

Band 11

# **STAND UND ENTWICKLUNGSTENDENZEN DES INDUSTRIELLEN RISIKOMANAGEMENTS**

von

Stefan Giebel

Kaiserslautern 2006

ISSN 1435-8484



## Vorwort

Unternehmen sind in der industriellen Praxis zahlreichen Risiken ausgesetzt. Die mit dem Treffen von Entscheidungen verbundenen Risiken werden dabei durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Neben bereits bekannten technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Einflussfaktoren werden Industrieunternehmen zunehmend mit neuen Risiken konfrontiert. Die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen des industriellen Umfeldes erfordern daher von den Unternehmen eine verstärkte Auseinandersetzung mit der Risikoproblematik, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Eine systematische Beschäftigung der Unternehmen mit den vielfältigen Risiken kann durch ein funktionierendes Risikomanagement sichergestellt werden. Innerhalb des Risikomanagementsystems ist es dabei von Bedeutung, sowohl operative als auch strategische Aspekte des Risikomanagements zu berücksichtigen. Die Arbeit hat zum Ziel, mithilfe einer Befragung deutscher Unternehmen den aktuellen Stand des industriellen Risikomanagements zu ermitteln und bisherige Entwicklungen darzustellen. Außerdem werden Defizite im industriellen Risikomanagement aufgedeckt und der für die Unternehmen verbleibende Entwicklungsbedarf aufgezeigt.

Diese Arbeit entstand im Rahmen meiner Diplomarbeit am Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement der Technischen Universität Kaiserslautern. Für die Betreuung waren Herr Prof. Dr. Reinhold Hölscher und Frau Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ulrike Karrenbauer zuständig. Bei Ihnen möchte ich mich für die inhaltliche und fachliche Unterstützung während der Erstellung der Arbeit bedanken. Die Durchführung der Arbeit wurde durch das Institut für Risiko- und Versicherungsmanagement e.V. unterstützt. Hervorzuheben ist insbesondere Herr Oskar Durstin, der die Realisierung der Befragung erst ermöglicht hat. Zuletzt gilt mein Dank allen Unternehmen, die im Rahmen der Umfrage bereit waren, Angaben zu ihrem Risikomanagement zu machen. Ohne diese Unterstützung wäre die Erstellung der Arbeit nicht möglich gewesen.

Kaiserslautern, im August 2006

Stefan Giebel

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>A. Aufbau und Struktur des industriellen Risikomanagements</b> .....	<b>2</b>
I. Risikomanagement im industriellen Umfeld.....	2
1. Struktur der deutschen Industrie.....	2
2. Ausgewählte Einflussfaktoren auf die unternehmerische Risikosituation.....	4
3. Charakterisierung des industriellen Risikomanagements.....	6
a. Definition des Risikobegriffs.....	6
b. Systematisierung industrieller Risiken.....	9
c. Integratives Risikomanagement aus operativer und strategischer Sicht.....	11
II. Strategisches Risikomanagement als Bestandteil des integrativen Risikomanagements.....	14
1. Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich an ein Risikomanagementsystem.....	14
a. Frühwarnsystem.....	14
b. Überwachungssystem.....	16
c. Risikocontrolling.....	17
2. Strategische Ausrichtung durch risikoorientierte Unternehmenskultur.....	19
a. Realisierung einer Risikokultur durch risikopolitische Grundsätze.....	19
b. Einbindung von Risikozielen in das unternehmerische Zielsystem.....	21
3. Organisatorische Einbindung des Risikomanagements.....	23
a. Institutionalisierung des Risikomanagements.....	23
b. Implementierung einer unternehmensspezifischen Risikokommunikation.....	25
III. Aufbau des operativen Risikomanagementprozesses.....	28
1. Risikoanalyse.....	29
a. Risikoidentifikation.....	29
b. Risikobewertung.....	31
2. Risikobewältigung.....	34
a. Aktive Risikobewältigung.....	34
b. Passive Risikobewältigung.....	36
3. Prozessbegleitende Kontrolle und Nachbereitung.....	41

<b>B. Stand des industriellen Risikomanagements in der Praxis.....</b>	<b>43</b>
I. Aktuelle empirische Untersuchung zum Risikomanagement der deutschen Industrie .....	43
1. Aufbau der Untersuchung.....	43
2. Ablauf der Untersuchung .....	45
3. Struktur des Rücklaufs .....	47
II. Ergebnisse der Untersuchung .....	49
1. Grundlegendes Verständnis von Risiko und Risikomanagement.....	50
a. Auffassung vom Konzept des Risikomanagements .....	50
b. Beurteilung von Risikokategorien .....	52
c. Institutionalisierung des Risikomanagements und Risikoziele .....	56
2. Operativer Risikomanagementprozess .....	58
a. Risikoanalyse.....	58
b. Risikobewältigung .....	60
c. Risikonachbereitung und prozessbegleitende Kontrolle .....	64
3. Risikosituation im industriellen Umfeld .....	65
a. Risikomanagement im Kontext der internationalen Tätigkeit.....	65
b. Risikopotential ausgewählter Einflussfaktoren .....	68
c. Unternehmensspezifische Einschätzung des zukünftigen Risikomanagements .....	70
III. Analyse des industriellen Risikomanagements auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse.....	71
1. Bewertung des strategischen Risikomanagements.....	71
a. Umfang des Risikomanagements .....	71
b. Organisatorische Einbindung und risikoorientierte Unternehmenskultur .....	73
c. Gesamtbewertung des strategischen Risikomanagements.....	76
2. Bewertung des operativen Risikomanagementprozesses .....	77
a. Qualität und Umfang der Risikoanalyse.....	77
b. Aufbau der Risikobewältigung und Risikonachbereitung.....	79
c. Gesamtbewertung des operativen Risikomanagements .....	83
3. Gesamtbeurteilung des industriellen Risikomanagements unter Berücksichtigung der spezifischen Risikosituation.....	84
a. Bewertung der industriellen Risikolage .....	84
b. Gesamtbewertung des industriellen Risikomanagements .....	87
c. Gegenüberstellung von Risikomanagement und Risikolage.....	88

<b>C. Entwicklung des industriellen Risikomanagements .....</b>	<b>90</b>
I. Vorgegangene Untersuchung zum industriellen Risiko- und Versicherungsmanagement .....	90
1. Aufbau und Ablauf der Befragung .....	90
2. Ergebnisse im Bereich Risikomanagement .....	91
3. Ausgestaltung der Versicherungsmanagements .....	93
II. Gegenüberstellung der Untersuchungen .....	94
1. Entwicklungen im strategischen Risikomanagement .....	95
a. Auffassung vom Konzept des modernen Risikomanagements .....	95
b. Organisatorische Umsetzung des Risikomanagements .....	98
c. Zielorientierte Gestaltung des Risikomanagements .....	100
2. Entwicklungen in ausgewählten Breichen des operativen Risikomanagements ..	101
a. Ausgestaltung des operativen Risikomanagementprozesses .....	101
b. Versicherung als Bestandteil der passiven Risikobewältigung .....	103
c. Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen .....	105
3. Entwicklung der Gesamtbewertung des industriellen Risikomanagements .....	108
III. Entwicklungsbedarf des industriellen Risikomanagements .....	110
1. Verbesserungspotentiale im strategischen Risikomanagement .....	110
a. Entwicklung einer risikoorientierten Unternehmenskultur .....	110
b. Integration des Risikomanagements in Aufbau- und Ablauforganisation .....	112
2. Verbesserungspotentiale im operativen Risikomanagement .....	113
a. Ausbau einer aktiven Risikoidentifikation .....	113
b. Erweiterung und Optimierung der Risikobewältigung .....	114
3. Realisierung eines ganzheitlich integrativen Risikomanagements .....	116
<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>119</b>
<b>D. Anhang .....</b>	<b>121</b>
I. Gesetzestext § 91 Abs. 2 AktG .....	121
II. Ausgestaltungsformen des Risikomanagementhandbuchs .....	122
III. Rückkopplung in Phasen des Risikomanagementprozesses .....	125
IV. Startseite des Online-Fragebogens .....	126
V. Anschreiben Umfrage .....	127
VI. Anschreiben Nachfassaktion .....	128
VII. Fragebogen .....	129
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>136</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>158</b>

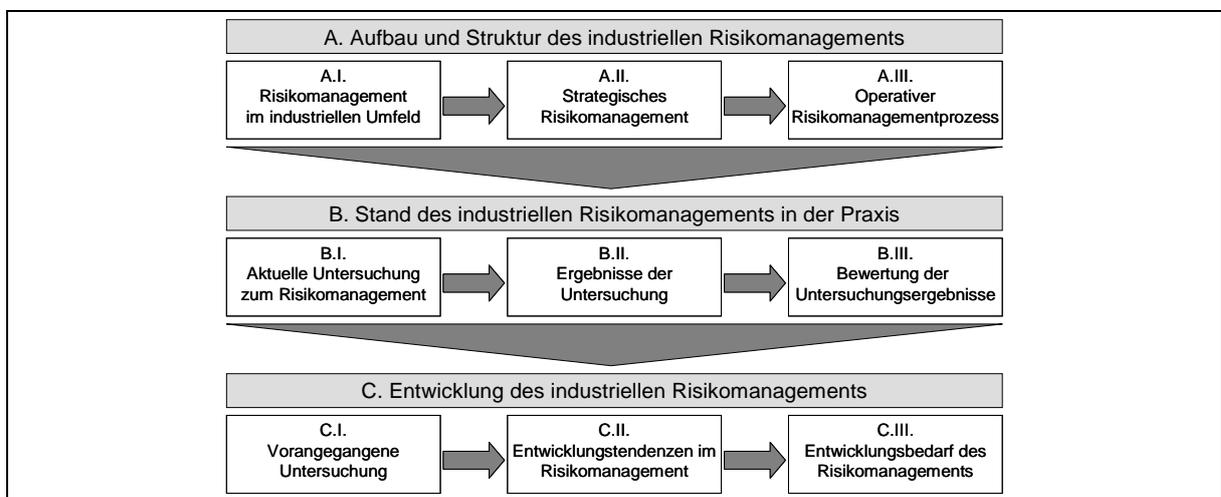
## Abbildungsverzeichnis

Aufbau der Arbeit.....	1
<i>Abbildung A.1:</i> Industriebranchen in Deutschland und Produktstruktur des deutschen Exports im Jahr 2004.....	2
<i>Abbildung A.2:</i> Unterscheidung von Risiken im Hinblick auf ihre Wirkung.....	8
<i>Abbildung A.3:</i> Dreidimensionale Risikokategorisierung .....	9
<i>Abbildung A.4:</i> Operative und strategische Elemente des integrativen Risikomanagements .....	12
<i>Abbildung A.5:</i> Prozess der strategischen Frühwarnung .....	15
<i>Abbildung A.6:</i> Elemente des internen Überwachungssystems.....	16
<i>Abbildung A.7:</i> Struktur und Inhalt risikopolitischer Leitlinien.....	20
<i>Abbildung A.8:</i> Interne und externe Risikokommunikation .....	26
<i>Abbildung A.9:</i> Risikoportfolio (Risk Map) .....	33
<i>Abbildung A.10:</i> Strategien der Risikobewältigung .....	34
<i>Abbildung A.11:</i> Instrumente der aktiven Risikobewältigung.....	35
<i>Abbildung A.12:</i> Instrumente der passiven Risikobewältigung (Fokus auf Risikofinanzierung).....	37
<i>Abbildung B.1:</i> Aufbau des Fragebogens .....	44
<i>Abbildung B.2:</i> Brancheneinteilung der Umfrage .....	46
<i>Abbildung B.3:</i> Zeitlicher Verlauf des Rücklaufs und Rücklaufstruktur .....	48
<i>Abbildung B.4:</i> Verständnis vom Risikomanagement.....	50
<i>Abbildung B.5:</i> Umfang des Risikomanagements .....	51
<i>Abbildung B.6:</i> Beurteilung des Risikopotentials der Risikokategorien .....	53
<i>Abbildung B.7:</i> Einbindung der Mitarbeiter in den Risikomanagementprozess .....	56
<i>Abbildung B.8:</i> Einbindung von Unternehmens- und Risikozielen.....	57
<i>Abbildung B.9:</i> Anwendung von Instrumenten bei der Risikoidentifikation .....	59
<i>Abbildung B.10:</i> Einsatz von Risikobewertungsmethoden .....	60
<i>Abbildung B.11:</i> Instrumente zum Risikotransfer auf externe Märkte.....	61
<i>Abbildung B.12:</i> Kriterien bei der Auswahl des Versicherers.....	62
<i>Abbildung B.13:</i> Inanspruchnahme von externen Risikomanagement-Dienstleitungen der Versicherer .....	63
<i>Abbildung B.14:</i> Ausgestaltung der prozessbegleitenden Kontrolle und Nachbereitung.....	64
<i>Abbildung B.15:</i> Absicherung von EDV-Anlagen und Betriebsunterbrechungen (Unternehmen gesamt) .....	67
<i>Abbildung B.16:</i> Beurteilung des Risikopotentials ausgewählter Einflussfaktoren .....	68

<i>Abbildung B.17:</i> Zukünftige Aktivitäten im Bereich Risikomanagement.....	70
<i>Abbildung B.18:</i> Bewertung des Risikomanagementumfangs .....	72
<i>Abbildung B.19:</i> Bewertung der organisatorischen Umsetzung des Risikomanagements .....	74
<i>Abbildung B.20:</i> Bewertung der risikoorientierte Unternehmenskultur.....	75
<i>Abbildung B.21:</i> Gesamtbewertung des strategischen Risikomanagements .....	76
<i>Abbildung B.22:</i> Bewertung von Qualität und Umfang der Risikoanalyse.....	78
<i>Abbildung B.23:</i> Bewertung des Aufbaus der Risikobewältigung .....	80
<i>Abbildung B.24:</i> Bewertung des Umfangs der Risikonachbereitung.....	82
<i>Abbildung B.25:</i> Gesamtbewertung des operativen Risikomanagements .....	84
<i>Abbildung B.26:</i> Bewertung der industriellen Risikolage .....	86
<i>Abbildung B.27:</i> Gesamtbewertung des industriellen Risikomanagements.....	87
<i>Abbildung B.28:</i> Gesamtbewertung unter Berücksichtigung von Risikolage und zukünftigen Aktivitäten.....	88
<i>Abbildung C.1:</i> Verständnis vom Risikomanagement im Vergleich zwischen 1996 und 2006 .....	95
<i>Abbildung C.2:</i> Veränderung des Risikomanagementumfangs .....	97
<i>Abbildung C.3:</i> Entwicklung im Bereich der Institutionalisierung des Risikomanagements .....	98
<i>Abbildung C.4:</i> Vergleich der Unternehmensziele und Risikoziele in den Untersuchungen.....	100
<i>Abbildung C.5:</i> Veränderung der Kriterien für die Auswahl des Versicherers .....	103
<i>Abbildung C.6:</i> Veränderung der Absicherung gegen Betriebsunterbrechungen.....	104
<i>Abbildung C.7:</i> Entwicklung der Nutzung von Risikomanagement-Dienstleistungen der Versicherer .....	106
<i>Abbildung C.8:</i> Veränderung der Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen.....	107
<i>Abbildung C.9:</i> Gegenüberstellung der Gesamtbewertung des Risikomanagements von 1996 und 2006.....	108

## Einleitung

Industrieunternehmen sind in einem dynamischen Umfeld vielfältigen Risiken ausgesetzt. Diese Risiken resultieren unmittelbar aus den mit dem wirtschaftlichen Handeln verbundenen Entscheidungen und werden durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst. Das Konzept des modernen Risikomanagements bietet die Möglichkeit, sich systematisch mit der Risikoproblematik auseinanderzusetzen. Diese Arbeit untersucht, in welchem Umfang die Unternehmen das Risikomanagement zur Analyse und Steuerung der Risiken einsetzen. Neben dem Stand des aktuellen Risikomanagements werden zusätzlich die Entwicklungen in den letzten Jahren analysiert und der bestehende Entwicklungsbedarf ermittelt. Der Aufbau der Arbeit ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



Aufbau der Arbeit

Zur Betrachtung des Risikomanagements im industriellen Umfeld wird einleitend der Aufbau der deutschen Industrie beschrieben. Neben der Ermittlung der Einflussfaktoren auf die unternehmerische Risikosituation wird die Struktur eines modernen Risikomanagements mit seinen strategischen und operativen Elementen aufgezeigt.

Darauf aufbauend untersucht ein zweiter Abschnitt die aktuelle Umsetzung des industriellen Risikomanagements in der Praxis. Die Ergebnisse der Untersuchung und die Bewertung dieser Ergebnisse zeigen auf, in welchem Umfang und in welcher Qualität die Unternehmen Risikomanagementaspekte in die Unternehmensprozesse einbinden.

In einem dritten Abschnitt werden die aktuellen Ergebnisse einer Untersuchung aus dem Jahr 1996 gegenübergestellt, um die bisherige Entwicklung im Bereich des industriellen Risikomanagements zu beurteilen. Abschließend wird der bestehende Entwicklungsbedarf der Unternehmen im Bereich des Risikomanagements abgeleitet und damit erforderliche Veränderungen der Unternehmen zur Integration des Risikomanagements in die Unternehmensprozesse ermittelt.

