

Beuth Hochschule für Technik Berlin

Fachbereich I Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften

Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen

Risikomanagement in Unternehmen

„Integration als Führungsaufgabe“

Masterarbeit

zur Erlangung des Grades eines „Master of Science“

eingereicht von: Konstantinos Kourouklidis

(Matrikel-Nr. 762738)

am: 15.09.2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Philippi

Zweitgutachter: Prof. Dr. Gloede

[Als „Zeus“ die Macht über die Welt und die Götter ergreift, heiratet er „Metis“, um sicher zu sein, seine Macht zu festigen, und geht damit nicht das Risiko ein, gestürzt zu werden. Damit erzeugt dieses Beispiel, womöglich den ersten in der Menschheitsgeschichte dokumentierten Fall von Risikomanagement.]

Kourouklidis K.

Inhaltsverzeichnis

I.	Abbildungsverzeichnis.....	VI
II.	Einleitung und Abgrenzung des Themas	- 1 -
1	Grundlegendes zu Risiken, Risikomanagement und Management.....	- 3 -
1.1	Definition und Abgrenzung von Risiko und Risikomanagement.....	- 3 -
1.1.1	<i>Der Risiko-Begriff.....</i>	- 3 -
1.1.2	<i>Risiken in Abhängigkeit von der Entscheidungsebene.....</i>	- 5 -
1.1.3	<i>Einführung in das Risikomanagement</i>	- 6 -
1.1.3.1	<i>Höhere Bedeutung des Risikomanagements im 21. Jahrhundert.....</i>	- 10 -
1.1.3.2	<i>Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement.....</i>	- 11 -
1.1.3.3	<i>Die ISO 31000 zum Risikomanagement</i>	- 15 -
1.2	Führungsaufgaben in Unternehmen.....	- 16 -
1.2.1	<i>Die normative Ebene des Managements.....</i>	- 17 -
1.2.2	<i>Die strategische Ebene des Managements.....</i>	- 18 -
1.2.2.1	<i>Die Entwicklung des strategischen Managements</i>	- 19 -
1.2.2.2	<i>Strategisches Management auf Unternehmensebene.....</i>	- 21 -
1.2.2.3	<i>Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene</i>	- 22 -
1.2.2.4	<i>Einsicht in die Strategieprozessforschung</i>	- 23 -
1.2.3	<i>Die operationelle Ebene des Managements.....</i>	- 24 -
2	Instrumente für die Identifikation und Bewertung von Risiken	- 25 -
2.1	Der Prozess der Risikoanalyse.....	- 26 -
2.2	Vorgehen zur Identifikation von Risiken	- 28 -

2.2.1	<i>Risikoursachen im unternehmerischen Kontext</i>	- 30 -
2.2.1	<i>Verfahren zur Identifikation von Risiken</i>	- 34 -
2.2.1.1	<i>Die Fehlerbaum-Analyse</i>	- 34 -
2.2.1.2	<i>Die Ausfalleffekt-Analyse</i>	- 35 -
2.2.1.3	<i>Die Szenario Technik</i>	- 35 -
2.3	Risikomessungs- und Bewertungsmethoden	- 37 -
2.3.1	<i>Kriterien zur Risikobewertung</i>	- 39 -
2.3.2	<i>Instrumente und Verfahren zur Risikobewertung</i>	- 40 -
2.3.2.1	<i>Das Value-at-Risk-Konzept</i>	- 42 -
2.3.2.2	<i>Das „Cash-Flow-at-Risk“ -Konzept</i>	- 43 -
2.3.2.3	<i>Das „Earnings-at-Risk-Konzept“</i>	- 43 -
2.3.2.4	<i>Das Risikoportfolio</i>	- 44 -
3	Risikopolitik und Risikostrategien	- 45 -
3.1	Klassifizierung von risikopolitischen Maßnahmen	- 46 -
3.2	Shareholder versus Stakeholder- Ansatz	- 46 -
3.3	Risikobehandlungsstrategien des Risikomanagements	- 47 -
3.3.1	<i>Die Risikobehandlungsstrategie „Risikovermeidung“</i>	- 49 -
3.3.2	<i>Die Risikobehandlungsstrategie „Risikominimierung“</i>	- 50 -
3.3.3	<i>Die Risikobehandlungsstrategie „Risikoüberwälzung“</i>	- 52 -
3.3.4	<i>Die Risikobehandlungsstrategie „Risikoakzeptanz“</i>	- 53 -
3.3.5	<i>Plausibilitätsprüfung der Strategien</i>	- 55 -
3.4	Die Methodik der Plangestaltung	- 56 -
3.5	Überwachung und Kontrolle	- 57 -

