

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Praxishandbuch Risikomanagement

Konzepte – Methoden – Umsetzung

Herausgegeben von

Dr. Werner Gleißner
und
Frank Romeike

Mit Beiträgen von

Heike Ahrens-Freudenberg, Dr. Martin Bemmann,
Prof. Dr. Thomas Berger, Dr. Volker Bieta, Dr. Bruno Brühwiler,
Prof. Dr. Michael Dobler, Prof. Dr. Thomas Egner,
Prof. Dr. Roland Franz Erben, Dr. Karsten Fuser,
Dr. Stefan Peter Giebel, Dr. Werner Gleißner, Dr. Thilo Grundmann,
Dr. Peter Hager, Prof. Dr. Klaus Henselmann,
Prof. Dr. Reinhold Hölscher, Dr. Steffi Höse, Prof. Ulrich Hommel,
Dr. Martin Horchler, Prof. Dr. Stefan Huschens, Peter Jussel,
Prof. Dr. Peter Kajüter, Andreas Kempf, Dr. Jean-Marcel Kobi,
Prof. Dr. Wilhelm K. Kross, Michael Mahlke, Günther Meier,
Prof. Dr. Magdalena Mißler-Behr, Bernd P. Mott,
Dr. Thomas Münzenberg, Dr. Marcus Pauli, Prof. Dr. Dietmar Pfeifer,
Dr. Henrik Pontzen, Dr. Gunnar Pritsch, Frank Romeike,
Prof. Dr. Friedrich Rosenkranz, Dr. Susanne Rückert,
Prof. Dr. Arnd Wiedemann, Marco Wolfrum,
Prof. Dr. Stefan Zeranski

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.d-nb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15797 6](http://ESV.info/978%203%20503%2015797%206)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15797 6
eBook: ISBN 978 3 503 15798 3

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: multitext, Berlin
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Strauss, Mörlenbach

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser!

Risiko liegt meist in den dunklen Seitengängen einer unbekanntem Zukunft verborgen. Es ist weder das Halbdunkel des Orakels noch das Spiegelbild der Vergangenheit! Der zukünftigen Ungewissheit des Lebens standen die Menschen in der Antike vollkommen hilflos und schicksalsergeben gegenüber. Wenn etwa in der Antike die Griechen eine Vorhersage über potenzielle Ereignisse von Morgen suchten, berieten sie sich nicht mit ihrem Risikomanager, sondern wandten sich an ihre Orakel.

Der Risikobegriff und die Methodik eines Risikomanagements konnten erst entstehen, als die Menschen erkannten, dass die Zukunft nicht bloß den Launen der Götter entsprang und sie auch nicht ein Spiegelbild der Vergangenheit ist. Erst als man sich bewusst war, dass man sein Schicksal auch selbst mitbestimmt, konnten die Grundlagen der Wahrscheinlichkeitstheorie und des Risikomanagements entstehen.

Etymologisch kann daher Risiko sowohl auf das frühitalienische *risco* (für „die Klippe“) zurückverfolgt werden als auch auf das griechische „*ρίζα*“ („*rhíza*“) für „Wurzel“. Sowohl eine zu umschiffende „Klippe“ als auch eine aus dem Boden herausragende „Wurzel“ kann zu einer „Planabweichung“ führen, d. h. ein Risiko darstellen. Der heutige Begriff „Risiko“ tauchte im 14. Jahrhundert das erste Mal in den norditalienischen Stadtstaaten auf. Der aufblühende Seehandel führte zur gleichen Zeit zur Entstehung des Seeversicherungswesens.

Etymologisch können daher sowohl die Entstehung des Risikobegriffs als auch die Entwicklung der ersten Versicherungsverträge nicht voneinander getrennt werden. Risiko bezeichnet die damals wie heute existierende Gefahr, dass ein Schiff sinken könne, etwa weil es an einer Klippe zerschellt oder von Piraten gekapert wird. Das „Risiko“ quantifiziert das Ausmaß einer Unsicherheit und ermöglicht den kontrollierten Umgang damit.

Auch heute umfasst das Risikomanagement alle Aktivitäten eines Unternehmens im Umgang mit der nicht sicher vorhersehbaren Zukunft.