## A. Aufbau und Struktur des industriellen Risikomanagements

Die Untersuchung des industriellen Risikomanagements baut auf den in diesem Abschnitt dargestellten Rahmenbedingungen der deutschen Industrie auf. Neben der Klärung wesentlicher Begriffe zum industriellen Risikomanagement werden als Grundlage für die Umfrage die strategischen und operativen Elemente eines integrativen Risikomanagements aufgezeigt. Diese strategischen und operativen Risikomanagementaspekte stellen den Bezugsrahmen für die in Abschnitt B beschriebene Untersuchung zum Stand des industriellen Risikomanagements dar und sind gleichzeitig die Basis für die Analyse der Entwicklungen im Bereich des Risikomanagements in den letzten Jahren (Abschnitt C).

### I. Risikomanagement im industriellen Umfeld

Die Notwendigkeit eines funktionierenden Risikomanagements ergibt sich u. a. aus dem industriellen Umfeld, in dem die Unternehmen agieren. Aus diesem Grund wird in diesem Abschnitt zuerst die Struktur der deutschen Industrie betrachtet und im darauf folgenden Teil die Einflussfaktoren auf die unternehmerische Risikosituation aufgezeigt. In einem dritten Abschnitt werden grundlegende Begriffe des Risikomanagements abgegrenzt.

#### 1. Struktur der deutschen Industrie

Die deutsche Industrie ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Branchen gekennzeichnet. In der nachfolgenden Abbildung A.1 ist ein Überblick über ausgewählte Branchen der deutschen Industrie sowie die Produktstruktur des deutschen Exports für das Jahr 2004 dargestellt.

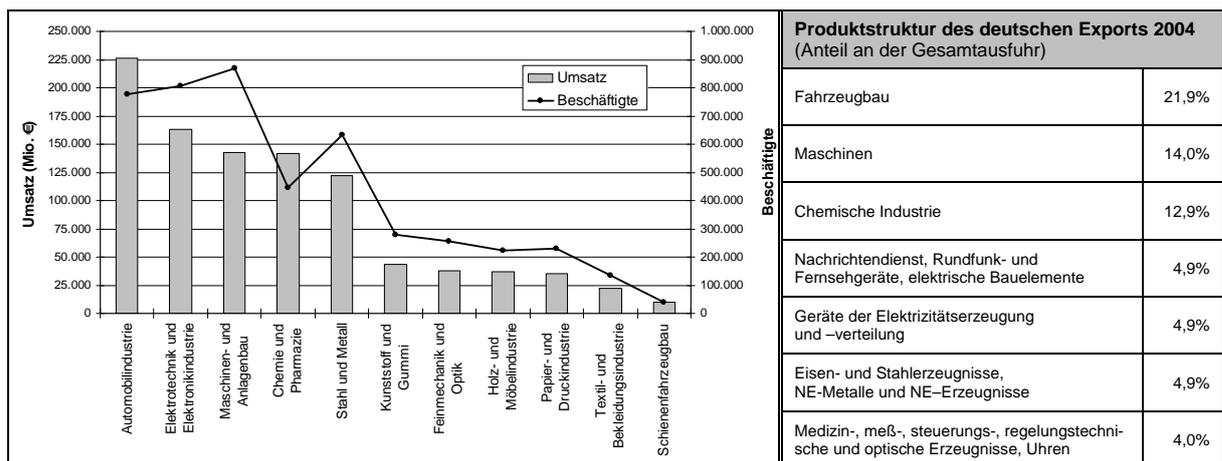


Abbildung A.1: Industriebranchen in Deutschland und Produktstruktur des deutschen Exports im Jahr 2004<sup>1</sup>

Anhand dieser Abbildung wird die tragende Bedeutung der umsatzstarken Branchen für die deutsche Wirtschaft deutlich. Die *Automobilindustrie* (Umsatz: 226 Mrd. €; Beschäftigte:

<sup>1</sup> Vgl. Daten zum linken Teil der Abbildung: BMWI (Branchenfokus, 2006), S. 1; Daten zum rechten Teil der Abbildung: DIHK (Export, 2005), S. 10.

777.000)<sup>2</sup> als umsatzstärkste Branche hat ihre Position gegenüber der japanischen Konkurrenz behauptet und durch eine Diversifikation der Produktpalette zunehmend Marktanteile besetzt. Die Grundlage dieses Erfolgs ist neben den gut ausgebildeten Facharbeitern und Ingenieuren insbesondere die in Deutschland weit verbreitete Technikbegeisterung. Innovative Produkte und das damit verbundene Image haben in Deutschland einen großen Stellenwert.<sup>3</sup>

Neben der *Elektrotechnik- und Elektronikbranche* (Umsatz: 163 Mrd. €; Beschäftigte: 806.800) ist auch der *Maschinen- und Anlagenbau* (Umsatz: 143 Mrd. €; Beschäftigte: 868.000) eine sehr leistungsstarke Industriebranche. Der Maschinenbau ist der größte industrielle Arbeitgeber und sehr stark mittelständisch geprägt, denn rund 70% der fast 6.000 Unternehmen dieser Branche sind Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten.<sup>4</sup> Gerade diese kleinen Unternehmen können in der dynamischen Umwelt schnell agieren und flexibel arbeiten. Die Besonderheit des Maschinen- und Anlagenbaus liegt in den hoch spezialisierten Unternehmen, die insbesondere durch das Angebot vollständiger Systemlösungen konkurrenzfähig sind und somit zur weltweiten Bekanntheit dieser Branche, z. B. in speziellen Produktpartnern wie dem Spezial- oder Werkzeugmaschinenbau, beitragen.<sup>5</sup>

Die *Chemiebranche* (zusammen mit Pharmabranche: Umsatz: 142 Mrd. €; Beschäftigte: 445.000) stellt insbesondere Vorleistungsgüter her (lediglich 30% gehen direkt an Endverbraucher) und gehört zu den innovativsten und forschungsintensivsten Bereichen, da jährlich über 7 Mrd. € für Forschung und Entwicklung ausgegeben werden. Ein wesentlicher Bestandteil der chemischen Industrie ist die *Pharmabranche*. Der Umsatz im Bereich Pharma im Jahr 2004 stellt mit 23,7 Mrd. € rund 17% des gesamten Umsatzes der Chemiebranche.<sup>6</sup>

Die Branche *Stahl und Metall* (Umsatz: 122 Mrd. €; Beschäftigte: 632.300) umfasst die Bereiche Gießerei- und Stahlindustrie sowie die Nichteisen-Metallwirtschaft und die Stahl-/ Metallverarbeitung und gehört ebenfalls zu den leistungsstarken Branchen Deutschlands. Auch vielen der nicht so umsatzstarken Industriebranchen kommt mit Blick auf die Zukunft eine große Bedeutung zu. Als Beispiel ist die *feinmechanische und optische Industrie* (Umsatz: 37,5 Mrd. €; Beschäftigte: 255.500) zu nennen. In dieser Branche sind viele Wachstumsbereiche wie etwa die Laser- und die Medizintechnik zusammengefasst. Aufgrund des demographischen Wandels wird gerade diesen Bereichen eine gesteigerte Bedeutung in der Zukunft zukommen.<sup>7</sup>

<sup>2</sup> Diese und die nachfolgenden Angaben beziehen sich auf die Umsatz- und Beschäftigtenwerte des Jahres 2004.

<sup>3</sup> Vgl. MÜLLER, E./MÜLLER, H. (Deutschland, 2002), S. 51.

<sup>4</sup> Vgl. BMWI (Maschinenbau, 2006), S. 1 ff.

<sup>5</sup> Vgl. MÜLLER, E./MÜLLER, H. (Deutschland, 2002), S. 58; NERB, G. (Indikatoren, 2005), S. 43.

<sup>6</sup> Vgl. BMWI (Chemie, 2006), S. 1 ff.

<sup>7</sup> Vgl. BMWI (Feinmechanik, 2006), S. 1 ff.

Die vielen unterschiedlichen Industriebranchen produzieren für Märkte auf der ganzen Welt. Gerade der Export hat für die deutsche Industrie eine hohe Bedeutung. Anhand der in Abbildung A.1 dargestellten Produktstruktur des deutschen Exports wird deutlich, dass insbesondere die Bereiche Fahrzeugbau, Maschinen und chemische Erzeugnisse insgesamt fast 50% der aus Deutschland exportierten Güter herstellen. Damit sind diese umsatzstarken Branchen der deutschen Industrie wesentlich von den ausländischen Märkten abhängig. Der wichtigste Handelspartner Deutschlands ist im Jahr 2004 Europa, wohin fast 75% des deutschen Exportes geliefert werden. Der Import aus europäischen Ländern hat mit rund 72% des gesamten Imports ebenfalls einen großen Stellenwert. Nordamerika (NAFTA<sup>8</sup>; Export: 10,2% – Import: 7,7%) und Asien/Pazifischer Raum (Export: 9,8% – Import: 16%) sind ebenfalls wichtige Märkte für die Industrie. Anhand der Exportwerte wird insbesondere die wachsende Bedeutung des asiatischen Marktes deutlich (gleicher Anteil wie NAFTA). Der hohe Anteil der Importe aus Asien zeigt gleichzeitig, wie sehr die deutsche Industrie auf Vorprodukte aus Ländern mit niedrigeren Löhnen angewiesen ist.<sup>9</sup> Die günstigeren Vorprodukte werden in Deutschland weiterverarbeitet und in andere hochentwickelte Industrienationen abgesetzt.<sup>10</sup>

## 2. Ausgewählte Einflussfaktoren auf die unternehmerische Risikosituation

Die Risikosituation deutscher Unternehmen verschärft sich aufgrund der verschiedenen technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Einflussfaktoren immer mehr.<sup>11</sup> Die *technischen Einflussfaktoren* betreffen sämtliche Bereiche eines Unternehmens. Die Technologisierung der Unternehmenstätigkeit hat zur Folge, dass neben dem betrieblichen Leistungserstellungsprozess auch unterstützende Unternehmensbereiche (z. B. Verwaltung) durch technische Entwicklungen beeinflusst werden.<sup>12</sup> Hieraus resultieren unmittelbar Chancen, allerdings hat diese Entwicklung auch erheblichen Einfluss auf die unternehmerische Risikosituation. Im Produktionsbereich führen beispielsweise moderne Produktions- und Warenwirtschaftstechniken zu einem hohen Automatisierungsgrad von Anlagen. Aus dem hohen Automatisierungsgrad resultiert eine große Abhängigkeit der Unternehmen von der Funktionsfähigkeit der Anlagen.<sup>13</sup> Eventuelle Schäden an komplexen Produktionsanlagen haben dementsprechend insbesondere bei verketteten Produktionssystemen hohe Stillstandskosten und Betriebsunterbrechungsschäden zur Folge.<sup>14</sup> Der Umgang mit diesen technologischen Entwicklungen ist nur

<sup>8</sup> North American Free Trade Agreement: Freihandelsabkommen zwischen USA, Kanada, Mexiko; LESER, H. (Geographie, 2001), S. 540.

<sup>9</sup> Vgl. SCHRÖDER, C. (Lohnstückkosten, 2004), S. 1 ff.

<sup>10</sup> Vgl. DIHK (Export, 2005), S. 11 f.

<sup>11</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 297.

<sup>12</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 7; HAHN, D. (Führung, 1998), S. 564.

<sup>13</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 298.

<sup>14</sup> Vgl. ERBEN, R. F./ROMEIKE, F. (Komplexität, 2003), S. 44; BRÜHWILER, B. (Industrieversicherung, 1994), S. 40.

mithilfe der sich ebenfalls stetig weiter entwickelnden Informationstechnologie (kurz: IT; z. B. elektronischen Datenverarbeitung, Telekommunikation) möglich. Im Unternehmen muss zur Unterstützung der Kernprozesse eine IT-Organisation eingerichtet werden, die auf der einen Seite zur Minimierung der aus den technischen Einflussfaktoren resultierenden Risiken beiträgt, auf der anderen Seite aber auch selbst ein erhebliches Risikopotential in sich birgt (z. B. Datenverlust/-verfügbarkeit, unzulässiger Datenzugriff). Durch die Integration von Unternehmensprozessen auf der einen Seite und der Informationstechnologie sowie dem Internet auf der anderen Seite sind demzufolge erhebliche zusätzliche Risiken für die Unternehmen entstanden.<sup>15</sup>

Neben diesen technischen Rahmenbedingungen spielen auch *wirtschaftliche Einflussfaktoren* für die unternehmerische Risikosituation eine große Rolle. Wesentlicher Bestandteil dieser Faktoren ist die Internationalisierung der Wirtschaft und die Entwicklung von multinationalen Unternehmen.<sup>16</sup> Durch den bereits genannten Fortschritt im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie ist es möglich, lokale Aktivitäten einzelner Tochterunternehmen grenzüberschreitend zu steuern und mit der gesamtunternehmensbezogenen Strategie in Einklang zu bringen.<sup>17</sup> Neben der damit einhergehenden steigenden Komplexität der Unternehmen ist es für die Unternehmen notwendig, sich spezifisches Wissen über die ausländischen Standorte z. B. in Bezug auf rechtliche Rahmenbedingungen, Kultur, Mentalitäten und Unternehmensphilosophien anzueignen.<sup>18</sup> Gerade bei Internationalisierungsbestrebungen sind daher neben der Berücksichtigung von Chancen auch die Einflussfaktoren auf die unternehmerische Risikosituation zu beachten.<sup>19</sup>

Ein weiterer wirtschaftlicher Einflussfaktor ist der steigende Wettbewerb, dem die Unternehmen ausgesetzt sind. Die Globalisierung mit ihrem weltweiten Güter- und Dienstleistungswettbewerb ist hierbei ein wesentliches Element.<sup>20</sup> Durch Übernahmen und Fusionen steigt die Marktmacht von Konkurrenten zusätzlich. Die Fragmentierung der Märkte führt dazu, dass Kunden in immer kürzeren Abständen innovative Produkte fordern und damit unter Umständen Unternehmen zur Übernahme von Aufträgen mit einer schlechten Risikostruktur zwingen.<sup>21</sup> Diese Dynamik der Absatzmärkte hat eine Verschärfung des Wettbewerbs zur Folge. Die hieraus resultierende Notwendigkeit zur Entwicklung moderner Konzepte der Betriebsor-

<sup>15</sup> Vgl. KPMG (Risikomanagement, 1998), S. 38 ff; ROMEIKE, F. (Risikofinanzierungsprodukte, 2000), S. 604; BENZ, A./GÖRGEN, F. (Computerkriminalität, 2000), S. 320.

<sup>16</sup> Vgl. LÜCK, W./HENKE, M./GAENSLEN, P. (Interne Revision, 2002), S. 235; HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 23; HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Versicherungsmanagement, 1996), S. 1612.

<sup>17</sup> Vgl. HIRSCH-KREINSEN, H. (Globalisierung, 1997), S. 488.

<sup>18</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 31.

<sup>19</sup> Vgl. BEHNAM M./GILBERT, D. U./KLEINFELD A. ET AL. (Risiken, 2005), S. 33 ff.

<sup>20</sup> Vgl. HAHN, D. (Führung, 1998), S. 564; BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 6.

<sup>21</sup> Vgl. ERBEN, R. F./ROMEIKE, F. (Komplexität, 2003), S. 44; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 31.

ganisation und zur Umsetzung von Rationalisierungskonzepten in der Produktion hat ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf die unternehmerische Risikosituation.<sup>22</sup>

Zusätzlich trägt der Einfluss des Staates im Rahmen von *rechtlichen Einflussfaktoren* zur unternehmerischen Risikosituation bei. Direkten Einfluss auf das Risikomanagement hat der Gesetzgeber durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) genommen, das durch Änderungen im Aktien- und Handelsgesetz die Einrichtung bzw. das Vorhandensein eines unternehmerischen Risikomanagements fordert.<sup>23</sup> Die Einführung der verschuldensunabhängigen Haftung (Produkthaftungsgesetz und Umwelthaftungsgesetz) führte ebenfalls zur Verschärfung der unternehmerischen Risikosituation. Unternehmen haften demnach unter Umständen auch für Schäden oder fehlerhafte Produkte, wenn kein eigenes Verschulden vorliegt.<sup>24</sup>

Diese vielfältigen möglichen Einflussfaktoren zeigen die Dynamik und Komplexität der Risikosituation eines Industrieunternehmens auf.<sup>25</sup> Ein Risikomanagement, das eine systematische Auseinandersetzung mit den einzelnen Einflussfaktoren und den Risiken selbst gewährleistet, ist für die Unternehmen daher unabdingbar.

### **3. Charakterisierung des industriellen Risikomanagements**

Aufbauend auf der Darstellung der Einflussfaktoren der unternehmerischen Risikosituation wird in diesem Abschnitt der Begriff Risikomanagement und das in dieser Arbeit verwendete Verständnis von Risiko definiert. Speziell auf die Industrieunternehmen bezogen findet eine Abgrenzung industrieller Risiken statt. Außerdem wird als Grundlage der Befragung das Konzept des integrativen Risikomanagements mit seinen operativen und strategischen Elementen vorgestellt.

#### **a. Definition des Risikobegriffs**

Das wirtschaftliche Handeln ist unmittelbar mit dem Eingehen von Risiken verbunden.<sup>26</sup> In Theorie und Praxis finden sich unterschiedliche Risikodefinitionen.<sup>27</sup> Diese Definitionen sind üblicherweise auf den jeweiligen Untersuchungszweck ausgerichtet.<sup>28</sup> Im Folgenden wird der in dieser Arbeit verwendete Risikobegriff aufgezeigt, der in einer umfassenden Sichtweise sowohl die Ursache als auch die Wirkung eines Risikos berücksichtigt.<sup>29</sup>

<sup>22</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 298.

