

Klaus Wolf/Bodo Runzheimer

Risikomanagement und KonTraG

Konzeption und Implementierung

4, vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage



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 RISIKOMANAGEMENT IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN - ERGEBNISSE EINER INDUSTRIESTUDIE	25
1.5 BEGRIFFSBESTIMMUNGEN	29
1.5.1 Risiko	29
1.5.2 Risikomanagement	31
2 GRUNDLAGEN DES RISIKOMANAGEMENT	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 RISIKOMANAGEMENT IN DER ORGANISATION	103
2.6.1	Organisatorische Eingliederung einer Risikomanagement-Abteilung	103
2.6.1.1	Aufbauorganisatorische Eingliederung des Risikomanagement	103
2.6.1.2	Ablauforganisatorische Eingliederung des Risikomanagement	105
2.6.2	Organisatorische Eingliederung eines Frühwarnsystems	106
2.6.3	Organisatorische Eingliederung eines risikoorientierten Internen Kontrollsystems	106
	PRAKTISCHES BERATUNGSKONZEPT	111
3.1	WORKSHOPS UND ANFORDERUNGEN AN DEN UNTERNEHMENSBERATER	111
3.2	RISIKOIDENTIFIKATION	111
3.2.1	Manuelle Risikoidentifikation	112
3.2.2	Fortlaufende Risikoidentifikation	116
3.2.2.1	Systembedingte Risikoidentifikation operativer Risiken	116
3.2.2.2	Projektorientierte Risikoidentifikation strategischer Risiken	118
3.2.3	Checklisten zur Risikoidentifikation	120
3.2.3.1	Checklisten für die Strategische Risikoidentifikation	120
3.2.3.2	Checklisten für die Operative Risikoidentifikation	124
3.3	RISIKOBEWERTUNG	128
3.3.1	Manuelle Risikobewertung	128
3.3.2	Fortlaufende Risikobewertung	130
3.3.2.1	Systembedingte Risikobewertung operativer Risiken	130
3.3.2.2	Projektorientierte Risikobewertung strategischer Risiken	134
3.4	RISIKOHANDHABUNG	135
3.4.1	Umsetzung der Maßnahmen aus dem Workshop	135
3.4.2	Erstellung eines Maßnahmen-Portfolios	136
3.4.3	Implementierung von Risikohandhabungsmaßnahmen	137
3.5	RISIKOCONTROLLING	143
3.5.1	Risikoorientierte Planung	143
3.5.2	Risikoorientierte Kontrolle und Steuerung	147
3.5.3	Risikoorientiertes Berichtswesen	150
3.5.4	Dokumentation des Risikomanagement	154
3.6	BEHANDLUNG DES RISIKOMANAGEMENT IN DER ORGANISATION	156
3.6.1	Erfahrungen aus der Praxis	156

3.6.2	Organisatorische Eingliederung einer Risikomanagement-Abteilung	157
3.6.3	Organisatorische Eingliederung eines Frühwarnsystems	157
3.6.3.1	Indikatorenorientiertes Früherkennungssystem	157
3.6.3.2	Strategische Frühaufklärung	163
3.6.3.3	Einbindung der Frühaufklärung in die Planungsprozesse	165
3.6.3.4	Erfolgsfaktoren für Frühaufklärungssysteme	168
3.6.4	Organisatorische Eingliederung eines risikoorientierten Internen Kontrollsystems	169
3.6.4.1	Exemplarische Checklisten zur Erhebung des Ist-Zustandes des Internen Kontrollsystems	169
3.6.4.2	Risikomanagement-Handbuch	173
3.6.4.3	Rolle der Internen Revision im Risikomanagement	180
3.7	RISIKOMANAGEMENT IN PROJEKTORIENTIERTEN UNTERNEHMEN	181
3.7.1	Ziele des Projektcontrolling - Schnittstelle zum Risikomanagement	182
3.7.2	Konzeptionelle Gestaltung des Projektcontrolling	183
3.7.2.1	Projektstruktur	183
3.7.2.2	Projektkostenarten	184
3.7.2.3	Projektkostenstellen	186
3.7.2.4	Projektkostenträger	186
3.7.2.5	Projektkalkulation	187
3.7.2.6	Projektzeiten- und -kostenerfassung sowie deren Verrechnung	187
3.7.2.7	Reports und Berichte	189
3.7.3	Projektdefinition und-planung	189
3.7.4	Projektsteuerung und-kontrolle	192
3.7.4.1	Terminkontrolle	193
3.7.4.2	Kostenkontrolle	193
3.7.4.3	Sachfortschrittskontrollen sowie Qualitätssicherung	194
3.7.4.4	Risikoberichterstattung und -kontrolle	194
3.7.4.5	Dokumentation	196
4	SYSTEMEINRICHTUNG	199
5	FAZIT UND AUSBLICK	209
	Anhang 1- Auszug aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	215
	Anhang 2- Die Prüfung des Risikofrühwarnsystems nach § 317 (4) HGB (IDW PS 340)	221
	Anhang 3- IIR-Revisionsstandard Nr. 2: Die Prüfung des Risikomanagement durch die Interne Revision	233
	Literaturverzeichnis	243
	Stichwortverzeichnis	259