3.5.1	<i>Die Prämissenkontrolle</i>	- 58 -
3.5.2	<i>Die Durchführungskontrolle</i>	- 59 -
3.5.3	<i>Wirksamkeitskontrolle</i>	- 60 -
3.5.4	<i>Die strategische Überwachung</i>	- 60 -
4	Integration von Risikomanagement im Unternehmen	- 62 -
4.1	Integratives versus verselbstständigtes Risikomanagement	- 62 -
4.2	Managementsysteme.....	- 62 -
4.2.1	<i>Anreiz- und Belohnungssysteme</i>	- 64 -
4.2.2	<i>Management-Informationssysteme</i>	- 65 -
4.3	Organisatorische Verankerung des Risikomanagements.....	- 67 -
4.3.1	<i>Risikomanagement in die verschiedenen Unternehmensebenen</i>	- 69 -
4.3.2	<i>„Corporate Governance“ zur Risikobewältigung</i>	- 70 -
4.3.3	<i>Erfassung von Risiken bei der Strategiebildung</i>	- 72 -
4.3.4	<i>Integration von Risikomanagement bei Entscheidungsprozessen</i>	- 73 -
4.3.5	<i>Der „Risk-Tracking“ und „Reporting-Prozess“ nach Weber</i>	- 73 -
4.3.6	<i>Risikocontrolling</i>	- 75 -
4.3.7	<i>„Balance Scorecard“ als Kontrollinstrument</i>	- 77 -
4.3.7.1	<i>Traditionelle „Balance Scorecard“</i>	- 78 -
4.3.7.2	<i>Modifizierte „Balance Scorecard“</i>	- 79 -
III.	Zusammenfassung und Fazit	- 81 -
IV.	Abkürzungsverzeichnis	- 83 -
V.	Literaturverzeichnis	- 84 -

I. Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Leistungs- und finanzwirtschaftliche Risiken</i>	- 5 -
<i>Abbildung 2: Der Risikomanagementprozess</i>	- 8 -
<i>Abbildung 3: Definition von Risikomanagement</i>	- 9 -
<i>Abbildung 4: Eigenkapitalquote deutscher Unternehmen in Prozent</i>	- 10 -
<i>Abbildung 5: Gesetzliche Erneuerungen zum Risikomanagement</i>	- 14 -
<i>Abbildung 6: Grundsätzlicher Management-Prozess</i>	- 17 -
<i>Abbildung 7: Erweiterte Ansoff-Matrix</i>	- 21 -
<i>Abbildung 8: Beispiele zu den Risikoarten</i>	- 27 -
<i>Abbildung 9: Das Bottom Up- und Top Down-Prinzip</i>	- 29 -
<i>Abbildung 10: Risikoarten nach Industriesektor</i>	- 32 -
<i>Abbildung 11: Markt- und Unternehmensrisiken</i>	- 33 -
<i>Abbildung 12: Trichter der Szenario Technik</i>	- 37 -
<i>Abbildung 13: Der "morphologische Kasten"</i>	- 39 -
<i>Abbildung 14: Beispiel zur Risikokategorisierung</i>	- 39 -
<i>Abbildung 15: Das Risikoportfolio</i>	- 44 -
<i>Abbildung 16: Risikobehandlungsstrategien</i>	- 48 -
<i>Abbildung 17: Risikovermeidungsstrategie</i>	- 49 -
<i>Abbildung 18: Risikoverminderungsstrategie</i>	- 51 -
<i>Abbildung 19: Risikoverlagerungsstrategie</i>	- 52 -
<i>Abbildung 20: Risikoakzeptanz</i>	- 53 -
<i>Abbildung 21: Risikobehandlungsstrategien Gesamtrisikobetrachtung</i>	- 55 -