<sup>23</sup> Vgl. LÜCK, W. (Elemente, 1998), S. 13; WEBER, J./WEIBENBERGER, B. E./LIEKWEG, A. (Risk Tracking, 1999), S. 39; Eine Darstellung der Anforderungen des KonTraG an das Risikomanagementsystem findet in Abschnitt A.II.1 statt.

<sup>24</sup> Vgl. IWANOWITSCH, D. (Produkthaftung, 1997), S. 36 ff; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 298.

<sup>25</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoiübernahme, 2002), S. 35; BECKER, W./PISER, M. (Unternehmenspraxis, 2004), S. 445.

<sup>26</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 5.

<sup>27</sup> Vgl. hierzu z. B.: HERMANN, D. C. (Risikomanagement, 1996), S. 7 ff; VAUGHAN, E. J. (Risk Management, 1997), S. 8; BRAUN, H. (Risikomanagement, 1984), S. 25.

<sup>28</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 29.

<sup>29</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Risikokosten-Management, 1987), S. 4; MEIER, P. (Technologieunternehmen, 2005), S. 22.

Die *ursachenbezogene* Auffassung des Risikobegriffs setzt am Informationsdefizit zum Zeitpunkt der Entscheidung an.<sup>30</sup> Eine Entscheidung ist auf die Zukunft gerichtet und hat verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten zur Folge, die mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten eintreten können. Zum Zeitpunkt der Entscheidung liegt ein unzureichender Informationszustand vor und damit besteht eine Unsicherheit bezüglich der möglichen zukünftigen Entwicklungen.<sup>31</sup> Mit diesem Begriffsverständnis kann Risiko als eine „*Wahrscheinlichkeitsverteilung der möglichen künftigen Entwicklungen*“<sup>32</sup> definiert werden.

Bei der *wirkungsbezogenen* Sichtweise des Risikobegriffs steht die Frage im Mittelpunkt, welches Ergebnis sich durch schlagend werdende Risiken, d. h. durch einen Risikoeintritt, eingestellt hat. Während beim Eingehen eines Risikos noch Unsicherheit bezüglich des geplanten Ergebnisses besteht, liegt bei einem schlagend gewordenen Risiko diese Unsicherheit nicht mehr vor.<sup>33</sup> Das Risiko liegt aus wirkungsbezogener Sicht darin, dass die getroffene Entscheidung nicht zu dem geplanten Ergebnis geführt hat und damit eine Zielverfehlung vorliegt.<sup>34</sup> Der Grad der Zielabweichung wird auch als Tragweite des Risikos bezeichnet.<sup>35</sup> Die Ziele müssen in diesem Zusammenhang einen zeitlichen Bezug aufweisen, damit sie überprüfbar sind. Die Zeitkomponente kann dabei einen Einfluss auf das Informationsdefizit und auf die Zielverfehlung haben.<sup>36</sup> Zielverfehlungen können positive oder negative Wirkungen mit sich bringen. Eine positive Zielverfehlung bedeutet eine Übererfüllung des geplanten Ergebnisses und damit eine verbesserte Zielerreichung. Neben dieser positiven Abweichung bedeutet eine ungünstige Entwicklung eine negative Zielverfehlung und somit eine Nichterfüllung des geplanten Ergebnisses.<sup>37</sup> In Bezug auf die möglichen Zielverfehlungen können zwei Arten von Risiken unterschieden werden. Risiken, die lediglich eine negative Zielverfehlung zur Folge haben können, werden als *asymmetrische Risiken* bezeichnet. Eine mögliche beidseitige Abweichung vom geplanten Ergebnis, d. h. eine positive oder negative Zielverfehlung, wird hingegen als *symmetrisches Risiko* charakterisiert.<sup>38</sup> Diese Unterscheidung der Risiken hinsichtlich ihrer Wirkung ist in der nachfolgenden Abbildung A.2 dargestellt.

<sup>30</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 30.

<sup>31</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikübernahme, 2002), S. 36; WEBER, J./WEIßENBERGER, B. E./LIEKWEG, A. (Risk Tracking, 1999), S. 13; VAUGHAN, E. J. (Risk Management, 1997), S. 9; FARNY, D. (Versicherungsbetriebslehre, 2000), S. 25 ff.

<sup>32</sup> HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 5 f, Hervorhebung durch den Verfasser.

<sup>33</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Unternehmenssteuerung, 2002), S. 183.

<sup>34</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 5 f.

<sup>35</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 304.

<sup>36</sup> Vgl. MEIER, P. (Technologieunternehmen, 2005), S. 73; RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 35.

<sup>37</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 10.

<sup>38</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikübernahme, 2002), S. 35 ff.

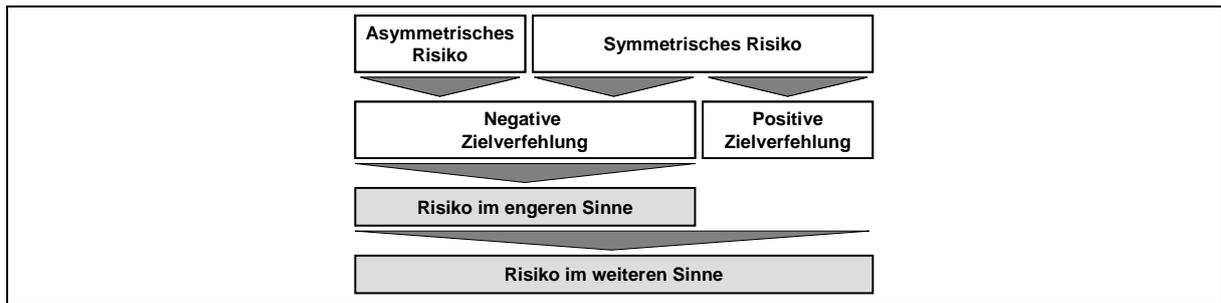


Abbildung A.2: Unterscheidung von Risiken im Hinblick auf ihre Wirkung<sup>39</sup>

Für die Praxis des Risikomanagements sind die Risiken von Bedeutung, die eine negative Zielverfehlung und damit eine für das Unternehmen ungünstige Entwicklung zur Folge haben. Diese Risiken werden auch als *Risiken im engeren Sinne* bezeichnet und sind Kernpunkt der Betrachtungen des Risikomanagements.<sup>40</sup> Die sich aus positiven Zielverfehlungen für das Unternehmen ergebenden Chancen stellen zusammen mit den möglichen negativen Zielverfehlungen das *Risiko im weiteren Sinne* dar. Im Gegensatz zu einer gleichzeitigen Betrachtung der positiven und negativen Zielverfehlungen<sup>41</sup> liegt der Fokus dieser Arbeit auf den asymmetrischen Risiken und dem Teil der symmetrischen Risiken, die eine negative Zielverfehlung zur Folge haben können, d. h. auf den Risiken im engeren Sinne. Diese Einschränkung wird vorgenommen, da eine zu breite Definition des Risikobegriffs dazu führen kann, dass Aufgabenbereiche des Risikomanagements nicht mehr eindeutig zu den Aufgaben des allgemeinen Managements abgegrenzt werden können.<sup>42</sup>

Die beschriebene ursachen- und wirkungsbezogene Risikosichtweise steht in einem unmittelbaren Zusammenhang. Wenn ein Risiko schlagend wird, kann eine negative Zielverfehlung eintreten. Diese Wirkung hat ihren Ursprung in einer Entscheidung, welche die eigentliche Ursache des Risikos ist. Mit der Wirkung ist daher die mit dem Informationsdefizit einhergehende Unsicherheitssituation der Entscheidung verknüpft (Ursache-Wirkungs-Beziehung).<sup>43</sup> Im Zusammenhang mit dieser Beziehung kann ein Risiko demnach als eine „*Wahrscheinlichkeitsverteilung von künftigen, bewerteten Zielverfehlungen*“<sup>44</sup> interpretiert werden. Als Einflussgrößen legen die Eintrittswahrscheinlichkeit (ursachenbezogene Dimension) und die Risikotragweite (wirkungsbezogene Dimension) demnach die Dringlichkeit eines Risikos (d. h. den Grad der Bedrohung durch das Risiko) fest.<sup>45</sup>

<sup>39</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 38.

<sup>40</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 300; RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 34.

<sup>41</sup> Vgl. DIERKES, S./GERUM, E./AYAZ, M. (Kontrolle, 2004), S. 38; ROMEIKE, F. (Risikokategorien, 2005), S. 17 f.

<sup>42</sup> Vgl. HERMANN, D. C. (Risikomanagement, 1996), S. 13; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 300.

<sup>43</sup> Vgl. MEIER, P. (Technologieunternehmen, 2005), S. 22; RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 30.

<sup>44</sup> HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 6.

<sup>45</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 40; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 304 f.; BRAUN, H. (Risikomanagement, 1984), S. 31.

## b. Systematisierung industrieller Risiken

Ebenso wie bei der Definition des Risikobegriffs finden sich bei der Systematisierung von Risiken unterschiedliche Ansätze.<sup>46</sup> Abbildung A.3 gibt einen Überblick über die zur Systematisierung industrieller Risiken in dieser Arbeit verwendeten Risikokategorien.

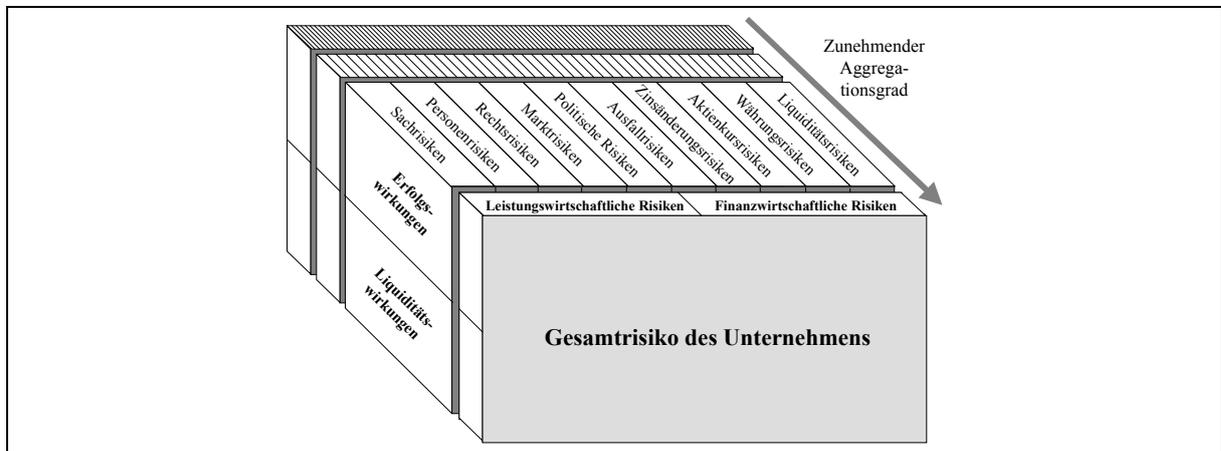


Abbildung A.3: Dreidimensionale Risikokategorisierung<sup>47</sup>

Im ersten Schritt können industrielle Risiken in leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Risiken untergliedert werden. Die *leistungswirtschaftlichen Risiken* ergeben sich unmittelbar aus den mit der Leistungserstellung des Unternehmens verbundenen Prozessen. Die Risiken im leistungswirtschaftlichen Bereich sind sehr differenziert, da fast alle Unternehmensbereiche von dieser Risikokategorie betroffen sein können.<sup>48</sup>

Ein *Sachrisiko* (z. B. Brand, technische Störung, Naturkatastrophe oder Ausfall der technischen Versorgung) ist eine „Gefahr einer Beeinträchtigung von eigenen oder fremden Dingen“<sup>49</sup>. Diese Beeinträchtigung kann im Extremfall zu einer Zerstörung führen.<sup>50</sup> In Industrieunternehmen haben Sachrisiken eine besondere Bedeutung, da sie in vielfältiger Art auftreten und zu großen finanziellen Einbußen führen können.

*Personenrisiken* entstehen durch die Personen im Unternehmen. Die Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften ist ein Beispiel für dieses Risiko. Neben diesem Risiko besteht auch die Gefahr der bewussten bzw. unbewussten Verursachung von Schäden (Sabotage bzw. Fahrlässigkeit). Risiken, welche die Sicherheit der im Unternehmen Beschäftigten betreffen, zählen zu den Personenrisiken (z. B. Berufsunfall). Die aus einer Schädigung externer Personen entstehenden Haftungsansprüche sind im Gegensatz dazu den *Rechtsrisiken* zuzuordnen.<sup>51</sup> Ein Rechtsrisiko kann sich letztlich aus jedem Kontrakt bzw. aus jeder rechtlichen Regelung,

<sup>46</sup> Vgl. hierzu z. B.: LEIDINGER, B. J. G. (Risikoidentifikation, 2002), S. 239; KENDALL, R. (Risk Management, 1998), S. 85 ff; ROMEIKE, F. (Risikokategorien, 2005), S. 20 f.

<sup>47</sup> KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 55.

<sup>48</sup> Vgl. MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 77.

<sup>49</sup> HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 303; zu Sachrisiken außerdem: SCHENK, A. (Sachrisiken, 1998), S. 101 ff.

<sup>50</sup> Vgl. BRÜHWILER, B. (Industrieversicherung, 1994), S. 24.

<sup>51</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 48; BRÜHWILER, B. (Industrieversicherung, 1994), S. 42.

denen ein Unternehmen unterliegt, ergeben.<sup>52</sup> Besondere Bedeutung im Bereich der Rechtsrisiken haben die Gesetze bezüglich der Produkthaftung<sup>53</sup>, der Umwelthaftung<sup>54</sup> sowie die Bestimmungen des KonTraG<sup>55</sup>.

*Marktrisiken* sind ein weiteres Risiko innerhalb der leistungswirtschaftlichen Risiken. Um die Zielsetzungen des Unternehmens zu verwirklichen, muss ein Unternehmen Marktrisiken bewusst eingehen.<sup>56</sup> Das Marktrisiko entsteht somit aus der eigentlichen unternehmerischen Tätigkeit. Damit kann letztlich jede unternehmerische Entscheidung Risiken mit sich bringen.<sup>57</sup> Marktrisiken lassen sich weiter in unternehmensexterne und unternehmensinterne Marktrisiken untergliedern. Unternehmensexterne Marktrisiken entstehen nicht im Unternehmen, sondern auf dem Markt selbst (z. B. steigende Beschaffungspreise). Die Marktrisiken, die einen internen Ursprung haben, zeigen sich beispielsweise dadurch, dass geringere Mengen als erwartet abgesetzt werden können. Die Ursache hierfür können z. B. Lieferschwierigkeiten aufgrund von Betriebsunterbrechungen sein.<sup>58</sup>

Ebenfalls zu den leistungswirtschaftlichen Risiken sind die *politischen Risiken* zu zählen. Diese Risiken können beispielsweise durch unerwartete Regierungswechsel, Krieg, Verstaatlichung, Kapitaltransferbeschränkungen sowie Ein- und Ausfuhrbeschränkungen entstehen. Insbesondere Unternehmen, die international bzw. in Krisenregionen agieren, sind von dieser Art der Risiken betroffen.<sup>59</sup>

*Finanzwirtschaftliche Risiken* betreffen den Finanzbereich eines Unternehmens, der zur Unterstützung der Leistungsprozesse des Unternehmens dient.<sup>60</sup> Das *Ausfallrisiko* tritt ein, wenn ein Schuldner des Unternehmens seinen finanziellen Verpflichtungen nicht oder nicht in voller Höhe nachkommt.<sup>61</sup> Ein *Zinsänderungsrisiko* kann entstehen, wenn sich der relevante Marktzinssatz im Zeitablauf ändert und damit eine geplante Rendite nicht erzielt werden kann.<sup>62</sup> Im industriellen Bereich ist dieses Risiko insbesondere bei der Kapitalaufnahme (Kosten der Kapitalbeschaffung steigen) bzw. bei der Kapitalanlage (Verzinsung einer Anlage verringert sich) von Bedeutung. Das *Aktienkursrisiko* entsteht durch unerwünschte Änderungen der Aktienkurse und ist nur für die Unternehmen relevant, die Kapitalanlagen in Aktien tätigen. Ein *Währungsrisiko* beinhaltet die Gefahr einer nachteiligen Veränderung von Wech-

<sup>52</sup> Vgl. KENDALL, R. (Risk Management, 1998), S. 188.

<sup>53</sup> Vgl. CLEMENS, R./HÜTTEMANN, R./WOLTER H.-J. (Produkthaftung, 1994), S. 22; SCHMIDT-SALZER, J. (Umwelthaftungsrecht, 1996), S. 61; IWANOWITSCH, D. (Produkthaftung, 1997), S. 58 ff.

<sup>54</sup> Vgl. KARTEN, W./RICHTER A. (Umwelthaftung, 1998), S. 435 ff; RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 79 ff.

<sup>55</sup> Vgl. LÜCK, W. (Elemente, 1998), S. 8 ff; WOLF, K./RUNZHEIMER B. (KonTraG, 2001), S. 18 ff.

<sup>56</sup> Vgl. HALLER, M. (Risiko-Management, 1986), S. 8.

<sup>57</sup> Vgl. EMMERICH, G. (Risikomanagement, 1999), S.1077.

<sup>58</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 301; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 49.

<sup>59</sup> Vgl. CULP, C. L. (Risk Management, 2002), S. 191; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 302 f.

<sup>60</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 47.

<sup>61</sup> Vgl. KENDALL, R. (Risk Management, 1998), S. 125; CULP, C. L. (Risk Management, 2002), S. 188.

