

Inhalt

<i>Geleitwort</i>	15
<i>Danksagung</i>	19
<i>1. Vom Risiko- zum Chancenmanagement</i>	21
1.1 Warum brauchen Unternehmen Risikomanagement?	23
1.1.1 Spektakuläre Krisen sind nur die Spitze des Eisbergs	28
1.1.2 Unternehmen sind immer höheren Risiken ausgesetzt	34
1.1.3 Die Bonität der Unternehmen hat gelitten	37
1.1.4 Kapitalmarkt, Ratingagenturen und der Gesetzgeber verlangen aktives Risikomanagement	38
1.2 Die Unternehmen reagieren: Risikomanagement erhält einen höheren Stellenwert	43
1.3 Risikomanagement ist eine strategische Managementaufgabe	45
1.3.1 Typische Fehler, die beim Umgang mit Risiken zu vermeiden sind	46
1.3.2 Instrumente zum Risikomanagement stehen bereit	51
1.3.3 Professionelles Risikomanagement ist wesentlicher Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensführung	54

Inhalt

1.4 Chancen nutzen durch intelligentes Risikomanagement: in drei Schritten zum Erfolg	57
--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

2 „Wir brauchen mehr gesunden Menschenverstand“: Dr. Thomas Fischer (Vorsitzender des Vorstandes, WestLB) im Interview	59
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

3 Die Grundlagen für Entscheidungen: Risiken identifizieren, messen und dokumentieren	75
--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

3.1 Die Risikoidentifizierung erfordert ein strukturiertes, aber auch kreatives Vorgehen	77
-------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

3.1.1 Risiken lassen sich in vier wesentliche Risikoarten unterteilen	81
-----------------------------------------------------------------------	----

3.1.2 Wirkungsweise und Ausmaß von Risiken als weitere Aspekte der Risikoidentifikation	94
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

3.1.2.1 Sekundär- und Tertiäreffekte tragischer Ereignisse ziehen weite Kreise	94
--------------------------------------------------------------------------------	----

3.1.2.2 Das Ausmaß von Risiken – vier Grundmuster	96
---------------------------------------------------	----

3.2 Wer Risiken messen will, braucht geeignete Modelle	102
---------------------------------------------------------------	------------

3.2.1 Bei der Risikomessung ist der Weg das Ziel	103
--------------------------------------------------	-----

3.2.2 Einige Risiken sind (noch) nicht messbar	107
------------------------------------------------	-----

3.2.3 „Hightech“-Mathematik steigert die Messbarkeit	108
------------------------------------------------------	-----

3.2.4 Das Value-at-Risk-Konzept hat sich (nicht nur) bei Finanzdienstleistern durchgesetzt	113
--------------------------------------------------------------------------------------------	-----

3.2.4.1	Messung von Einzelrisiken mit Value at Risk	114
3.2.4.2	Aggregation von Risiken mit Value at Risk	121
3.2.4.3	Bei der Value-at-Risk-Berechnung kann es zu Umsetzungsschwierigkeiten kommen	124
3.2.5	Cash Flow at Risk als angemessenes Konzept für Nicht-Finanzdienstleister	130
3.3	Die Risikodokumentation: So entsteht Transparenz im Unternehmen	134
4	<i>Die Entscheidung: Risikonahmestrategien – der intelligente Umgang mit Risiken</i>	<i>141</i>
<hr/>		
4.1	Viele Unternehmen wählen nur zwischen zwei Handlungsoptionen: Risiken vermeiden oder blindlings eingehen	146
4.2	Die Erweiterung des Lösungsraums: Mit professionellem Risikomanagement lassen sich Chancen nutzen	148
4.2.1	Strategie 1: Nicht jedes Risiko eingehen	150
4.2.2	Strategie 2: Bestimmte Risiken bewusst und gezielt übernehmen	151
4.2.3	Strategie 3: Risiken in ihrer Entwicklung intelligent minimieren	163
4.2.4	Strategie 4: Risiken intelligent auf Dritte überwälzen	169
4.2.5	Wertschaffende Risikonahmestrategien – so wird Risikomanagement zum Chancenmanagement	181

Inhalt

4.3 Welche Risikonahmestrategien lassen sich im Unternehmen vor dem Hintergrund der Kapitalausstattung konkret verwirklichen?	189
4.3.1 Fremdkapital- und Eigenkapitalgeber haben unterschiedliche Erwartungen – das Management muss sie ausgleichen	190
4.3.2 Bestimmung der Risikotragfähigkeit bei gegebener Kapitalstruktur	193
4.3.2.1 Drohende Unterkapitalisierung wird durch Gegenüberstellung von Risiken und Risikotragfähigkeit erkennbar	194
4.3.2.2 Verteidigungslinien gegen Risiken: eine differenzierte Betrachtung der Risikotragfähigkeit	196
4.3.3 Erweiterung des Lösungsraums: Ansätze zur risikoorientierten Annäherung an die optimale Kapitalstruktur	198
4.3.3.1 Kapitalbedarf bei Extremfällen: Sicherstellung der Überlebensfähigkeit	199
4.3.3.2 Kapitalmanagement über Konjunkturzyklen hinweg: Stabilisierung des Ratings	201
4.3.3.3 Kapitalmanagement vor dem Hintergrund kurzfristiger Volatilitäten: systematische Wertsteigerung durch effizienten Kapitaleinsatz	207
5 Die organisatorische Verankerung des Risikomanagements	219
<hr/>	
5.1. Risikomanagement muss fest in der Organisationsstruktur des Unternehmens verankert sein	223

5.1.1	Risikomanagement braucht einen „Champion“ in der Organisation	225
5.1.2	Eine differenzierte, aber eindeutige Zuordnung der vielfältigen Aufgaben des Risiko- managements ist zweckmäßig	226
5.1.3	Das Risikocontrolling muss unabhängig und exponiert positioniert sein	227
5.1.4	Die Aufgabenteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten ist festzulegen	229
5.1.5	Die Rollen in der Risikomanagement- Organisation müssen klar definiert sein	234
5.2	Organisatorische Eingliederung in die Unternehmensprozesse ist notwendig	238
5.2.1	Neue Prozesse für adäquates Risiko- management	239
5.2.2	Integration des Risikomanagements in bestehende Prozesse	243
5.3	Bedeutung des Risikomanagements wird durch Risikokultur untermauert	246
6	„Die Karotte muss immer in Fahrtrichtung hängen“: Wie die Deutsche Bank ihre operationellen Risiken managt	253
7	So geht’s: Wie ein Projekt zum Risiko- management im Unternehmen abläuft	261

Inhalt

8 „Bei uns sind Rückrufaktionen nicht möglich“: Die McKinsey-Partner Prof. Dr. Axel Born und Dr. Philipp Härle im Interview	277
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Anhang	289
---------------	------------

Abkürzungsverzeichnis und Glossar	291
----------------------------------------------	------------

Ausgewählte Literatur	307
------------------------------	------------

Über die Autoren	312
-------------------------	------------