<i>Abbildung 22: Hauptziele der strategischen Planung</i>	- 57 -
<i>Abbildung 23: Der strategische Kontrollprozess</i>	- 61 -
<i>Abbildung 24: Der PDCA-Zyklus nach Deming</i>	- 63 -
<i>Abbildung 25: Risikomanagementkreislauf</i>	- 68 -
<i>Abbildung 26: Risk-Tracking and Reporting-Prozess nach Weber</i>	- 74 -
<i>Abbildung 27: Traditionelle "Balance Scorecard"</i>	- 78 -
<i>Abbildung 28: Modifizierte "Balance Scorecard"</i>	- 79 -
<i>Abbildung 29: Risikofunktionen nach Unternehmenseinheiten</i>	- 80 -

II. Einleitung und Abgrenzung des Themas

Die gesellschaftliche Entwicklung hat gezeigt, dass Menschen sich immer leichter zu höheren Risiken einlassen, womit unter anderem die „Finanzmarktkrise 2009“ die Folge dessen war, dass Finanzmarktrisiken in immer komplexeren Variationen, undurchsichtig wurden, und somit das getragene Risiko, im alltäglichen Geschäft nicht mehr wahrgenommen wurde.

Daraus resultiert nach Auffassung des Autors ein Anstoß auf die Thematik „Risikomanagement“ wobei das Thema in der gesellschaftlichen Diskussion zum Teil in den Fokus gerückt ist. Damit verbinden sich Fragen der Verantwortung von Entscheidungsträgern und dem Risikobereitschaftsgrad sowie die Rückführung der menschlichen Gedankenmuster zu einem höheren Grad an Risikoabschätzung und Abwägung, als auch zur Auswahl geeigneter Methoden um eine systematische Aufbereitung der Risikobetrachtungen zu ermöglichen.

Die höhere Bedeutung der Thematik wird deutlich bei Betrachtung der eingeführten staatlichen Regelungen. Zum einen wurde im Jahre 2002, das Bundesinstitut für Risikobewertung errichtet. Des Weiteren das Gesetz zur Kontrolle und Überwachung in Unternehmen (KonTraG) im Jahre 1998 eingeführt, wobei Unternehmen, zur Integration von Risikomanagement, verpflichtet werden. Hierzu ist ebenfalls 2008 die Norm ISO 31000 erschienen, womit das Risikomanagement in Unternehmen integriert werden soll. Daneben existieren noch weitere Normen und Vorlagen, wie z.B. der deutsche „Corporate Governance Kodex“, die allseits zusammen deutlich machen, dass für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen, eine effiziente „Risikobetrachtung“ sowie eine intensive „Risikoeinschätzung“, unentbehrlich ist.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, den Begriff „Risiko“ und das „Risikomanagement“ im unternehmerischen Kontext zu durchleuchten. Daneben soll die Einbindung dieses Faktors, in wichtige Unternehmensentscheidungen, als auch eine Integration des Risikomanagements in die bestehenden Unternehmensstrukturen, untersucht werden.

Dafür werden im ersten Kapitel Grundlagen bezüglich des Begriffs „Risiko“ und „Risikomanagement, als auch zu den „Managementaufgaben“ herausgearbeitet, die das Verständnis in der späteren Phase erleichtern sollen. Im zweiten Kapitel werden, aufgrund der hohen Bedeutung im Risikomanagementprozess, die bestehenden Möglichkeiten untersucht, um

Risiken zu identifizieren und *zu* bewerten. Dafür wird im ersten Teil der Prozess der Risikoanalyse und die Identifikation von Risiken bearbeitet und im zweiten Teil die Bewertungsmethoden, wobei auf bedeutende Instrumente und Verfahren eingegangen wird.