<sup>62</sup> Vgl. PERRIDON L./STEINER M. (Finanzwirtschaft, 2004), S. 200.

selkursen. Auch hier sind von diesem Risiko wieder hauptsächlich Unternehmen betroffen, die international tätig sind. *Liquiditätsrisiken* können beispielsweise entstehen, wenn einem Unternehmen liquide Mittel fehlen, um den normalen Geschäftsablauf zu sichern.<sup>63</sup>

Die einzelnen Risiken des leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Bereichs können sowohl eine Liquiditätswirkung als auch eine Erfolgswirkung haben. Die *Liquiditätswirkungen* beschreiben hierbei Veränderungen der Zahlungsströme, die durch schlagend werdende Risiken entstanden sind. Diese Beeinflussung der Liquidität des Unternehmens resultiert im Extremfall in einer Zahlungsunfähigkeit. Die *Erfolgswirkung* der einzelnen Risiken beschreibt die Gefahr, dass die Risiken sich in der Erfolgsrechnung des Unternehmens niederschlagen. Es kann eine Beeinflussung des Jahresüberschusses und des Eigenkapitals auftreten, die im äußersten Fall zu einer Überschuldung führt.<sup>64</sup>

Wie in Abbildung A.3 deutlich wird, lässt sich das Gesamtrisiko eines Unternehmens in unterschiedliche Aggregationsebenen einteilen.<sup>65</sup> So können beispielsweise die leistungswirtschaftlichen Risiken in die zuvor genannten Risikokategorien eingeteilt werden. Weiter kann z. B. das Sachrisiko in Brandrisiken, technische Risiken und diese wiederum in EDV-Schäden und Maschinenschäden usw. untergliedert werden. Anhand dieser beispielhaften Aufgliederung des Sachrisikos werden die verschiedenen Aggregationsebenen deutlich, die unternehmensspezifisch sind und als Ansatzpunkte für das Risikomanagement dienen. Eine Maßnahme zur Verringerung eines Maschinenschadens setzt beispielsweise an einem Einzelrisiko an, während sich eine technische Versicherung auf mehrere Maschinen (z. B. Maschinengruppe) und damit auf eine höhere Aggregationsebene – d. h. auf mehrere Einzelrisiken – beziehen kann.<sup>66</sup> Auf die Ansatzpunkte des Risikomanagements sowie die Aggregation von Risiken wird in einem späteren Zusammenhang noch detaillierter eingegangen.

### c. Integratives Risikomanagement aus operativer und strategischer Sicht

Nach der Definition und Systematisierung industrieller Risiken wird in diesem Abschnitt das Konzept eines integrativen Risikomanagements vorgestellt. Die im vorherigen Abschnitt erläuterte Risikokategorisierung macht deutlich, wie differenziert industrielle Risiken sind und welchen Einfluss diese auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche haben können. Aus diesem Grund ist ein integratives Risikomanagement notwendig, das neben der Aggregation von Einzelrisiken bis hin zu dem Gesamtrisiko alle finanzwirtschaftlichen und leistungswirt-

<sup>63</sup> Vgl. SAUERWEIN, E./THURNER, M. (Industrie, 1998), S. 30; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 49 f; KRUMNOW, J./GRAMLICH, L. (Gabler, 1999), S. 1377 f.

<sup>64</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 50; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 6.

<sup>65</sup> Vgl. SCHIMMELPFENG, K. (Risikomanagement, 2001), S. 279.

<sup>66</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 52 ff; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 6 f.

schaftlichen Elemente beachtet und zusätzlich auf Erfolgswirkungen und Liquiditätswirkungen eingeht.

Vor allem ist für dieses integrative Konzept wichtig, dass abgesehen von der Berücksichtigung aller Risiken auch Wechselwirkungen und Interdependenzen zwischen Einzelrisiken und Risikokategorien untereinander berücksichtigt und damit auch die unterschiedlichen Unternehmensbereiche mit einbezogen werden.<sup>67</sup> Diese ganzheitliche Betrachtungsweise des Risikomanagements hat grundsätzlich die Aufgabe, die Risikosituation des Unternehmens zu verbessern.<sup>68</sup> Die aggregierten Einzelrisiken dienen somit als Informationsbasis zur Beurteilung der Risikosituation des Unternehmens.<sup>69</sup>

Neben der Berücksichtigung der einzelnen Dimensionen eines Risikos ist es für das Risikomanagement von Bedeutung, sowohl operative als auch strategische Aspekte einzubeziehen. Das operative Risikomanagement ist eher kurzfristig ausgerichtet und beschäftigt sich mit konkreten Risiken und Informationen über diese Risiken. Im Gegensatz dazu bildet das strategische Risikomanagement den Handlungsrahmen für dieses operative Risikomanagement, indem eine eher langfristige Ausrichtung und weniger konkrete Risiken berücksichtigt werden.<sup>70</sup> Der operative Risikomanagementprozess sowie Bestandteile des strategischen Rahmens sind in der nachfolgenden Abbildung A.4 aufgezeigt.

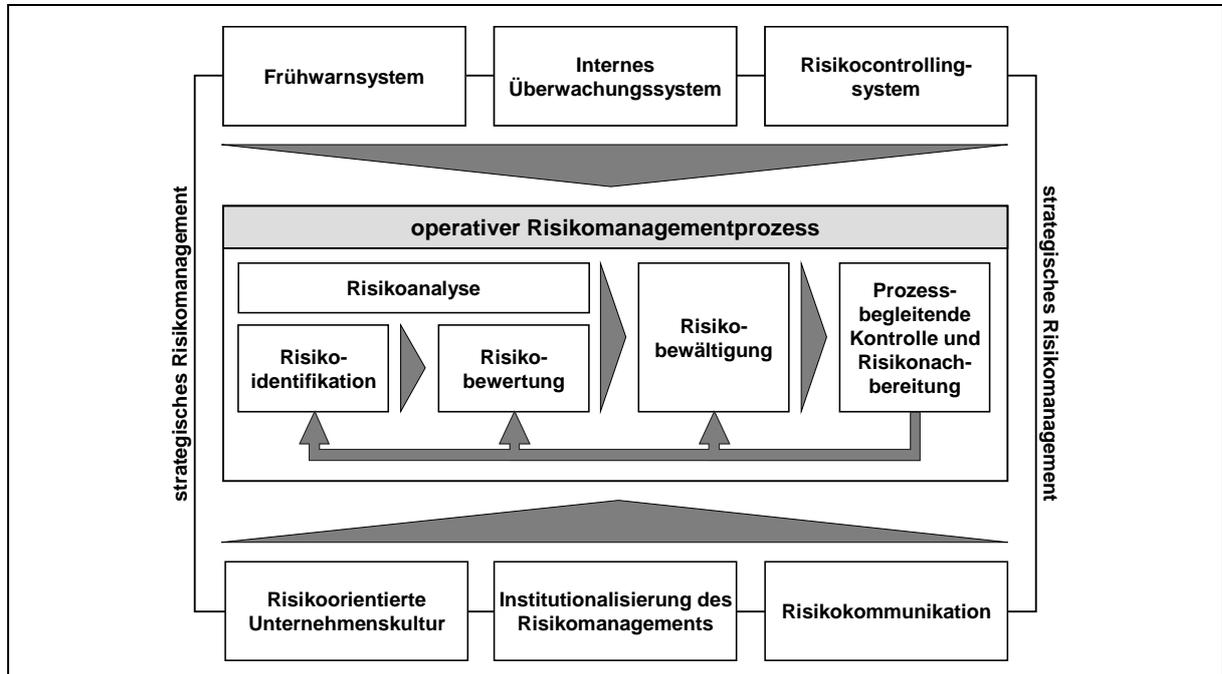


Abbildung A.4: Operative und strategische Elemente des integrativen Risikomanagements<sup>71</sup>

<sup>67</sup> Vgl. EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000), S. 504; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 6 f; MEIER, P. (Technologieunternehmen, 2005), S. 24 ff.

<sup>68</sup> Vgl. ZECH, J. (Risikomanagement, 2002), S. 37.

<sup>69</sup> Vgl. GLEIBNER, W. (Unternehmensplanung, 2004), S. 350.

<sup>70</sup> Vgl. KRECH, J. (Grundriß, 1998), S. 15 f; ROMEIKE, F. (Risikokategorien, 2005), S. 24.

<sup>71</sup> Vgl. zu operativem Risikomanagementprozess: KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 78.

Die dargestellten strategischen Bestandteile des Risikomanagements sind nicht ausschließlich auf die strategische Ebene beschränkt. So ist z. B. eine reine Betrachtung risikopolitischer Ziele auf strategischer Ebene wenig sinnvoll, denn die strategischen Risikoziele müssen durch die Vorgabe operativer Zielsetzungen verwirklicht werden. Die strategischen Elemente des integrativen Risikomanagements stehen demnach durch Wechselwirkungen mit dem operativen Risikomanagementprozess in einem engen Wirkungszusammenhang und werden demzufolge als Handlungsrahmen für die operativen Risikomanagementaktivitäten verstanden. Die einzelnen Elemente des integrativen Risikomanagements werden in den folgenden Abschnitten behandelt und die Verbindungen zwischen operativer und strategischer Ebene erläutert.

## II. Strategisches Risikomanagement als Bestandteil des integrativen Risikomanagements

Das strategische Risikomanagement bildet die integrative Klammer um sämtliche Aktivitäten des operativen Risikomanagements.<sup>72</sup> Gerade durch die Anforderungen des KonTraG gewinnt die strategische Dimension des Risikomanagements zunehmend an Bedeutung.<sup>73</sup> Neben den hieraus resultierenden Anforderungen an ein Risikomanagementsystem behandelt dieser Abschnitt außerdem die Schaffung einer risikoorientierten Unternehmenskultur. Außerdem werden die Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Risikomanagements als Grundlage für den operativen Risikomanagementprozess aufgezeigt.

### 1. Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich an ein Risikomanagementsystem

Durch das zum 1. Mai 1998 in Kraft getretene KonTraG besteht eine gesetzliche Verpflichtung für Vorstände von Aktiengesellschaften, ein Risikomanagementsystem im Unternehmen zu installieren.<sup>74</sup> Die Regelungen besitzen eine Ausstrahlungswirkung auf Rechtsformen, die strukturell mit einer Aktiengesellschaft vergleichbar sind (z. B. GmbH oder Genossenschaften)<sup>75</sup> und haben somit auch für die Geschäftsführer dieser Gesellschaftsformen Bedeutung.<sup>76</sup> Die gesetzlichen Bestimmungen konkretisieren die Einrichtung des Risikomanagementsystems nicht weiter und stellen bezüglich der Ausgestaltung des Risikomanagements lediglich eine Abhängigkeit zu Unternehmensgröße, Branche oder Kapitalmarktzugang fest.<sup>77</sup> Die gesetzlichen Bestimmungen sollen im Weiteren nicht detailliert aufgeführt werden.<sup>78</sup> Es findet im Folgenden vielmehr die Beschreibung der Komponenten des Risikomanagementsystems statt, die sich aus den Bestimmungen des § 91 Abs. 2 AktG ergeben.

#### a. Frühwarnsystem

Als *Frühwarnsystem* wird eine „spezielle Art von Informationssystemen bezeichnet, die ihren Benutzern mögliche Gefährdungen (Risiken) mit zeitlichem Vorlauf signalisieren und diese damit in die Lage versetzen sollen, noch rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zur Abwehr oder Minderung der signalisierten Gefährdungen ergreifen zu können“<sup>79</sup>. Das Erkennen der

<sup>72</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Risikokategorien, 2005), S. 24; HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 5.

<sup>73</sup> Vgl. GLEIBNER, W. (Risikopolitik, 2000), S. 1625 ff.

<sup>74</sup> Vgl. EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000), S. 503; PFITZER, N./OSER, P. (Corporate Governace, 2003), S. 23.

<sup>75</sup> Vgl. MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 40.

<sup>76</sup> Vgl. EMMERICH, G. (Risikomanagement, 1999), S. 1078; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 59; SPRAUL, A./OESER, J. (Controlling, 2004), S. 205.

<sup>77</sup> Vgl. EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000), S. 503; HENSELMANN, K. (Anforderungen, 2001), S. 35.

<sup>78</sup> Vgl. hierzu ERNST, C./SEIBERT, U./STUCKERT, F. (KonTraG, 1998), S. 12 ff; zu § 91 Abs. 2 AktG siehe Anhang D.I.

<sup>79</sup> KRYSSTEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 177; DOBLER, M. (Risikopublizität, 2005), S. 145 f; Früherkennungssysteme berücksichtigen Bedrohungen und Chancen. Zusätzlich wird von Frühaufklärungssystemen noch die

Gefährdungen muss so frühzeitig geschehen, dass noch genügend Zeit besteht, Gegenmaßnahmen zur Abwendung der Risiken oder Reduzierung der Auswirkungen zu ergreifen.<sup>80</sup>

Die Einrichtung eines strategischen Frühwarnsystems dient dem Aufspüren schwacher Signale.<sup>81</sup> Diese Signale sind schlecht definierte und unstrukturierte Informationen, die auf Diskontinuitäten im strategischen Bereich hinweisen bzw. als Vorläufer diskontinuierlicher Entwicklungen gelten (z. B. Häufung gleichartiger Ereignisse, Vermutungen oder Tendenzen in der Rechtsprechung).<sup>82</sup> Je früher die schwachen Signale erkannt werden, desto mehr Handlungsspielraum zur Entwicklung von Gegenmaßnahmen besitzt ein Unternehmen.<sup>83</sup> Die einzelnen Abschnitte eines solchen Systems sind in der nachfolgenden Abbildung A.5 dargestellt.

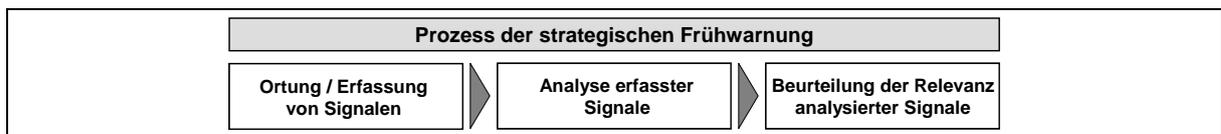


Abbildung A.5: Prozess der strategischen Frühwarnung<sup>84</sup>

Im ersten Prozessschritt der *Ortung von Signalen* (Scanning) findet eine ungerichtete Suche nach möglichen Gefahrenpotentialen aus der gesamten internen und externen Umwelt des Unternehmens statt.<sup>85</sup> So wird gewährleistet, dass die Unternehmung jederzeit auftretende Signale erkennt und für den Prozess der Frühwarnung einsetzen kann. Im Monitoring werden die erkannten Signale untersucht und detailliertere Informationen aufgenommen. Neben dem Scanning und Monitoring ist die Dokumentation der schwachen Signale ein weiterer wichtiger Bestandteil der Erfassung der Signale und die Grundlage der folgenden Schritte. Darauf aufbauend schließt sich die *Analyse der erfassten Signale* an. In diesem Schritt werden die zuvor erkannten Signale bezüglich ihrer Ursachen und Wirkungen (z. B. Szenarioanalyse) analysiert und versucht, Informationen über die Ausbreitungsmuster der Signale zu gewinnen. Im letzten Schritt findet eine *Relevanzbeurteilung* der analysierten Signale statt. Zusätzlich zu den zuvor ermittelten Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden die Informationen hinsichtlich ihrer Relevanz in Kategorien eingestuft oder in eine Rangfolge gebracht, um damit die Dringlichkeit der Signale auszudrücken.<sup>86</sup>

Der Nutzen der Frühwarnsysteme besteht insbesondere in der Systematisierung der Informationen und damit ergibt sich die Möglichkeit, Krisensituationen bereits vor ihrer Entstehung

Sicherstellung von Gegenmaßnahmen berücksichtigt. Aufgrund der Risikodefinition dieser Arbeit als negative Zielabweichung wird im Weiteren der Begriff Frühwarnsystem verwendet (vgl. Abschnitt A.I.3.a).

<sup>80</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Frühaufklärungssysteme, 2005), S. 273; STOLLE, F. (Risikomanagement, 2003), S. 69.

<sup>81</sup> Vgl. ANSOFF, H. I. (Signals, 1976), S. 132 f.

<sup>82</sup> Vgl. KRYSSTEK, U./MÜLLER-STEWENS G. (Frühaufklärung, 1993), S. 165; KRYSSTEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 181.

<sup>83</sup> Vgl. KRYSSTEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999), S. 181.

<sup>84</sup> Vgl. KRYSSTEK, U. (Früherkennungssysteme, 1996), S. 270.

<sup>85</sup> Vgl. MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 116.

<sup>86</sup> Vgl. MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 40; ROMEIKE, F. (Frühaufklärungssysteme, 2005), S. 274 f.

zu erkennen.<sup>87</sup> Die aus dem Frühwarnsystem resultierenden Informationen können dann so eingesetzt werden, dass die Entstehung des Risikos verhindert wird (aktive Beeinflussung) oder das Unternehmen sich auf die Risikosituation einstellen kann (passive Beeinflussung).<sup>88</sup> Insofern dient das Frühwarnsystem als Informationslieferant, dessen strategische Informationen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der möglichen Chancen auch für allgemeine Unternehmensziele und nicht ausschließlich für Risikoaspekte genutzt werden können.<sup>89</sup>

### b. Überwachungssystem

Neben dem Frühwarnsystem ergibt sich aus den Bestimmungen des § 91 Abs. 2 AktG unmittelbar, dass im Unternehmen ein internes Überwachungssystem zu installieren ist. Das interne Überwachungssystem erfüllt in Bezug auf das Risikomanagement eine Präventiv- sowie eine Korrekturfunktion und gewährleistet die Wirksamkeit des Risikomanagements. Durch die *Präventivfunktion* wird sichergestellt, dass potentielle oder bereits bestehende Risiken vermieden oder vermindert werden. Die *Korrekturfunktion* stellt auf der anderen Seite die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems sicher und regt Verbesserungen an.<sup>90</sup> Die genannten Funktionen werden durch verschiedene Elemente des Überwachungssystems erfüllt, die in der nachfolgenden Abbildung A.6 dargestellt sind.