Die Fähigkeit Chancen und Gefahren (Risiken) adäquat abzuwägen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor des unternehmerischen Erfolgs. Der Erfolg eines Unternehmens hängt nämlich wesentlich von der Qualität der Entscheidungen der Unterneh-

mensführung ab – und bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft erfordert die fundierte Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen ein Abwägen erwarteter Erträge mit Risiken. Aus ökonomischer Perspektive werden Risiken – als Überbegriff zu Chancen und Gefahren – als Möglichkeit der Abweichung von Planwerten aufgefasst. Die Aufgabe des Risikomanagements besteht dabei zunächst in einer adäquaten Risikoanalyse und Risikoaggregation als notwendige Voraussetzung für eine Optimierung der Risikobewältigung und die Bereitstellung adäquater Informationen für risikogerechte Entscheidungen der Unternehmensführung.

Für Unternehmen ist ein sicherer und zugleich professioneller Umgang mit dem Faktor Risiko (und damit auch der Chance) aus existenziellen Gründen unumgänglich. Ohne Risiken gäbe es aber auch keinerlei Chancen und der verantwortungsvolle Umgang mit Risiken stellt in Wirklichkeit einen wesentlichen Werttreiber für das Unternehmen und damit auch für alle Stakeholder dar. Chancen und Wagnisse sind die zwei Seiten ein und derselben Medaille. Um Werte für ein Unternehmen zu schaffen, müssen Risiken eingegangen werden. Der Erfolg eines Unternehmens ist jedoch maßgeblich dadurch bestimmt, dass die „richtigen“ Risiken („Upside Risks“) eingegangen werden. Risiken zu managen heißt auch, die richtigen Strategien zu entwickeln und entsprechend effektive und effiziente Geschäftsprozesse zu definieren.

Völlig unabhängig von den regulatorischen Veränderungen zählt das präventive Management von Chancen und Risiken schon immer zu den originären Leitungsaufgaben eines Vorstands bzw. Geschäftsführers. Insbesondere die „Business Judgement Rule“ regelt im deutschen Gesellschaftsrecht als Teil der Organhaftung, nach welchen Verstößen der Vorstand oder Aufsichtsrat für begangene schuldhaftige Pflichtverletzungen persönlich haftet und den entstandenen Schaden ersetzen muss. So muss der Geschäftsführer/Vorstand beispielsweise im Einzelfall nachweisen, dass er seine Entscheidung auf der Grundlage angemessener Information getroffen hat – und daher auch Wetterwarnungen auf dem Radar hatte. Hierzu gehört insbesondere, dass die zukünftigen Chancen („Upside Risks“) und Risiken („Downside Risks“) bewertet und abgewogen werden.

Zwar darf ein Geschäftsführer auch risikoreiche Geschäfte eingehen oder verlustbringende Maßnahmen ergreifen, jedoch niemals das erlaubte Risiko überschreiten und auch nie sein unternehmerisches Ermessen fehlerhaft ausüben. Dies ist beispielsweise dann anzunehmen, wenn aus ex-ante Perspektive das Handeln des Geschäftsführers mit dem Wohl der Gesellschaft unverträglich erscheint.

„Risiken sind die Bugwelle des Erfolgs“, sagt der deutsche Schriftsteller Carl Amery. Wer seine Chancen erkennen und nutzen will, muss unabdingbar auch seine Risiken managen. Das ist sicherlich mit Abstand die wertvollste Erkenntnis der jüngsten Turbulenzen an den Märkten und Staatshaushalten. Jeder Kapitän weiß, dass Schiffe für die Tage gebaut werden, an denen Stürme toben und die riesigen Wellen ihr Schiff wie ein Spielzeug hin und her schleudern.

Klare Strategie muss also sein: Sie sollen jeden nur denkbaren Sturm überleben. Gleichzeitig ist es jedoch auch notwendig sich damit auseinander zu setzen, wie die Steuerung (Geschäftsprozesse) des Schiffes auch in stürmischen Zeiten organisiert sein muss, damit das Schiff funktionsfähig bleibt!