Das dritte Kapitel ist der Risikopolitik und Risikostrategie gewidmet. Hier werden die unterschiedlichen Risikobehandlungsmöglichkeiten diskutiert, als auch auf die Methodik der Plangestaltung eingegangen. Des Weiteren werden hier Möglichkeiten untersucht um die Risikopotenziale, zu überwachen und zu kontrollieren. Das vierte und letzte Kapitel beschäftigt sich mit der organisatorischen Verankerung des Risikomanagements, wobei die Integration von Risikomanagement in die bestehenden Unternehmensstrukturen untersucht wird.

Bei der gesamten Diskussion werden einige praktische Beispiele dargestellt, sowie ein Interview aus der Unternehmerpraxis, um einen Praxisbezug herzustellen.

1 Grundlegendes zu Risiken, Risikomanagement und Management

1.1 Definition und Abgrenzung von Risiko und Risikomanagement

1.1.1 Der Risiko-Begriff

Das Wort Risiko wird vom frühitalienischen Wort „risicare“ abgeleitet und bedeutet wagen.¹ Im Duden wird der Begriff als möglicher negativer Ausgang, bei einer Unternehmung, mit dem Nachteile, Verluste und Schäden verbunden sind, erläutert.² Der Ursprung des Begriffs im europäischen Kontext wird allgemein mit dem Hochmittelalter datiert, als der aufkommende Seefernhandel, große Gewinnerwartung und erhebliche Schadensbefürchtung zugleich möglich machte, und somit Seeversicherungsgesellschaften ins Leben rief.³ Seit den 1970er Jahren ist zu beobachten, dass der Begriff über immer zunehmende interdisziplinäre Popularität erlangt. Im Gefolge von Ulrich Beck wurde der Risikobegriff für makrogesellschaftlich Konstellationen eingeführt, wobei es Konfliktstrategien auf Politikfeldern behandelt.

Als Risiko kann die „Gefahr von Fehlentscheidungen oder auf Entscheidungen folgendem Fehlverhalten“⁴ verstanden werden, die zur Nicht-Erreichung der gesetzten Ziele führt. Im Rahmen der Norm ISO 31000⁵ wurde den Begriff weiter definiert als Auswirkung der Unsicherheit auf Ziele.⁶ Dabei können Risiken sowohl positive als auch negative Auswirkungen hervorrufen. Wenn sich das Risiko dabei nur auf die negative Zielabweichung bezieht, wird der Begriff „reines“ Risiko verwendet, ein „spekulatives“ Risiko hingegen hat sowohl die Möglichkeit einer negativen als auch einer positiven Differenz.⁷

KUPSCH unterscheidet den formalen und den materiellen Risikobegriff. Dabei kennzeichnet der formale Risikobegriff, den Informationsstand und bezieht sich auf die Verfügbarkeit von

¹ Vgl. Wolke T., Risikomanagement, 2008, S. 1 f.

² Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Risiko>, Stand: 07/2011.

³ Vgl. Zhijia Z., Risikomanagement, 2002, S. 66 f.

⁴ Götze U., Henselmann K., Mikus B., (Hrsg.), Risikomanagement, 2001, S. 7.

⁵ Die ISO 31000 wird im Abschnitt 1.1.3.3. erläutert.

⁶ Vgl. Weis U., Risikomanagement nach ISO 31000, 2008, S. 8.

⁷ Vgl. Kless T., Unternehmensrisiken, 1998, S. 93.

Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Umweltzustände, wohingegen der materielle Risikobegriff als Verlustgefahr definiert wird.⁸

Eine weitere in der Literatur existierende Unterscheidung nimmt Haller vor, indem er **Aktionsrisiken** von **Bedingungsrisiken** differenziert. Dabei bestehen Aktionsrisiken in der bereits erwähnten Gefahr von Fehlentscheidungen, wie z.B. die fehlerhafte Bestimmung des Produktionsprogramms oder schlechte Personalpolitik. Die Bedingungsrisiken hingegen sind jedoch nicht auf Fehlentscheidungen des Unternehmens zurückzuführen, sondern auf Veränderungen der Rahmenbedingungen wie politische Krisen, Streiks oder Lieferantenkonkurs.⁹

Diese Unterteilung wird jedoch als problematisch angesehen, da auch den Zielabweichungen, die durch Änderung der Bedingungen hervorgerufen werden, bewusste oder unbewusste Entscheidungen zugrunde liegen.¹⁰ Jedoch kann man Bedingungsrisiken nach Ansicht des Autors eindeutig von den Aktionsrisiken differenzieren, da Unternehmen auf die Entscheidungen die zu Bedingungsrisiken führen keinen bzw. einen sehr geringen Einfluss haben.