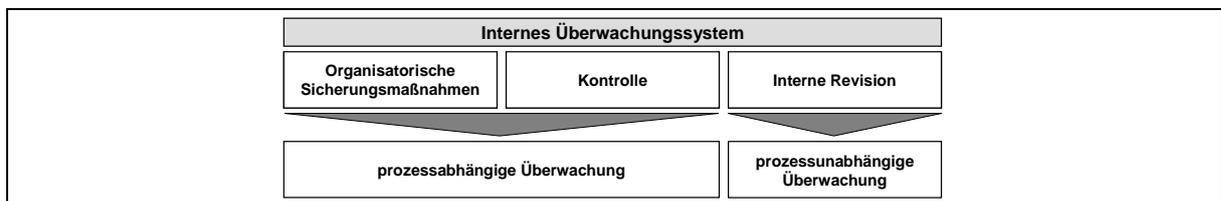


Abbildung A.6: Elemente des internen Überwachungssystems<sup>91</sup>

Prozessabhängige Überwachungsaufgaben werden durch organisatorische Sicherungsmaßnahmen bzw. interne Kontrollen durchgeführt. *Organisatorische Sicherungsmaßnahmen* beinhalten Überwachungsfunktionen, die prozessbegleitend durchgeführt werden. Durch diese Maßnahmen werden Fehler vermieden und ein vorgegebenes Sicherheitsniveau wird eingehalten. Grundsätze dieser Maßnahmen sind die Funktionstrennung, d. h. die Trennung von Aufgabenbearbeitung und Aufgabenüberwachung, Sicherungsmaßnahmen in der EDV (z. B. Zugriffsbeschränkungen auf Daten, elektronische Unterschrift usw.), Sicherungsmaßnahmen durch Arbeitsanweisungen (z. B. Vorschriften zur Durchführung von Arbeiten, Investitionsrichtlinien usw.) sowie Sicherungsmaßnahmen durch das innerbetriebliche Belegwesen (z. B.

<sup>87</sup> Vgl. ELFGEN, R. (Instrumente, 2002), S. 211.

<sup>88</sup> Vgl. MEIER, P. (Technologieunternehmen, 2005), S. 234.

<sup>89</sup> Vgl. KUHL, K./NICHEL, J.-P. (Risikomanagement, 1999), S. 134.

<sup>90</sup> Vgl. LÜCK, W./HENKE, M./GAENSLER, P. (Interne Revision, 2002), S. 231; MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 130 f.

<sup>91</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 105.

Buchungsbelege).<sup>92</sup> Bei der *Kontrolle* im Rahmen des internen Überwachungssystems sind die Kontrolltätigkeiten in die regulären Betriebsabläufe eingebunden, d. h. der Überwachungsträger ist in den Arbeitsablauf integriert. Diese Kontrolle kann beispielsweise durch automatische Einrichtungen oder prozessabhängige Personen durchgeführt werden.<sup>93</sup>

In der Begründung zu § 91 AktG ist die Verpflichtung des Vorstandes festgehalten, eine angemessene Revision zu gewährleisten.<sup>94</sup> Neben der prozessabhängigen Überwachung erfüllt diese *Interne Revision* die Funktion der prozessunabhängigen Überwachung. Die Durchführung dieser Überwachung findet durch eine organisatorische Einheit statt, die in den Arbeitsablauf nicht eingebunden und nicht für die Ergebnisse des überwachten Prozesses verantwortlich ist. Dadurch wird gewährleistet, dass die Interne Revision objektiv und unabhängig durchgeführt wird. Es besteht die Möglichkeit, die Revision durch eine unternehmensinterne Einheit (z. B. Stabsstelle) durchführen zu lassen oder die Aufgaben der Revision auf eine unternehmensexterne Einrichtung zu übertragen (z. B. Unternehmensberatung).<sup>95</sup> Zu den Aufgaben der Internen Revision gehören insbesondere Prüfungen im Finanz-/Rechnungswesen (Financial Auditing) und organisatorischen Bereich (Operational Auditing), Prüfungen der Managementleistungen (Management Auditing) sowie eine Beratung, Begutachtung und Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen (Internal Auditing).<sup>96</sup> Durch ihre Prozessunabhängigkeit unterstützt die Interne Revision somit die Unternehmensleitung bei der Überwachung der internen Strukturen und Prozesse und stellt insbesondere die Funktionsfähigkeit der internen Kontrollen sicher.<sup>97</sup> In Bezug auf das Risikomanagement kommt der Internen Revision die Aufgabe zu, das Risikomanagementsystem auf seine Konzeption und Anwendung zu kontrollieren<sup>98</sup> und in der Phase der Entwicklung und Installation des Risikomanagementsystems die Wirksamkeit und den Vollzug der Implementierung zu überprüfen.<sup>99</sup>

### c. Risikocontrolling

Aus der allgemeinen Begründung zu § 91 Abs. 2 AktG ergibt sich die Notwendigkeit, eine unternehmerische Kontrolle einzurichten.<sup>100</sup> Die Aufgaben der Kontrolle werden neben dem internen Überwachungssystem auch durch das Risikocontrolling durchgeführt. Die Kontrolle im Risikocontrolling ist prozessbegleitend und hat somit Überschneidungen mit der Kontrolle des internen Überwachungssystems. Durch die Prozessabhängigkeit kann das Risikocontrol-

<sup>92</sup> Vgl. LÜCK, W. (Elemente, 1998), S. 9 f.

<sup>93</sup> Vgl. MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 133 f.; LÜCK, W. (Elemente, 1998), S. 10.

<sup>94</sup> Vgl. LÜCK, W. (Überwachungssystem, 1998), S. 1925.

<sup>95</sup> Vgl. EMMERICH, G. (Risikomanagement, 1999), S. 1086; MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 133 f.

<sup>96</sup> Vgl. LÜCK, W. (Elemente, 1998), S. 10.

<sup>97</sup> Vgl. SCHEWE, G./LITTKEMANN, J./BECKEMEIER, P. O. (Kontrollsysteme, 1999), S. 1484.

<sup>98</sup> Vgl. KPMG (Einführung, 2000), S. 15; SCHICHOLD, B. (Einrichtung, 2001), S. 579.

<sup>99</sup> Vgl. LÜCK, W. (Überwachungssystem, 1998), S. 1929.

<sup>100</sup> Vgl. o.V. (KonTraG, 1998), S. 11; ERNST, C./SEIBERT, U./STUCKERT, F. (KonTraG, 1998), S. 29 ff.

ling gegenüber der prozessunabhängigen Internen Revision abgegrenzt werden.<sup>101</sup> Zu den Aufgaben im Bereich der *Kontrolle* gehören beispielsweise die Bereitstellung von Instrumenten zur Durchführung der Kontrolle sowie die Kontrolle der strategischen Pläne im Rahmen einer Prämissenkontrolle.<sup>102</sup>

Die Aufgaben des Risikocontrollings leiten sich aus dem allgemeinen Controlling ab. Das Risikocontrolling erfüllt deshalb neben der Kontrollfunktion zusätzlich die Funktionen Planung, Steuerung und Informationsversorgung.<sup>103</sup> Im Kontext der *Planung* kommt dem Risikocontrolling u. a. die Aufgabe zu, die Risikostrategie des Unternehmens und einzelner Geschäftsbereiche festzulegen und die Verantwortungsbereiche sowie geeignete Schwellenwerte (Risikogrenzen) zu bestimmen. Außerdem müssen durch das Risikocontrolling Maßnahmen definiert werden, die bei der Überschreitung dieser Risikoschwellen durchzuführen sind. Durch die Festlegung eines Instrumentariums mit Vorgaben und Anweisungen ist damit eine gezielte *Steuerung* und Koordination des operativen Risikomanagementprozesses möglich.<sup>104</sup>

Im Rahmen der *Informationsversorgung* stellt das Risikocontrolling sicher, dass die Entscheidungsträger risikorelevante Informationen erhalten. Diese beinhalten neben Informationen über die eigentlichen Risiken und deren Auswirkungen auch Angaben über die Auswirkungen verschiedener risikopolitischer Maßnahmen sowie Interdependenzen zwischen den einzelnen Risiken.<sup>105</sup> Wesentlicher Bestandteil der Informationsfunktion ist die Erstellung von Risikoberichten (Risikoreporting), die der Unternehmensleitung sowohl Informationen über Einzelrisiken als auch über das aggregierte Gesamtrisiko des Unternehmens liefern.<sup>106</sup>

Mithilfe dieser Funktionen ist es zusammenfassend die Aufgabe des Risikocontrollings, die Unternehmensführung bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen und mit risikorelevanten Informationen zu versorgen.<sup>107</sup> Das Risikocontrolling nimmt bei der Entscheidungsunterstützung demnach die Aufgaben wahr, die in direktem Zusammenhang mit dem Risikomanagement stehen und legt im strategischen Bereich die Methodik fest, die zur Erfüllung der Aufgaben im operativen Risikomanagementprozess notwendig ist.<sup>108</sup>

Um eine Transparenz der unternehmerischen Risikosituation zu gewährleisten, ist eine umfangreiche Dokumentation des Risikomanagements erforderlich. Die bereits beschriebene

<sup>101</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 105 f.

<sup>102</sup> Vgl. WOLF, K./RUNZHEIMER B. (KonTraG, 2001), S. 85; WEBER, J. (Controlling, 2004), S. 506 f.

<sup>103</sup> Die institutionelle Komponente des Risikocontrollings wird in Abschnitt A.II.3.a behandelt. Zur Trennung zwischen institutioneller und funktionaler Controllingperspektive vgl. WEBER, J. (Controlling, 2004), S. 31 ff.

<sup>104</sup> Vgl. MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 121 ff; LÜCK, W. (Überwachungssystem, 1998), S. 1929 f; vgl. HAMPEL, V./LUEGER, M./ROTH, U. (Risikocontrolling, 2004), S. 111.

<sup>105</sup> Vgl. DIEDERICHS, M./RICHTER, H. (Berichtswesen, 2001), S. 137 f; HORVÁTH, P./REICHMANN, T. (Vahlens, 2003), S. 670.

<sup>106</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 175; MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 123.

<sup>107</sup> Vgl. SPRUAL, A./OESER, J. (Controlling, 2004), S. 1; LÜCK, W. (Überwachungssystem, 1998), S. 1929.

<sup>108</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 104; KROMSCHRÖDER, B./LÜCK, W. (Unternehmensüberwachung, 1998), S. 1575; zur Abgrenzung von Risikomanagement und Risikocontrolling: TROBMAN, E./BAUMEISTER, A. (Risikocontrolling, 2004), S. 77.

Informationsversorgung als *Berichtsfunktion* ist hierbei ein wichtiger Grund für eine ausführliche Dokumentation der Risikomanagementaktivitäten im Rahmen des Risikocontrollings. Gleichzeitig wird durch diese Dokumentation eine langfristige Einhaltung der Maßnahmen des Risikomanagements sichergestellt (*Sicherungsfunktion*) und der Unternehmensleitung die Möglichkeit gegeben, bei Eintritt einer Unternehmenskrise ihr pflichtmäßiges Verhalten nachzuweisen (*Rechenschaftsfunktion*). Letztlich erfüllt die Dokumentation durch das Risikocontrolling eine *Prüfbarkeitsfunktion* und gewährleistet damit die Prüfung des Risikomanagementsystems durch Aufsichtsrat, Interne Revision und Abschlussprüfer.<sup>109</sup> Der ausführlichen Dokumentation und damit der Informationsversorgung kommt im Hinblick auf das KonTraG demnach eine besondere Bedeutung zu.<sup>110</sup> Diese Dokumentation kann z. B. in Form eines Risikomanagementhandbuches erfolgen.<sup>111</sup>

## 2. Strategische Ausrichtung durch risikoorientierte Unternehmenskultur

Wesentlicher Bestandteil des strategischen Risikomanagements ist die Risikopolitik des Unternehmens. Dieser Abschnitt geht auf die Notwendigkeit einer gemeinsamen Risikokultur im Unternehmen ein, um den Mitarbeitern einen organisatorischen Rahmen für ihr Risikoverhalten zu geben. Außerdem werden Risikoziele und deren Einbindung in das unternehmerische Zielsystem erläutert.

### a. Realisierung einer Risikokultur durch risikopolitische Grundsätze

Die *Risikokultur* kann als ein Bestandteil der Unternehmenskultur<sup>112</sup> verstanden werden. Sie drückt die Grundhaltung des Unternehmens zum Risiko und damit auch dessen Sicherheitsstreben aus.<sup>113</sup> In Analogie zu dem Modell der Unternehmenskultur kann die Risikokultur in risikobezogene Grundannahmen, Werte und Normen sowie Artefakte untergliedert werden.<sup>114</sup> In der Unternehmenskultur sind die *Grundannahmen* unbewusste und unsichtbare Annahmen über den Menschen und dessen Beziehung zur Umwelt sowie Annahmen über den Sinn und die Realität des Unternehmens. In Bezug auf die Risikokultur klären die Grundannahmen beispielsweise das grundlegende Verständnis von Risiko und das Risikoverhalten (z. B. risikoavers, risikofreudig). *Werte* stellen individuelle Präferenzen in Bezug auf Ziele, Handlungsalternativen und Zustände dar, während *Normen* extern vorgegebene Verhaltensmaximen sind. Die Risikokultur legt in diesem Zusammenhang fest, wie mit den Risiken umgegangen werden soll und welche Strategien und Ziele im Hinblick auf die Risiken verfolgt werden. Sicht-

<sup>109</sup> Vgl. HORVÁTH, P./REICHMANN, T. (Vahlens, 2003), S. 670; KROMSCHRODER, B./LÜCK, W. (Unternehmenüberwachung, 1998), S. 1575.

<sup>110</sup> Vgl. WOLF, K. (Risikomanagementhandbuch, 2002), S. 466.

<sup>111</sup> Vgl. HOHNHORST, G. V. (Risikomanagement, 2002), S. 105; WINTER, P./BAUMANN, N. (Risikocontrolling, 2004), S. 19.

<sup>112</sup> Vgl. HAHN, D. (Unternehmensführung, 1999), S. 32.

<sup>113</sup> Vgl. HERMANN, D. C. (Risikomanagement, 1996), S. 230.

<sup>114</sup> Vgl. SCHEIN, E. H. (Culture, 1984), S. 3 ff; HUNGENBERG, H. (Management, 2001), S. 34 f.

bare und bewusste *Artefakte* äußern sich in entwickelten und gelebten Verhaltensweisen. Im Hinblick auf die Risikokultur sind in diesem Zusammenhang Schöpfungen wie Symbole, Rituale oder Dokumente zu nennen.<sup>115</sup>

Zusammenfassend kann die Risikokultur eines Unternehmens somit als das gemeinsame, grundlegende Normen- und Wertgerüst der Unternehmensmitglieder verstanden werden, das die risikobezogenen Handlungen und das risikobezogene Verhalten beeinflusst. Hierdurch wird die Bereitschaft gefördert, Risiken offen zu kommunizieren und risikobewusst zu handeln.<sup>116</sup> Durch die Festlegung der Risikokultur wird die Sensibilität der Mitarbeiter gegenüber Risikoaspekten gefördert und die Art und Weise der Kommunikation von Risiken beeinflusst.<sup>117</sup> Dem Risikomanagement kommt die Aufgabe zu, die einzelnen Elemente der Risikokultur zu konkretisieren.<sup>118</sup> Die Konkretisierung der Risikokultur in Form von schriftlich fixierten Leitlinien schafft verbindliche Aussagen und erhöht damit die Transparenz bezüglich der von der Unternehmensleitung vorgegebenen risikopolitischen Grundsätze. Diese Grundsätze stellen somit dokumentierte Verhaltensregeln dar und sind ein äußerer Ausdruck der Werte und Normen. Mithilfe dieser Regelungen wird im Unternehmen eine einheitliche Basis für den Umgang mit Risiken geschaffen.<sup>119</sup> Die risikopolitischen Grundsätze dienen der Vermittlung der risikobezogenen Einstellungen der Unternehmensleitung und stellen somit die Grundlage zum Aufbau einer unternehmensweiten Risikokultur dar.<sup>120</sup>

Die risikopolitischen Grundsätze können in Form von Leitlinien im Risikomanagementhandbuch dokumentiert werden.<sup>121</sup> Die Formulierung der risikopolitischen Leitlinien erfolgt unternehmensspezifisch und kann sich an der in Abbildung A.7 dargestellten Struktur orientieren.



Abbildung A.7: Struktur und Inhalt risikopolitischer Leitlinien<sup>122</sup>

<sup>115</sup> Vgl. HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 126; Jahner, S./Krcmar, H. (Risikokultur, 2005), S. 48 f.

<sup>116</sup> Vgl. ROSSITER, C. (Risk culture, 2001), S. 1; KPMG (Risikomanagement, 1998), S. 8 f; HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 126.

<sup>117</sup> Vgl. LÜCK, W. (Managementrisiken, 2000), S. 1477; MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 138.