Viele Risikomanager und Entscheider hingegen konstruieren ihr Risikomanagement so, als gäbe es nur Sonnentage und keinerlei Schlechtwetterwarnungen

In diesem Buch haben wir – ausgehend von einem ganzheitlichen Verständnis einer risiko- und damit wertorientierten Unternehmensführung – in verschiedenen Einzelbeiträgen versucht, die wesentlichsten Facetten des Risikomanagements abzudecken. Neben der Vorstellung grundlegender Methoden – beispielsweise zur Risikoidentifikation und Risikoaggregation – beleuchten wir dabei in verschiedenen Beiträgen renommierter Autoren auch spezielle Anwendungsfelder, wie beispielsweise Extremwerttheorie oder Risikokultur.

Ein besonderes Anliegen ist uns dabei den ökonomischen Mehrwert einer risikoorientierten Unternehmensführung darzustellen, beispielsweise durch die Reduzierung des Umfangs von Planabweichungen und die Bestimmung risikogerechter Finanzierungsstrukturen (zur Absicherung des Ratings). Die Verknüpfung des Risikomanagements, das weit mehr ist als eine Abteilung oder Funktionsbereich, mit dem bestehenden Managementsystem (auch insbesondere Planung und Controlling sowie Treasury) ist von zentraler Bedeutung und wird daher in mehreren Abschnitten und Beiträgen betrachtet. Ein weiteres zentrales Anliegen ist es uns zudem die Bedeutung von Risikoanalyse und Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung aufzuzeigen. Es sind eben gerade die prinzipiell durch das Risikomanagement bereitstellbaren Daten, etwa über den aggregierten Risikoumfang (Eigenkapitalbedarf), die den „Werttreiber“ Kapitalkostensatz maßgeblich bestimmen. Eine leistungsfähige Risikoanalyse schafft die Voraussetzung, um unternehmerische Entscheidungen an Risiken der zukünftigen Erträge auszurichten – anstelle an historischen Aktienkursschwankungen, die bisher noch so oft im Kontext wertorientierter Performancemanagementsysteme genutzt werden.

Nachfolgend finden Sie eine kurze Übersicht über die einzelnen Beiträge des Buches im Gesamtkontext.

Das erste Kapitel konzentriert sich auf die Grundlagen des Risikomanagements. Der Schwerpunkt des zweiten Kapitels liegt in den Bereichen Compliance sowie rechtliche Grundlagen des Risikomanagements. Hier finden Sie auch einen Überblick über den internationalen Risikomanagement-Standard ISO 31000. Das anschließende dritte Kapitel skizziert die wesentlichen Methoden der Risikoanalyse und Risikoaggregation. Mit der Bewertung und Bewältigung spezieller Risikoarten (etwa Adressausfallrisiken, Reputationsrisiken sowie strategischen Risiken) beschäftigt sich das vierte Kapitel mit den Methoden der Risikobewältigung und des Risikotransfers. Frühwarnsystem sind Informationssysteme, die latente, d. h. verdeckt bereits vorhandene Gefährdungen in Form von Reizen, Informationen oder

Impulsen mit zeitlichem Vorlauf vor Eintritt signalisieren. Das sechste Kapitel konzentriert sich auf die Methoden sowie die Struktur von Frühaufklärungs, Prognose- und Kennzahlensystemen. Mit dem Themenkomplex „Risikoüberwachung, Risiko-reporting und der Organisation des Risikomanagements“ beschäftigt sich das siebte Kapitel. Mit den strategischen Aspekten des Risikomanagements und den Besonderheiten eines wert- und risikoorientierten Managements beschäftigt sich das anschließende achte Kapitel. Hierbei wird unter einer risikoorientierten Unternehmensführung ein ganzheitlicher Ansatz, der alle Funktionen, Prozesse und Bereiche eines Unternehmens umfasst, verstanden. Die heute zunehmend populäre Konzeption eines wertorientierten Managements ist als Spezialfall für eine risikoorientierte Unternehmensführung aufzufassen, bei der die Risiken – über den Diskontierungszinssatz bzw. Kapitalkostensatz – im Erfolgsmaßstab bzw. Performancemaß „Unternehmenswert“ erfasst werden. Das anschließende neunte Kapitel setzt sich mit den Aspekten eines IT-gestützten Risikomanagements auseinander. Die abschließenden Kapitel zeigen einige Praxisbeispiele auf und wagen einen Ausblick auf die Zukunft des Risikomanagements im wertorientierten Management.