Das Risiko bemisst sich mathematisch durch Multiplizieren von der Wahrscheinlichkeit und dem Ausmaß des Schadens und bildet somit das Produkt von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung.¹¹ Das durch „die Summe sämtlicher Entscheidungen bewirktes Risiko stellt das unternehmerische Gesamtrisiko (bzw. „allgemeines Unternehmerwagnis“) dar.“¹² In jeder Entscheidung eines Führungsmitarbeiters stecken Chancen und Risiken somit ist jedes Risikomanagement-System gleichzeitig ein Chancenmanagement-System.¹³ Daher sollte neben der klassischen Betrachtung der Kosten und Erträge, auch das Risiko eine wichtige strategische und operative Kenngröße in Unternehmen darstellen.¹⁴

⁸ Vgl. Kupsch, P., Risikomanagement, 1975, Seite 153 f.

⁹ Vgl. Haller, M.: Risiko-Management, S. 19 f.

¹⁰ Vgl. Götze U., Henselmann K., Mikus B., (Hrsg.), Risikomanagement, 2001, S 8 f.

¹¹ Vgl. Weis U., Risikomanagement nach ISO 31000, 2008, S. 8.

¹² Fasse, F. –W. : Risk-Management, S. 67.

¹³ Vgl. Romeike, F., Modernes Risikomanagement, 2005, S. 17 f.

¹⁴ Vgl. Merbecks A., Stegemann U., Frommeyer J., Risikomanagement, 2004, S. 58.

1.1.2 Risiken in Abhängigkeit von der Entscheidungsebene

Eine hohe Bedeutung kommt der Unterscheidung von Risikopotenzialen in Abhängigkeit von der Entscheidungsebene. Hierbei werden strategische, taktische oder operative Risiken differenziert, wobei strategische Risiken die Realisierung von langfristigen Zielen beeinflussen.¹⁵ Meist werden dabei zentrale **Erfolgspotenziale** bedroht, wie z.B. Kernkompetenzen oder Wettbewerbsvorteile, wodurch der potenzielle Schaden oft den gesamten Unternehmenswert darstellt.¹⁶ Weiterhin lässt sich gemäß den Bereichen eines Unternehmens, die nachfolgende Unterteilung vornehmen (siehe Abbildung).

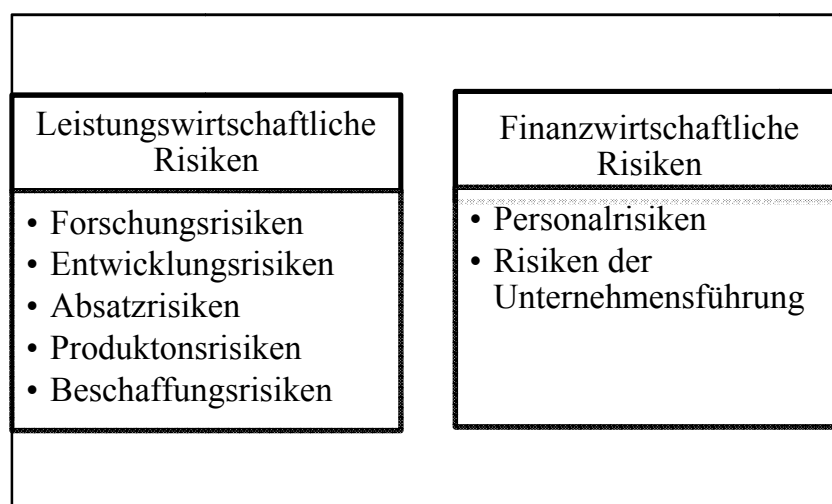


Abbildung 1: Leistungs- und finanzwirtschaftliche Risiken¹⁷

Betrachtet man die einzusetzenden Faktoren, können Arbeits- bzw. Personal-, Betriebsmittel-, Werkstoff- und Kapitalrisiken unterschieden werden. Es wird deutlich, dass eine breite Palette an Gliederungsmöglichkeiten existiert, daher ist es wichtig für eine umfassende Integration aller Risiken, alle Unterscheidungsmerkmale zu untersuchen.