<sup>118</sup> Vgl. FISCHER, M. (KonTraG, 1999), S. 293.

<sup>119</sup> Vgl. HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 127; KPMG (Risikomanagement, 1998), S. 10.

<sup>120</sup> Vgl. ZECH, J. (Risikomanagement, 2002), S. 40.

<sup>121</sup> Vgl. Abschnitt A.II.1.c: Die Erstellung des Risikomanagementhandbuchs fällt i. d. R. in den Aufgabenbereich des Risikocontrollings; WINTER, P./BAUMANN, N. (Risikocontrolling, 2004), S. 19.

Die Grundlage der risikopolitischen Leitlinien stellen *Aussagen zu Risiko und Risikomanagement* dar. Diese enthalten Definitionen des im Unternehmen verwendeten Risikoverständnisses und der Risikoneigung der Unternehmensleitung. Durch die Beschreibung der Funktion und Notwendigkeit des Risikomanagements wird dessen Bedeutung hervorgehoben und die Akzeptanz der risikopolitischen Grundsätze im Unternehmen unterstützt.<sup>123</sup> In den risikopolitischen Leitlinien werden weiter die eher abstrakt formulierten *risikobezogenen Ziele* konkretisiert.<sup>124</sup> Die Risikoziele haben eine besondere Bedeutung im Rahmen der risikopolitischen Leitlinien, da ohne die konkreten Ziele keine rationale Planung möglich ist.<sup>125</sup> Außerdem werden in den Leitlinien *Aussagen über grundlegende risikobezogene Verhaltensweisen und Potentiale* getroffen. In diesem Bereich geht es um konkrete Angaben bezüglich des operativen Risikomanagementprozesses, d. h. wie bei der Risikoidentifikation und Risikohandhabung vorzugehen ist und welche Instrumente hierbei Verwendung finden. Im letzten Schritt wird in den risikopolitischen Leitlinien das *risikobezogene Verhalten* gegenüber den internen und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens festgehalten.<sup>126</sup>

Die risikopolitischen Grundsätze des Unternehmens tragen demzufolge dazu bei, die Unternehmenskultur um Risikoaspekte zu ergänzen. Neben den grundlegenden Aussagen zu Risiko und Risikomanagement sowie dem Umgang mit Risiken ist insbesondere die Konkretisierung der Risikoziele ein wesentliches Element zur Einführung einer unternehmensweiten Risikokultur. Auf die besondere Bedeutung von Zielen in Verbindung mit den risikopolitischen Leitlinien wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

### **b. Einbindung von Risikozielen in das unternehmerische Zielsystem**

Das unternehmerische Zielsystem konkretisiert die Unternehmensphilosophie. Allgemein beschreiben Ziele einen erwünschten zukünftigen Zustand, den die Unternehmung zu erreichen versucht.<sup>127</sup> Ein Unternehmen verfügt i. d. R. über ein Zielsystem, d. h. es verfolgt mehrere Ziele, zwischen denen Beziehungen oder Interdependenzrelationen bestehen.<sup>128</sup> Die Einbindung der Risikokultur in die Unternehmensphilosophie führt dazu, dass das unternehmerische Zielsystem um Risikoziele ergänzt und dadurch risikoorientiert ausgestaltet wird.<sup>129</sup>

Die Formulierung risikopolitischer Ziele ist im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens von grundlegender Bedeutung. Die mit der unternehmerischen Tätigkeit ver-

---

<sup>122</sup> HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 128.

<sup>123</sup> Vgl. GABELE, E./KRETSCHMER, H. (Unternehmensgrundsätze, 1983), S. 725.

<sup>124</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 314.

<sup>125</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 73.

<sup>126</sup> Vgl. HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 128; HUNGENBERG, H. (Management, 2001), S. 24 f.

<sup>127</sup> Vgl. STAEHLE, W. H. (Management, 1994), S. 414; CORSTEN, H. (Zielbildung, 1988), S. 337.

<sup>128</sup> Vgl. CORSTEN, H. (Produktionswirtschaft, 2004), S. 42.

<sup>129</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 72.

bundenen Entscheidungen sind aufgrund ihres Zukunftsbezuges stets mit Risiken verbunden.<sup>130</sup> Ziel des Unternehmens ist in diesem Zusammenhang der bewusste und kontrollierte Umgang mit diesen Risiken.<sup>131</sup> Entscheidungen werden im Unternehmen durch unterschiedliche Entscheidungsträger getroffen und sind deshalb nicht immer auf logische Entscheidungsprozesse, sondern auch auf die persönliche Einstellung des Entscheidenden zurückzuführen. Die Risikoneigung und Risikofreudigkeit des Entscheidungsträgers spielt beim Eingehen der mit dem wirtschaftlichen Handeln verbundenen Risiken demnach eine ausschlaggebende Rolle. Um einen kontrollierten Umgang mit Risiken zu gewährleisten, ist es notwendig, eine angestrebte Risikolage für das Unternehmen zu definieren, d. h. einen optimalen Sicherheitsgrad bzw. anzustrebenden Risikograd für die Unternehmung festzulegen. Der Sicherheitsgrad wird durch die Kosten, die durch Risikomanagementmaßnahmen entstehen und die Kosten, welche durch schlagend werdende Risiken auftreten, determiniert. Die Bestimmung dieses Risikogrades ist hierbei eine mit dem Führungsprozess verbundene Funktion und erfolgt durch die Unternehmensleitung.<sup>132</sup>

Die Konkretisierung des so definierten Risikogrades erfolgt mithilfe der Risikoziele. Der Zweck dieser Zieldefinition liegt in der Beeinflussung aller nachgeordneten Entscheidungsprozesse, d. h. in einer Integration von Risikoaspekten in diese Prozesse. Die Ziele sind so operational auszugestalten, dass die Entscheidungsträger die Risikovorgaben bei ihren Entscheidungen berücksichtigen können und eine Beurteilung der Zielerreichung möglich wird.<sup>133</sup> Die risikopolitischen Ziele sind damit neben den anderen unternehmerischen Zielen die Voraussetzung für alle Planungs- und Entscheidungsprozesse.<sup>134</sup> Sie dienen den Entscheidungsträgern im Unternehmen demzufolge als eine Art Leitfaden, wie Risiken zu handhaben sind, und machen somit den von der Unternehmensleitung gewünschten Risikograd transparent. Die Risikoziele sind in Bezug auf Zielinhalt, Zielmaßgröße, Zielerreichungsgrad sowie Zeitbezug zu definieren<sup>135</sup> und können als eigenständige Ziele in Form von Hauptzielen oder Nebenzielen in das unternehmerische Zielsystem integriert oder implizit in andere Zielvorstellungen des Unternehmens eingebunden werden.<sup>136</sup> Risikoziele als *Hauptziele* stehen gleichberechtigt neben anderen primären Zielen (z. B. Rentabilität) im unternehmerischen Zielsystem. Diese Risikoziele treffen Aussagen über das angestrebte Risiko-Chancen-Verhältnis und gehen damit unmittelbar auf den von der Unternehmensleitung gewünschten Risikograd ein.

<sup>130</sup> Vgl. MIKUS, B. (Integration, 2001), S. 69.

<sup>131</sup> Vgl. WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 457.

<sup>132</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 149 f.; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 311 f.

<sup>133</sup> Vgl. HUNGENBERG, H. (Management, 2001), S. 23 f.; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 73; HOPFENBECK, W. (Managementlehre, 2002), S. 527 f.

<sup>134</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 313.

<sup>135</sup> Vgl. CORSTEN, H. (Betriebswirtschaftslehre, 2000), S. 1072 ff.

<sup>136</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 312; EHRMANN H. (Risikomanagement, 2005), S. 38.

Daneben können Risikoziele auch als *Nebenziele* in das Zielsystem integriert werden. Diese Nebenziele sind bei der Erreichung der Hauptziele als Nebenbedingung zu beachten (z. B. Liquidität). Ein unbedingtes Nebenziel kann beispielsweise sein, dass Risiken nur übernommen werden, wenn die möglichen Risikoeintritte durch ausreichendes Eigenkapital gedeckt sind (erfolgsrechnerische Dimension) und eine Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit gewährleistet ist (finanzwirtschaftliche Dimension). Risikoziele, die *implizit in anderen Zielsetzungen* des Unternehmens integriert sind, werden durch die Einhaltung dieser Zielvorgaben berücksichtigt. Ein Beispiel hierfür sind Qualitätsziele, durch deren Berücksichtigung Produkthaftungsrisiken verringert werden.<sup>137</sup>

### 3. Organisatorische Einbindung des Risikomanagements

Grundlegend für die Erfüllung der sich aus den Anforderungen des KonTraG ergebenden Aufgaben sowie der Einrichtung einer unternehmensweiten Risikokultur durch Risikoziele ist die institutionelle Einbindung des Risikomanagements in die Organisationsstruktur. Nur so kann eine effiziente Funktionsweise des Risikomanagements gewährleistet werden.<sup>138</sup> Neben dieser Institutionalisierung wird in diesem Abschnitt die Notwendigkeit der Einbindung einer Risikokommunikation in unternehmensspezifische Prozesse hervorgehoben.

#### a. Institutionalisierung des Risikomanagements

Hinsichtlich der Institutionalisierung des Risikomanagements existieren zwei Extremformen. Das *Separationskonzept* richtet neben den bestehenden Strukturen einer Organisation zusätzlich ein eigenständiges Risikomanagementsystem ein. Im Gegensatz dazu ist beim *Integrationskonzept* das Risikomanagement integraler Bestandteil der Unternehmensführung und unmittelbar in die Geschäftsprozesse eingebunden.<sup>139</sup>

Die jeweilige Ausgestaltung der organisatorischen Einbindung des Risikomanagements ist von der Organisationsstruktur der Unternehmung abhängig.<sup>140</sup> Hierbei bieten sich unternehmensspezifische Mischformen der zuvor genannten Extremfälle an. Ansatzpunkt solcher Mischformen sind die *operativen Einheiten* des Unternehmens, die sehr nah an der eigentlichen Geschäftstätigkeit des Unternehmens sind und dadurch spezifische Kenntnisse über die Prozesse und die damit verbundenen Risiken haben. In den operativen Einheiten sind deshalb Verantwortungsbereiche zu schaffen und so ablauforganisatorische Zuständigkeiten bezüglich

<sup>137</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 74 ff; MIKUS, B. (Integration, 2001), S. 73.

<sup>138</sup> Vgl. WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 462.

<sup>139</sup> Vgl. EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000), S. 504.

<sup>140</sup> Vgl. WOLF, K./RUNZHEIMER B. (KonTraG, 2001), S. 88 ff.

des Risikomanagementprozesses zu definieren.<sup>141</sup> Dadurch können die prozessspezifischen Risikomanagementaufgaben dezentral auf die operativen Einheiten übertragen werden.<sup>142</sup> Neben den spezifischen Kenntnissen aus den operativen Einheiten sind grundlegende Fachkenntnisse aus dem Bereich des Risikomanagements erforderlich, um die Methoden und Instrumente für den operativen Risikomanagementprozess vorzugeben. Diese *umfassenden Risikomanagementfunktionen* sind institutionell von den anderen organisatorischen Einheiten zu trennen.<sup>143</sup> Die umfassenden Risikomanagementaktivitäten sind zweckmäßigerweise zentral in einer Stabsabteilung zu integrieren, da so die Unabhängigkeit von den Fachbereichen gewährleistet und die Bedeutung des strategischen Risikomanagements hervorgehoben wird.<sup>144</sup> Diese direkt der Unternehmensleitung unterstellte Abteilung unterstützt die Unternehmensleitung bei der Erarbeitung risikobezogener Strategien, übernimmt die Fachverantwortung für risikopolitische Entscheidungen, koordiniert die risikopolitischen Maßnahmen und kann ihr risikospezifisches Fachwissen (z. B. juristische Kenntnisse, Spezialwissen im Bereich Versicherungen) anwenden und ausbauen.<sup>145</sup> Die Vorgabe von Methoden und Standards zum Risikomanagement durch die Stabsabteilung unterstützt damit die operativen Einheiten bei der Durchführung der operativen Risikomanagementaktivitäten. Die zentrale Institution erfüllt demnach insbesondere die Koordination der strategischen und operativen Elemente des Risikomanagements und unterstützt die Funktionsbereiche bei der Durchführung der Risikomanagementaktivitäten.<sup>146</sup> In diesen Unternehmensbereichen sind auch die bereits beschriebenen Aufgaben des Risikocontrollings einzuordnen, die durch ihre Kontrolle, Planung, Steuerung und Informationsversorgung die operativen Einheiten bei der Risikohandhabung unterstützen.<sup>147</sup> Die beschriebene Organisation des Risikomanagements sollte nicht starr vorgenommen werden, damit die Organisationseinheiten fall- oder bedarfsbezogen ausgestaltet werden können.<sup>148</sup>

Durch die Ausgestaltung der zentralen Risikomanagementinstitution in Form einer reinen Stabsstelle ergeben sich Probleme, da die Stabsstelle in diesem Fall über keinerlei Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse verfügen würde. Aufgrund der von der Risikomanagementinstitution durchzuführenden Gestaltungsaufgaben (z. B. im Bereich der Risikobewältigung) muss diese Stelle auch über Entscheidungsbefugnisse verfügen. Außerdem sollte es für die

<sup>141</sup> Vgl. WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 463; MUGLER, J. (Risk Management, 1978), S. 110.

<sup>142</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikouibernahme, 2002), S. 96; HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Versicherungsmanagement, 1996), S. 1612.

<sup>143</sup> Vgl. BRAUN, H. (Risikomanagement, 1984), S. 277.

<sup>144</sup> Vgl. WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 462 f.; KPMG (Risikomanagement, 1998), S. 12 f.; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 308 ff.

<sup>145</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 269; BRAUN, H. (Risikomanagement, 1984), S. 281.

<sup>146</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikouibernahme, 2002), S. 99.

<sup>147</sup> Vgl. Abschnitt A.II.1.c; WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 463.

<sup>148</sup> Vgl. WOLF, K. (Anforderungen, 2004), S. 213.

zentrale Risikomanagementinstitution möglich sein, gegen Entscheidungen der Linienverantwortlichen Einspruch zu erheben.<sup>149</sup> Aufgrund dieser Probleme scheidet neben der Ausgestaltung der zentralen Institution als eine reine Stabsstelle auch die Errichtung einer Linienfunktion aus, da das Risikomanagement nicht parallel zu anderen betrieblichen Funktionen betrieben werden soll. Hier bietet sich die Installation einer mehrdimensionalen Organisationsform an. Die Aufgaben der Risikomanagementinstitution umfassen bei diesem Konzept sowohl die zentralen Koordinationsaufgaben als auch dezentrale Unterstützungsfunktionen in den einzelnen Fachabteilungen.<sup>150</sup>

Die einzelnen Funktionen des Risikomanagements sind entsprechend ihrer Bedeutung für das strategische oder operative Risikomanagement in der Organisationsstruktur zu verankern. So werden prozessabhängige Risikomanagementaufgaben dezentral in den operativen Einheiten und die prozessunabhängige Aufgaben zentral durch eine eigenständige Risikomanagementabteilung durchgeführt.<sup>151</sup> Die gleichzeitige Institutionalisierung des Risikomanagements in zentralen und dezentralen Einheiten verdeutlicht den integrativen Charakter des Risikomanagements, d. h. Risikoaspekte sind in allen Organisationseinheiten zu berücksichtigen. Dadurch wird deutlich, dass in der Unternehmung jeder, von der Unternehmensleitung über den Risikomanager bis hin zum Mitarbeiter, in einer Risikomanagementverantwortung steht.<sup>152</sup> Die aufbauorganisatorische Umsetzung des Risikomanagements stellt für viele – insbesondere kleine und mittlere – Unternehmen ein Problem dar, da vielfach nicht ausreichende personelle Kapazitäten zur Errichtung einer eigenständigen Risikomanagementinstitution vorhanden sind. Für diese Unternehmen bietet es sich an, die Risikomanagementaktivitäten auf externe Anbieter zu übertragen und so von deren Erfahrung in diesem Bereich profitieren.<sup>153</sup>

### **b. Implementierung einer unternehmensspezifischen Risikokommunikation**

Neben der Institutionalisierung des Risikomanagements sind im Unternehmen Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen, auf der einen Seite die Risikokultur und das risikoorientierte Zielsystem unternehmensweit in die Prozesse einzubinden und auf der anderen Seite eine Risikoberichterstattung auf allen Ebenen zu gewährleisten. In Abbildung A.8 sind die einzelnen Elemente einer solchen unternehmensweiten Risikokommunikation dargestellt.

<sup>149</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 99.

<sup>150</sup> Vgl. BRAUN, H. (Risikomanagement, 1984), S. 281 ff.

<sup>151</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 105; WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 463 ff.

<sup>152</sup> Vgl. ECKERT, S./LAMPARTER, G./MÖLLER, K. (Umsetzung, 2004), S. 30.

<sup>153</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 311; FALLY, M. (Risikopolitik, 1998), S. 224 f.

