektdefinition und -planung	204
3.7.4	Projektsteuerung und -kontrolle	207
3.7.4.1	Terminkontrolle	208
3.7.4.2	Kostenkontrolle	208
3.7.4.3	Sachfortschrittskontrollen sowie Qualitätssicherung	209
3.7.4.4	Risikoberichterstattung und -kontrolle	209
3.7.4.5	Dokumentation	211
4	SYSTEMEINRICHTUNG	213
5	RISIKOMANAGEMENT IM KONTEXT DES COMPLIANCE- MANAGEMENTS	223
5.1	GRUNDLAGEN	223
5.2	ZIELE UND AUFGABEN	224
5.3	AUSGEWÄHLTE COMPLIANCE-INSTRUMENTE	227
5.3.1	Kodizes	227
5.3.2	Committees	231
5.3.3	Internal Control over Financial Reporting (ICFR)	233
5.4	AGGREGATION ALLER UNTERNEHMENSRSIKEN – ÜBERGEORDNETES RISIKOGREMIUM	236
6	FAZIT UND AUSBLICK	237

Anhang 1- Auszug aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	243
Anhang 2- Die Prüfung des Risikofrüwarnsystems nach § 317 (4) HGB (IDW PS 340)	249
Anhang 3- IIR-Revisionsstandard Nr. 2: Die Prüfung des Risikomanagement durch die Interne Revision	261
Literaturverzeichnis	271
Stichwortverzeichnis	287