Ein weitere Möglichkeit besteht darin, Risiken nach der Rechtsform des Unternehmens oder nach der Branchenzugehörigkeit zu identifizieren. Dabei werden Personen- und Kapitalgesellschaften oder Industrie-, Handels- und Versicherungsunternehmen, Banken, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften etc. aufgrund der unterschiedlichen Merkmale, mit jeweils

¹⁵ Vgl. Götze U., (FN 10), S. 7 f.

¹⁶ Vgl. T. Kaiser (Hrsg.), Risikomanagement, 2007, S. 65 f.

¹⁷ Vgl. Kupsch, P.: Risikomanagement, 1975, S. 532.

unterschiedlichen Risiken konfrontiert.¹⁸ In der jeweiligen Rechtsform oder Branche existieren jedoch auch heterogenen Risiken, die parallelen aufweisen können.

Des Weiteren kann eine Zuordnung von Risiken nach Häufigkeit und der Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens erfolgen, womit dieses Differenzierungskriterium die **Messbarkeit** und somit auch die Kalkulierbarkeit von Risiken aufzeigt.¹⁹ Die Messbarkeit stellt sich als ein wesentliches Kriterium dar, um Risikopotenziale nicht nur subjektiv, sondern auch objektiv betrachten zu können. Zudem lassen sich Risiken klassifizieren, nach ihrer Beeinflussbarkeit und nach der Versicherbarkeit.²⁰ Im nächsten Abschnitt wird der Begriff „Risikomanagement“ diskutiert.

1.1.3 Einführung in das Risikomanagement

Das moderne Risikomanagement stammt ursprünglich aus den USA, wo es bei der Versicherungswirtschaft zum Einsatz kam. Es wurde weiterhin um die systematischen Risikoanalysen sowie um Sicherungsmaßnahmen zur Schadensverhütung weiterentwickelt, was als „spezielles Risikomanagement“ bezeichnet wird.

Des Weiteren werden im Rahmen des „**generellen Risikomanagements**“, was sich mit den gleichen Problemstellungen wie die Unternehmensführung unter Betonung des Risikoaspektes befasst,²¹ sämtliche relevanten Risikoursachen und deren Auswirkungen auf die Zielerreichung berücksichtigt, um Fehlentscheidungen vorzubeugen. In diesem Zusammenhang wird auch der Ausdruck „strategisches Risikomanagement“ verwendet.²²

Allgemein kann festgehalten werden das Risikomanagement, Unternehmen dabei verhindern soll in eine Schiefelage zu geraten, und somit zur Sicherung der erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens beiträgt. Dabei wird unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren, die Risikopolitik und die Risikostrategie konzipiert.²³ Als Unternehmen wird hierbei die Koalition von Individuen verstanden, die eine Beziehung zu einem Unternehmen eingehen, um ihre individuellen Ziele zu erreichen.²⁴

¹⁸ Vgl. Philipp F., Risiko, 1967, S. 33.

¹⁹ Vgl. Götze U., Henselmann K., Mikus B., (Hrsg.), Risikomanagement, 2001, S 7.

²⁰ Vgl. Imboden C., Risikohandhabung, 1983, S. 66 ff.

²¹ Vgl. Götze U., (FN 19), S. 10 ff.

²² Vgl. Seifert W. G., Risk-Management, S. 748.

²³ Vgl. Wiederkehr B., Züger R.-M., 2010, Risikomanagement, S. 15.

²⁴ Vgl. Hungenberg H., Strategisches Management, 2008, S. 27.