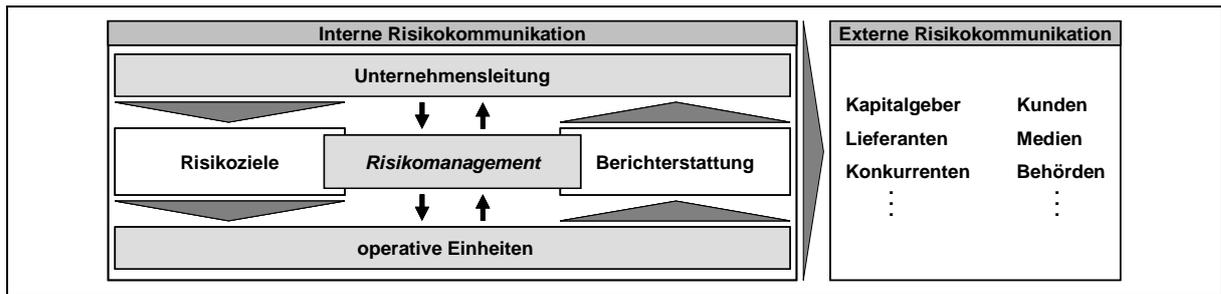


Abbildung A.8: Interne und externe Risikokommunikation

Die *interne Risikokommunikation* dient der zeitnahen Weitergabe aller wesentlichen Risikoinformationen im Unternehmen. Dies betrifft auf der einen Seite die Kommunikation von wesentlichen Risikoinformationen an die nächsthöhere Hierarchieebene bis hin zur Unternehmensleitung (*Berichterstattung*).<sup>154</sup> Auf der anderen Seite wird durch eine Risikokommunikation die Bedeutung von Risikowerten im Unternehmen vermittelt, d. h. die Ausgestaltung der Risikokultur wird – operationalisiert durch die *Risikoziele* – an alle Ebenen des Unternehmens weitergegeben.<sup>155</sup> Durch diese Kommunikation der Risikoziele wird ein Bewusstsein für Risikoaspekte geschaffen und so der von der Unternehmensleitung vorgegebene Risikograd bis in die operativen Einheiten umgesetzt.<sup>156</sup>

Die Umsetzung der *Risikoziele* muss durch die Einrichtung einer Kommunikationsinfrastruktur alle Mitarbeiter des Unternehmens erreichen. Dies kann beispielsweise durch die Mitarbeiterzeitung, ein Rundschreiben des Vorstandes, das Intranet oder durch das Risikomanagementhandbuch erfolgen.<sup>157</sup> Das Risikomanagementhandbuch erfüllt in diesem Zusammenhang im Wesentlichen eine Informationsfunktion und beinhaltet Informationen zum Risikomanagementordnungsrahmen und zur Risikomanagementorganisation. Neben den Risikozielen und dem grundsätzlichen Aufbau des Risikomanagementsystems enthält dieses Handbuch insbesondere Angaben zur Risikoneigung und Risikopolitik der Unternehmensleitung.<sup>158</sup>

Die *Berichterstattung* gewährleistet eine Kommunikation und Informationsversorgung auf allen Unternehmensebenen.<sup>159</sup> Hierunter ist sowohl die Kommunikation zwischen einzelnen operativen Einheiten und deren übergeordneten Hierarchieebenen, als auch die Berichterstattung zwischen gleichen Hierarchieebenen oder verschiedenen Funktionsbereichen zu verstehen. So ist z. B. gerade die Kommunikation zwischen technischen und betriebswirtschaftlichen Bereichen bei der Auswahl geeigneter Risikobewältigungsstrategien von großer Bedeu-

<sup>154</sup> Vgl. BREBECK, F./HERMANN, D. (Frühwarnsystem, 1997), S. 385 f.

<sup>155</sup> Vgl. EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000), S. 505; JAHNER, S./KRCMAR, H. (Risikokultur, 2005), S. 49.

<sup>156</sup> Vgl. Abschnitt A.II.2.b.

<sup>157</sup> Vgl. HOHNHORST, G. v. (Risikomanagement, 2002), S. 104.

<sup>158</sup> Vgl. POLLANZ, M. (Erwartungslücke, 1999), S. 397.

<sup>159</sup> Vgl. ECKERT, S./LAMPARTER, G./MÖLLER, K. (Umsetzung, 2004), S. 34 f.

tung.<sup>160</sup> Auch im Bereich der Berichterstattung kommt dem Risikomanagementhandbuch eine besondere Rolle zu, denn es beinhaltet Informationen zur Erstellung von Risikoberichten (Risikoreporting) und zu spezifischen Risiken.<sup>161</sup> Die Berichterstattung dient dazu, dass die Risikolage des Unternehmens transparent ist und gleichzeitig überwacht werden kann.<sup>162</sup> Das Risikoreporting ist zweckmäßigerweise in bestehende Berichtssysteme und nicht als eigener Prozess zu installieren und sollte neben einer regelmäßigen Berichterstattung auch die Möglichkeit von Ad-hoc-Meldungen sicherstellen.<sup>163</sup>

Die Risikomanagementinstitution ist zentral sowohl in die Entwicklung und unternehmensweite Verbreitung der Risikoziele als auch in die Berichterstattung eingebunden (vgl. Abbildung A.8). Ihr kommt diesbezüglich insbesondere eine Koordinationsfunktion zu.<sup>164</sup> Das *Risikomanagement* unterstützt die Unternehmensleitung bei der Entwicklung der Risikokultur und der Umsetzung der Risikokultur in Form von risikopolitischen Leitlinien und Risikozielen für die operativen Einheiten.<sup>165</sup> Hierdurch findet eine Risikosensibilisierung der Mitarbeiter statt und die Bereitschaft, Risiken bewusst wahrzunehmen und offen zu kommunizieren, wird gefördert.<sup>166</sup> Des Weiteren koordiniert das Risikomanagement die Berichterstattung, indem sie mithilfe des Risikomanagementhandbuchs Rahmenbedingungen für die Berichterstattung festlegt.<sup>167</sup> Als Beispiele sind hier die Festlegung von Verantwortungsbereichen und die Definition von Risikolimits zu nennen.<sup>168</sup>

Die Notwendigkeit der Koordination ergibt sich auch aus den unterschiedlichen Aggregatensebenen der Risiken. Zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen muss eine Aggregation der Risiken stattfinden und eine Koordination der Risikomanagementaktivitäten eingerichtet werden.<sup>169</sup> Hierzu gehört ebenfalls die Definition der Risikolimits bzw. Meldegrenzen. In unteren Hierarchieebenen sind niedrige Meldegrenzen festzulegen. Auf höheren Ebenen werden diese Grenzen aufgrund der möglichen Kumulationseffekte der Einzelrisiken schrittweise angehoben, so dass die Unternehmensleitung letztlich nur über die wesentlichen Risiken informiert wird.<sup>170</sup>

<sup>160</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 333.

<sup>161</sup> Vgl. POLLANZ, M. (Erwartungslücke, 1999), S. 398; Der Mindestinhalt des Risikomanagementhandbuchs ist in Anhang D.II dargestellt.

<sup>162</sup> Vgl. Ausführungen zum Risikocontrolling in Abschnitt A.II.1.c.

<sup>163</sup> Vgl. FREIDANK, C.-C. (Risikomanagement, 2001), S. 624 f; WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 478; EMMERICH, G. (Risikomanagement, 1999), S.1084.

<sup>164</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 309.

<sup>165</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 314; HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 127.

<sup>166</sup> Vgl. HAHN, K./WEBER, S. C./FRIEDRICH, J. (Ausgestaltung, 2000), S. 2622.

<sup>167</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 270.

<sup>168</sup> Vgl. POLLANZ, M. (Erwartungslücke, 1999), S. 397 f; WOLF, K. (Risikomanagementhandbuch, 2002), S. 467 f.

<sup>169</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikouibernahme, 2002), S. 95.

<sup>170</sup> Vgl. EMMERICH, G. (Risikomanagement, 1999), S.1084; WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 480.

Auch unter Berücksichtigung der Regelungen des KonTraG ist eine ausführliche Dokumentation des Risikomanagements von zentraler Bedeutung.<sup>171</sup> Neben dem Risikomanagementhandbuch, das die Rahmenbedingungen und Strukturen zum Risikomanagement enthält, sind auch die aus der Berichterstattung resultierenden Berichte zu dokumentieren.<sup>172</sup> Die Dokumentation stellt die Prüfbarkeit des Risikomanagements durch Aufsichtsrat, Interne Revision und Abschlussprüfer sicher und die Unternehmensleitung kann bei Unternehmenskrisen ihr pflichtgemäßes Verhalten nachweisen.<sup>173</sup> Auch im Hinblick auf andere externe Adressaten stellt die Dokumentation eine angemessene Kommunikation sicher.<sup>174</sup> So ist z. B. im Hinblick auf Basel II der Nachweis auf ein funktionierendes Risikomanagementsystem gerade für kleine und mittlere Unternehmen von besonderer Bedeutung.<sup>175</sup> Grundlegend für die externe Kommunikation ist die Benennung eines Mitarbeiters, der für die externe Kommunikation verantwortlich ist. Dieser Ansprechpartner hat die Aufgabe, vollständig und allgemeinverständlich alle relevanten Informationen an die Öffentlichkeit wahrheitsgemäß abzugeben.<sup>176</sup> Der *externen Risikokommunikation* kommt aus diesem Grund neben der internen Risikokommunikation eine wesentliche Rolle zu (vgl. Abbildung A.8).

### III. Aufbau des operativen Risikomanagementprozesses

Durch das strategische Risikomanagement wird der Handlungsrahmen für das operative Risikomanagement festgelegt. Im Rahmen dieser Vorgaben des strategischen Risikomanagements erfolgt die Risikohandhabung durch die operativen Einheiten statt.<sup>177</sup> In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Elemente des operativen Risikomanagementprozesses dargestellt und mögliche Instrumente der Risikoanalyse, Risikobewältigung sowie Kontrolle und Nachbereitung erläutert (vgl. Abbildung A.4).

<sup>171</sup> Vgl. HORVÁTH, P./REICHMANN, T. (Vahlens, 2003), S. 681; BLASCHE, S. (Risikoberichterstattung, 2004), S. 69.

<sup>172</sup> Vgl. WOLF, K. (Anforderungen, 2004), S. 215; DIEDERICH, M./REICHMANN, T. (Risikomanagement, 2003), S. 232 f; KIRCHNER, M. (Einführung, 2002), S. 23.

<sup>173</sup> Vgl. KROMSCHRÖDER, B./LÜCK, W. (Unternehmensüberwachung, 1998), S. 1576; KALHÖFER, C./RÜCKER, U.-C. (Reserven, 2002), S. 434.

<sup>174</sup> Vgl. OBERMEIER, O.-P. (Risikokommunikation, 2002), S. 349.

<sup>175</sup> Vgl. KIRCHNER, M. (Einführung, 2002), S. 16; Ehrmann H. (Risikomanagement, 2005), S. 227 ff; GLEIBNER, W./MEIER, G. (Versicherungsmanagement, 2002), S. 182; WILDEMANN, H. (Risikoposition, 2005), S. 233 ff.

<sup>176</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 329; TRACHSEL, M. (Risiko-Kommunikation, 1994), S. 31 ff.

<sup>177</sup> Vgl. WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 477.

## 1. Risikoanalyse

### a. Risikoidentifikation

Der operative Risikomanagementprozess beginnt mit der *Risikoidentifikation*. Dieser Schritt bezeichnet die bewusste Suche nach Risiken und stellt die Grundlage für die weiteren Schritte des Risikomanagementprozesses dar.<sup>178</sup> Das Aufgabenobjekt des Risikomanagements wird durch eine vollständige Identifikation erst geschaffen, d. h. nur bei identifizierten Risiken besteht die Möglichkeit einer gezielten Bewältigung.<sup>179</sup> Allerdings ist nicht überprüfbar, ob eine Risikoidentifikation vollständig gelungen ist. Eine unvollständige Risikoidentifikation wirkt sich auf den gesamten Risikomanagementprozess negativ aus und die Verwirklichung der risikopolitischen Ziele wird beeinträchtigt.<sup>180</sup>

Neben einer intuitiven Risikoidentifikation ist eine objektive Identifikation von Risiken mithilfe unterschiedlicher Instrumente und Methoden durchzuführen, um so eine strukturierte, detaillierte und möglichst vollständige Erfassung aller Risiken zu gewährleisten.<sup>181</sup> Eine erste Möglichkeit der Risikoidentifikation (insbesondere bei technischen Risiken) ist die *Betriebsbesichtigung*. Durch Besichtigungen und Begehungen werden die Einrichtungen und Abläufe im Unternehmen inspiziert und so visuell erfassbare Risiken identifiziert.<sup>182</sup> Die Betriebsbesichtigung ist ein Instrument, das insbesondere dann erfolgreich zur Risikoidentifikation eingesetzt werden kann, wenn die Unterstützung der Mitarbeiter im jeweiligen Tätigkeitsbereich gelingt.<sup>183</sup> Diese Mitarbeiter kennen die spezifischen Abläufe und potentiellen Risiken im Unternehmensbereich am besten und können so ihre Erfahrungen mit einbringen. Die Risikoidentifikation mithilfe des *betrieblichen Vorschlagswesens* setzt ebenfalls bei den Kenntnissen der Mitarbeiter an. Die Auswertung der Verbesserungsvorschläge kann hilfreiche Hinweise für die Identifikation potentieller oder bereits bestehender Risiken liefern und fördert außerdem das Risikobewusstsein der Mitarbeiter.<sup>184</sup> Auch im Rahmen eines *Brainstormings* kann die Erfahrung und Intuition der Mitarbeiter in die Risikoerkennung eingebunden werden. Diese Kreativitätstechnik hat zum Ziel, möglichst spontane Aussagen zu verschiedensten Risiken im Rahmen einer moderierten Gruppe zu generieren.<sup>185</sup>

<sup>178</sup> Vgl. DIEDERICHS, M./RICHTER, H. (Berichtswesen, 2001), S. 138.

<sup>179</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 317.

<sup>180</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 105.

<sup>181</sup> Vgl. HORVÁTH, P./REICHMANN, T. (Vahlens, 2003), S. 673 f; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 13; BRÜHWILER, B. (Risiko-Analyse, 1983), S. 257.

<sup>182</sup> Vgl. VANINI, U. (Risikoidentifikation, 2005), S. 1028; HÄRTERICH, S. (Risk Management, 1987), S. 54.

<sup>183</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 50 f.

<sup>184</sup> Vgl. BÖHME, O. J. (Risiken, 1978), S. 537 ff.

<sup>185</sup> Vgl. FÜSER, K./GLEIBNER, W./MEIER, G. (Risikomanagement, 1999), S. 754; VANINI, U. (Risikoidentifikation, 2005), S. 1028; EHRMANN H. (Risikomanagement, 2005), S. 68 f.

Eine Risikoidentifikation kann auch mit Interviews erfolgen. Die Interviews werden beispielsweise in Form von *Expertenbefragungen* durchgeführt, bei denen Experten bei der Identifizierung von Risiken ihr Wissen einbringen können. Die Realisierung eines solchen Interviews erfolgt z. B. durch die Verwendung von Checklisten.<sup>186</sup> *Checklisten* sind standardisierte Fragebögen zur systematischen Erfassung von Risiken.<sup>187</sup> Die mithilfe von Checklisten gesammelten Informationen dienen als Basis zur Risikobewertung und sind die Grundlage für den Aufbau eines strukturierten Berichtssystems.<sup>188</sup> Des Weiteren dienen Checklisten auch der Überwachung typischer Risiken bei wiederkehrenden Abläufen (z. B. Maschinenwartung).<sup>189</sup> Mit der Fehlerbaumanalyse sowie der Ausfalleffektanalyse existieren zwei Möglichkeiten der Risikoidentifikation, die aus Methoden des Qualitätsmanagements zur Fehleranalyse technischer Systeme entstanden sind. Bei der *Ausfalleffektanalyse* (FMEA<sup>190</sup>) wird das Unternehmen als intaktes System (Sollzustand) in seine Komponenten (z. B. Funktionsbereiche) zerlegt. Im Rahmen der Risikoidentifikation wird für jeden Bereich eine Erfassung und Strukturierung möglicher Risiken durchgeführt. Hierbei werden die Auswirkungen von Risiken auf das System untersucht und systematisch mithilfe von Formblättern erfasst und dokumentiert. Die Erfassung der Ergebnisse in Formblättern und die intensive Auseinandersetzung der Verantwortlichen mit dem Betrachtungsobjekt sind Vorteile dieser Methode. Das im Unternehmen vorhandene Wissen bezüglich der Risiken und Schadenszusammenhänge wird systematisch gesammelt und über die Dokumentation verfügbar gemacht.<sup>191</sup> Im Gegensatz zur Ausfalleffektanalyse geht die *Fehlerbaumanalyse* (FTA<sup>192</sup>) nicht von einem intakten, sondern von einem bereits gestörten System aus. Die Anwendung dieser Methode für die Risikoidentifikation beginnt beispielsweise bei einem allgemein formulierten und hoch aggregierten Risiko. Dieses Risiko wird dann in die Risiken niedrigerer Aggregationsebenen bis hin zu Einzelrisiken immer weiter zerlegt, so dass sich – ausgehend vom aggregierten Gesamtrisiko – eine Baumstruktur ergibt. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt demnach in der Ermittlung der originären Risiken. Bei der Kombination von Ausfalleffektanalyse und Fehlerbaumanalyse lassen sich neben der Ermittlung der originären Risiken auch die Auswirkungen der Einzelrisiken auf das aggregierte Risiko sowie deren Interdependenzen untersuchen.<sup>193</sup>

<sup>186</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 50; DIEDERICHS, M./FORM, S./REICHMANN, T. (Standard, 2004), S. 191 f.

<sup>187</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 82; KARTEN, W. (Risk Management, 1993), Sp. 3830.

<sup>188</sup> Vgl. TROBMAN, E./BAUMEISTER, A. (Risikocontrolling, 2004), S. 81.