An dieser Stelle möchten wir die Gelegenheit nutzen, um denjenigen Personen zu danken, die zum Gelingen unseres Buches beigetragen haben. Unser besonderer Dank gilt zunächst allen Mitautoren, die durch konstruktive Diskussionen und großes Engagement dieses Werk erst ermöglicht haben. Leider mussten wir bei einem solchen Projekt die Geduld unserer Autoren das eine oder andere Mal überstrapazieren. Dafür möchten wir uns an dieser Stelle entschuldigen. Leider sind wir bei diesem Großprojekt auch mitschuldig für das eine oder andere graue Haar bei den Lektoratsmitarbeitern und -mitarbeiterinnen des Erich Schmidt Verlags. Wir werden uns bessern! Dank auch an Frau Dutschmann-Schwarzkopf und Frau Anja Maleta für das Management der komplexen Abstimmungsprozesse.

Das Autorenteam wünscht Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine erfolgreiche Umsetzung des Gelesenen in die Praxis. Schreiben Sie uns Ihre Meinung an buch@risknet.de oder fachartikel@futurevalue.de. Machen wir uns auf den Weg zu einer spannenden Reise.

Im RiskNETwork haben wir für unsere Leser ein Diskussions- und Fachforum eingerichtet. Unter www.risknetwork.com haben unsere Leser die Möglichkeit einzelne Themen und Fragestellungen mit Gleichgesinnten zu vertiefen bzw. mit den Autoren in Dialog zu treten.

Und denken Sie daran: Unternehmerisches Handeln erfolgt stets auf unsicherem Boden. Damit er nicht unter den Füßen weg bricht, ist ein modernes, integriertes und proaktives Risikomanagement von Nöten. Das steigert nicht nur den Wert eines Unternehmens, sondern erweist sich in Krisenzeiten als Rettungsboot.

In Anbetracht des „Handbuch-Charakters“ des Buchs, ist davon auszugehen, dass kaum ein Leser sämtliche Beiträge unmittelbar nacheinander und mit dem gleichen „Tiefgang“ lesen wird. Wir haben daher versucht, dass die einzelnen Bei-

träge im Wesentlichen auch für sich alleine verständlich sind. Dies impliziert, dass wir durchaus gewisse Überschneidungen zwischen den Kapiteln und Wiederholungen akzeptieren. Für einen themenbezogenen und fokussierten Einsatz ist eine derartige partielle „Redundanz“ nach unserer Einschätzung nützlich.

Leinfelden-Echterdingen und Brannenburg/Wendelstein im Mai 2014

Werner Gleißner, Frank Romeike

Inhaltsübersicht

Vorwort	5
Kapitel I	
Grundlagen des Risikomanagements	
<i>Gleißner/Romeike</i>	
Grundlagen des Risikomanagements	19
<i>Mißler-Behr/Rosenkranz</i>	
Entscheidung bei Unsicherheit und Risiko.....	45
<i>Hommel/Kross/Pritsch</i>	
Strukturierung des unternehmerischen Risikomanagements – Bausteine eines Risikomanagement-Prozesses	63
Kapitel II	
Rechtliche Rahmenbedingungen des Risikomanagements	
<i>Münzenberg/Rückert</i>	
KonTraG und andere Rechtsgrundlagen in Deutschland – Die strafrechtliche Sanktionierung gesellschaftsrechtlichen Ungehorsams: Ein Beitrag zum Verhältnis zwischen Straf- und Gesellschaftsrecht	99
<i>Erben</i>	
Normen und Standards im Risikomanagement – Anwendbarkeit und Nutzen von ISO 31000, ONR 49000 ff. und COSO ERM.....	143
<i>Brühwiler</i>	
Die neuen Risikomanagement-Normen ISO 31000 und ONR 4900.....	175
Kapitel III	
Methoden der Risikoanalyse und Risikoaggregation	
<i>Gleißner/Wolfrum</i>	
Risiko- und Performancemaße	189

Gleißner/Wolfrum

Risikoaggregation und die Berechnung des Gesamt-
risikoumfangs eines Unternehmens 207

Hager

Varianz-Kovarianz-Modell, Historische Simulation
und Monte-Carlo-Simulation 227

Gleißner/Wolfrum

Problemfelder der Risikoquantifizierung, Datenprobleme
und Lösungsstrategien 247

Kapitel IV

Bewertung und Bewältigung spezieller Risikoarten

Wiedemann/Horchler

Discounted Cash Flow-Verfahren zur Bewertung und Risiko-
quantifizierung im Immobilien-Portfoliomanagement 267

Pfeifer

Katastrophenrisiken und Extremwerttheorie 287

Höse/Huschens

Kreditausfallrisiko 305

Zeranski/Ahrens-Freudenberg

Liquiditätsrisiken: Zahlungsstromanalyse für das Cash Management
in Unternehmen 325

Grundmann

Management von Währungsrisiken im Unternehmen 349

Mahlknecht

State-of-the-Art Analysemethoden und Modelle im Financial Risk
Management – Hedging-Prozesse in der Praxis: Regeln, Fehler,
Möglichkeiten 383

Pontzen/Romeike

Reputationsrisiko: Die vernachlässigte Risikokategorie 403

Kobi

Personalrisiken und psychologischer Arbeitsvertrag – Die Berück-
sichtigung eines wesentlichen Werttreibers im Risikomanagement 415

Kross

Operationelle Risiken und Projektrisiken 425

<i>Gleißner</i>	
Strategische Risiken	445
<i>Egner/Henselmann</i>	
Steuerliches Risikomanagement	457
Kapitel V	
Methoden der Risikobewältigung und des Risikotransfers	
<i>Hölscher/Giebel</i>	
Vom Versicherungsmanagement zum Risikomanagement	479
Kapitel VI	
Frühaufklärungs-, Prognose und Kennzahlensystem	
<i>Gleißner/Füser</i>	
Quantitative Prognosesysteme – Moderne Frühwarn- und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement . .	517
<i>Gleißner/Romeike</i>	
Risiko und Balanced Scorecard	545
Kapitel VII	
Risikouberwachung, Risikoreporting und Organisation des Risikomanagements	
<i>Gleißner/Mott/Romeike</i>	
Die Organisation von Risikomanagementsystemen	563
<i>Gleißner</i>	
Planungssicherheit, erwartungstreue Planung und die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung	591
<i>Kajüter</i>	
Besonderheiten des Risikomanagements im Konzern	609
<i>Gleißner/Meier</i>	
Betriebswirtschaftliche Tests und Leistungssteigerung von Risikomanagementsystemen	629
<i>Berger</i>	
Risikokultur: Das informelle Fundament des Risikomanagements	643
<i>Dobler</i>	
Externes Risikoreporting	669

Kapitel VIII

Strategische Aspekte des Risikomanagements und wertorientiertes Management

Gleißner

Risikogerechte Kapitalkostensätze als Werttreiber. 693

Gleißner

Unternehmensstrategie und Risikopolitik –
Kernfragen des strategischen Risikomanagements. 713

Bemmann

Die Bedeutung von Risiken im Kontext des Ratings 727

Grundmann

Risiko- und wertorientiertes Asset-Liability-Management in
Industrie- und Handelsunternehmen. 741

Bieta

60 Jahre Spieltheorie – Das Rechnen mit den Unvorhergesehenen 777

Kapitel IX

IT-gestütztes Risikomanagement

Gleißner/Romeike

Anforderungen und Grundlagen der Risikomanagement-IT-Systeme. 803

Erben/Pauli

IT-gestütztes Risikomanagement mit Hilfe von Risiko-
managementinformationssystemen 819

Kapitel X

Praxisbeispiele zum Risikomanagement

Gleißner/Wolfrum

Risiko und Unternehmenswert: Am Beispiel der Bewertung
einer M&A-Transaktion 845

Gleißner/Jussel/Wolfrum

Risikoaggregationsmodell bei einer Matrixorganisation –
am Beispiel der Hilti AG 869

Kempf/Romeike

Integriertes Risikomanagement in der Carl Zeiss Gruppe. 877

Kapitel XI

**Ausblick: Die Zukunft des Risikomanagements
im wertorientierten Management**

Gleißner

Wertorientierte Unternehmensführung: Strategie, Planung und
Risikomanagement verbinden 903

Hommel/Pritsch

Wertorientierte Begründung des unternehmerischen Risikomanagements . . 935

Autorenverzeichnis 951

Abkürzungsverzeichnis 963

Stichwortverzeichnis 965