<sup>189</sup> Vgl. MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002), S. 92; BREBECK, F./HERMANN, D. (Frühwarnsystem, 1997), S. 385.

<sup>190</sup> Fehlermöglichkeits- und -Einfluss-Analyse bzw. Failure Mode and Effects Analysis; SCHULER, W. (FMEA, 1990), S. 444.

<sup>191</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 318 ff; RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 106 f.

<sup>192</sup> Failure Tree Analysis; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 80.

<sup>193</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 81; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 318 ff.

Neben den zuvor beschriebenen Möglichkeiten existieren noch andere Methoden der Risikoidentifikation.<sup>194</sup> Da letztlich keine Methode allein eine vollständige Erkennung aller Risiken gewährleisten kann, soll an dieser Stelle auf eine detaillierte Beschreibung weiterer Identifikationsinstrumente verzichtet werden. Zur vollständigen Risikoidentifikation ist eine Kombination mehrerer Methoden notwendig.<sup>195</sup> Wie zuvor deutlich wurde, stellt die Identifikation von Risiken ein schlecht strukturiertes Problem dar.<sup>196</sup> Dieser Problematik sollte mithilfe einer möglichst strukturierten Suche – durch die Anwendung der beschriebenen Methoden – unter Einbindung der Erfahrung möglichst vieler Mitarbeiter begegnet werden.<sup>197</sup>

### **b. Risikobewertung**

Im Rahmen des zweiten Schrittes der Risikoanalyse findet durch die *Risikobewertung* eine Beurteilung statt, in welchem Grad die identifizierten Risiken zu einer Zielabweichung führen bzw. welches Ausmaß die Auswirkungen schlagend werdender Risiken haben können.<sup>198</sup> Die Risikobewertung bringt somit die Dringlichkeit eines Risikos zum Ausdruck<sup>199</sup> und liefert eine Entscheidungsgrundlage für die Risikobewältigung.<sup>200</sup>

Risiken können nach ihrer Dringlichkeit in verschiedene Klassen eingeteilt werden. Charakteristisch für die Klasse der *Kleinrisiken* ist eine geringe Dringlichkeit, d. h. ein Risikoeintritt ist für ein Unternehmen ohne größere Probleme zu verkraften (unbedeutendste Form ist das *Bagatellrisiko*). Die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendigen Mittel und Wege müssen in diesem Fall geändert werden. Risiken, die zu einer Beeinflussung des Unternehmenserfolges führen, aber nicht die Existenz des Unternehmens in Frage stellen, zwingen das Unternehmen zu einer Änderung von Zielen und Erwartungen. Diese Risiken werden als *mittlere Risiken* bezeichnet. Durch den Eintritt eines *Großrisikos* wird die Existenz eines Unternehmens gefährdet (dringlichste Risiken dieser Klasse sind *Katastrophenrisiken*). Diese Risikoklasse ist zu vermeiden bzw. auf ein tragfähiges Maß zu reduzieren.<sup>201</sup> Die Systematisierung der Risiken in Klassen ist eine starke Vereinfachung, die aufgrund der subjektiven Einschätzung nicht allein als Grundlage zur Steuerung von Risiken ausreicht.<sup>202</sup> Die Klassifizierung ist

<sup>194</sup> Vgl. WOLF, K./RUNZHEIMER B. (KonTraG, 2001), S. 22 ff; VAUGHAN, E. J. (Risk Management, 1997), S. 111 ff.

<sup>195</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 322.

<sup>196</sup> Vgl. REHKUGLER, H./SCHINDEL V. (Entscheidungstheorie, 1990), S. 227 f.

<sup>197</sup> Vgl. EMMERICH, G. (Risikomanagement, 1999), S.1080.

<sup>198</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Unternehmenssteuerung, 2002), S. 188; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 323.

<sup>199</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 107.

<sup>200</sup> Vgl. DIEDERICHS, M./RICHTER, H. (Berichtswesen, 2001), S. 139; TRUNK, M. (Risikomanagement, 2002), S. 163.

<sup>201</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 304 f; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 107 f; DURSTIN, O. (Industriebetrieb, 2002), S. 366 f.

<sup>202</sup> Vgl. BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002), S. 105.

außerdem nur für eine einfache Bewertung von Einzelrisiken sinnvoll, da eine Aggregation von Risiken nur mithilfe von Klassen i. d. R. nicht möglich ist.<sup>203</sup>

Für eine genauere Bewertung der Risikodringlichkeit müssen beide Determinanten eines Risikos berücksichtigt werden.<sup>204</sup> Durch die Multiplikation von Eintrittswahrscheinlichkeit und Risikotragweite ergibt sich der *Erwartungswert (EW)* eines Risikos.<sup>205</sup> Der Vorteil der Reduzierung auf eine Kennzahl birgt gleichzeitig den Nachteil des Informationsverlustes, da Risiken mit niedriger Eintrittswahrscheinlichkeit und großer Tragweite gleich beurteilt werden wie Risiken mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und einer geringen Tragweite.<sup>206</sup> Dem Informationsverlust kann mithilfe des sogenannten *Risikoportfolios (Risk Map)* begegnet werden. Hierbei handelt es sich um eine grafische Visualisierung von Eintrittswahrscheinlichkeit (Ordinate) und Tragweite (Abszisse). Ein Risiko wird in dieser Darstellung durch einen Punkt gekennzeichnet. Je weiter dieser Punkt rechts oben liegt, desto höher ist die Dringlichkeit des Risikos (vgl. linker Teil von Abbildung A.9). In Abhängigkeit von Tragweite und Wahrscheinlichkeit muss unternehmensspezifisch ein Bereich festgelegt werden, in dem sich nicht akzeptable Risiken befinden.<sup>207</sup> Die Darstellung in einem Risikoportfolio setzt voraus, dass beide Risikodeterminanten quantifiziert werden können.<sup>208</sup> Die Quantifizierung stellt oftmals – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen – aufgrund nicht vorhandener Zeit- und Personalkapazitäten ein Problem dar und sollte stets unter Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitsgedankens erfolgen. Wenn keine genaue Quantifizierung der Risikodeterminanten möglich ist, besteht die Möglichkeit, die Determinanten in einer vereinfachten Form des Risikoportfolios darzustellen (vgl. rechter Teil von Abbildung A.9).<sup>209</sup>

<sup>203</sup> Vgl. GLEIBNER, W. (Unternehmensplanung, 2004), S. 353.

<sup>204</sup> Vgl. Abschnitt A.I.3.a; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 108.

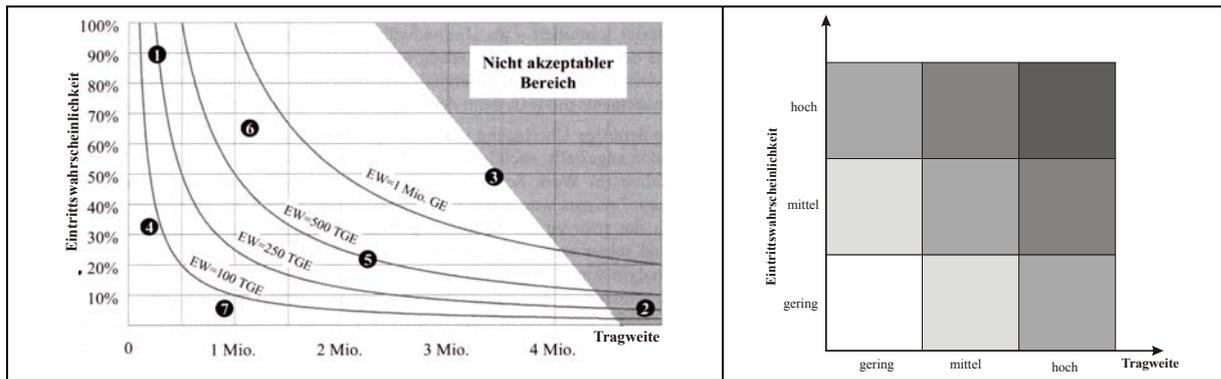
<sup>205</sup> Vgl. GLEIBNER, W. (Unternehmensplanung, 2004), S. 354; EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000), S. 505; DIEDERICHS, M./RICHTER, H. (Berichtswesen, 2001), S. 139.

<sup>206</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 9.

<sup>207</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 111 f.

<sup>208</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 9.

<sup>209</sup> Vgl. HAHN, K./WEBER, S. C./FRIEDRICH, J. (Ausgestaltung, 2000), S. 2626; MEIER, P. (Technologieunternehmen, 2005), S. 249.

Abbildung A.9: Risikoportfolio (Risk Map)<sup>210</sup>

Entscheidend bei der Risikobewertung ist die Quantifizierung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Risikotragweite, die durch Extrapolation von Vergangenheitswerten oder externen Daten (z. B. von Versicherungen) sowie subjektiv durch Mitarbeiter vorgenommen werden kann.<sup>211</sup> Weiterhin besteht das Problem, dass Risiken in der Realität selten als dichotome Risiken, die nur ein mögliches Schadensausmaß haben, auftreten. Allgemein sind Risiken als dimensionale Risiken zu beobachten, d. h. es liegen verschiedene mögliche Schadensausmaße vor, die mit einer unterschiedlichen Wahrscheinlichkeit auftreten können.<sup>212</sup>

Die Risikobewertung mithilfe des *Value at Risk (VaR)* erlaubt eine wahrscheinlichkeitsgestützte Risikomessung, da diese Kennzahl sich auf die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Risikotragweiten bezieht.<sup>213</sup> Allgemein bezeichnet der VaR den geschätzten maximal erwarteten Verlust, der unter üblichen Marktbedingungen innerhalb einer bestimmten Periode mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintreten kann.<sup>214</sup> Der tatsächliche Verlust übersteigt den VaR mit der festgelegten Wahrscheinlichkeit nicht und kann daher als „wahrscheinlicher Höchstschaden“ interpretiert werden.<sup>215</sup> Die VaR-Berechnung im Rahmen der industriellen Risikobewertung sollte an der Zahlungsstromebene ansetzen und einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont (Monate, Quartale, Jahre) aufweisen.<sup>216</sup> Der Vorteil des VaR liegt insbesondere darin, dass sowohl Einzelrisiken als auch Risikoaggregate bewertet werden können.<sup>217</sup>

Neben den genannten Verfahren existieren weitere Verfahren zur Risikobewertung, die insbesondere dem Zustand der Unsicherheit Rechnung tragen, d. h. dem Umstand der unvollständigen Information bezüglich der potentiellen zukünftigen Umweltzustände.<sup>218</sup> Zu nennen sind

<sup>210</sup> Linker Teil der Abbildung: KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 112;

rechter Teil in Anlehnung an SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 351.

<sup>211</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 108 f; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 323 f; WILLIAMS, C. A./SMITH, M. L./YOUNG, P. C. (Risk Management, 1995), S. 61 ff.

<sup>212</sup> Vgl. GLEIBNER, W./MEIER, G. (Risikoaggregation, 1999), S. 926; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 114 ff.

<sup>213</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 10; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 122.

<sup>214</sup> Vgl. LISTER, M. (Konzeption, 2000), S. 75.

<sup>215</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 10 f.

<sup>216</sup> Vgl. BARTRAM, S. M. (Verfahren, 2000), S. 1281.

<sup>217</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 10 f.

<sup>218</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 336 ff.

in diesem Zusammenhang z. B. Sensitivitätsanalyse, Szenarioanalyse, sowie die Risikoanalyse (z. B. mithilfe des Drei-Werte-Verfahrens).<sup>219</sup> Durch die dargestellten Verfahren können Risiken bewertet und hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen in eine Rangfolge gebracht werden.<sup>220</sup> Das Ergebnis der Risikobewertung ist der Abschluss der Risikoanalyse und stellt die Basis für die weiteren Schritte des operativen Risikomanagementprozesses dar.

## 2. Risikobewältigung

Nach der Identifikation und Bewertung von Risiken folgt die *Risikobewältigung*. Analog zur Definition der Risiken können die Risikobewältigungsstrategien in ursachenbezogene und wirkungsbezogene Maßnahmen untergliedert werden (vgl. Abbildung A.10).<sup>221</sup>

Ursachenbezogene Risikopolitik		Wirkungsbezogene Risikopolitik		
Risiko- vermeidung	Risiko- minderung	Risiko- diversifikation	Risiko- vorsorge	Risiko- transfer
Aktive Risikobewältigung			Passive Risikobewältigung	

Abbildung A.10: Strategien der Risikobewältigung<sup>222</sup>

Eine ursachenbezogene Risikopolitik zielt darauf ab, die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos zu reduzieren.<sup>223</sup> Die wirkungsbezogene Risikopolitik geht davon aus, dass sich Risiken grundsätzlich nicht vollständig vermeiden lassen. Wirkungsbezogene Maßnahmen dienen der Minderung und Abwälzung negativer Konsequenzen schlagend gewordener Risiken.<sup>224</sup> Neben dieser Untergliederung lassen sich die einzelnen Maßnahmen der Risikobewältigung auch in aktive und passive Formen aufteilen, auf die in den nachfolgenden Abschnitten eingegangen wird.<sup>225</sup>

### a. Aktive Risikobewältigung

Die Maßnahmen im Rahmen der *aktiven Risikobewältigung* setzen unmittelbar bei den Determinanten des Risikos an.<sup>226</sup> Diese Risikomanagementstrategien gestalten aktiv die Risikostrukturen, indem sie direkt die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder die Tragweite des Risikos verringern.<sup>227</sup> Die einzelnen Maßnahmen des aktiven Risikomanagements sind sehr viel-

<sup>219</sup> Der Begriff der Risikoanalyse bezeichnet hier nicht die Prozessstufen Risikoidentifikation und -bewertung des Risikomanagementprozesses, sondern ein Vorgehen zur Ermittlung eines wahrscheinlichkeitsgestützten Entscheidungskriteriums. Vgl. hierzu und zu den anderen Verfahren: WOLF, K./RUNZHEIMER B. (KonTraG, 2001), S. 47 ff; EHRMANN, H. (Risikomanagement, 2005), S. 83 f; SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 338 ff.

<sup>220</sup> Vgl. ZECH, J. (Risikomanagement, 2002), S. 40.

<sup>221</sup> Vgl. Abschnitt A.I.3.a.

<sup>222</sup> In Anlehnung an: SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 353.

<sup>223</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 84; GRABNER-KRÄUTER, S. (Risikohandhabung, 1992), S. 123.

<sup>224</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H. (Bankmanagement, 2003), S. 39; SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 352; RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 29

<sup>225</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 94 ff.

<sup>226</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 353.

<sup>227</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 84.

fällig und können in die Instrumente Risikovermeidung, Risikominderung und Risikodiversifikation unterteilt werden.<sup>228</sup> Diese grundsätzlichen Möglichkeiten der aktiven Risikobewältigung sind in der nachfolgenden Abbildung A.11 dargestellt.

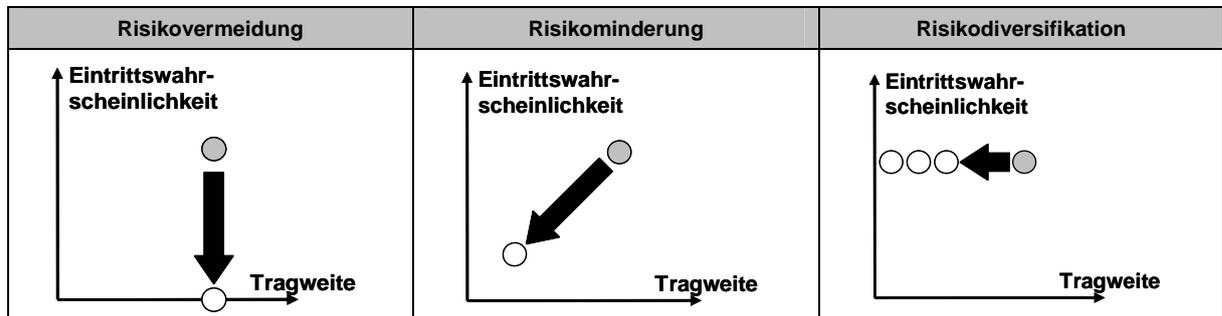


Abbildung A.11: Instrumente der aktiven Risikobewältigung<sup>229</sup>

Die *Risikovermeidung* stellt die radikalste Form des aktiven Risikomanagements dar. Ein Risiko kann bei dieser Form der Bewältigung nicht eintreten, weil die Eintrittswahrscheinlichkeit auf Null reduziert wird.<sup>230</sup> Beispiele für diese Form der Risikobewältigung sind der Verzicht auf die Herstellung eines Produktes (z. B. zur Vermeidung des Produkthaftpflichtrisikos) oder die Stilllegung einer umweltgefährdenden Produktionsanlage (z. B. zur Vermeidung des Umweltrisikos).<sup>231</sup> Neben der Vermeidung des Risikos bedeutet diese Strategie aber auch, dass bestehende Chancen nicht mehr genutzt werden können. Deshalb stellt die Risikovermeidung stets eine sehr drastische Methode der Risikobewältigung dar, die i. d. R. nur dann angewendet wird, wenn die Risiken nicht akzeptabel sind und andere risikopolitische Maßnahmen nicht angewendet werden können.<sup>232</sup>

Die Maßnahmen der *Risikominderung* zielen auf eine Senkung von Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Risikotragweite und gestalten so aktiv die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Risikotragweiten.<sup>233</sup> Da bei dieser Form der Risikobewältigung sowohl auf die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch auf die Tragweite des Risikos Einfluss genommen und auf ein für das Unternehmen akzeptables Maß reduziert wird,<sup>234</sup> sind risikomindernde Maßnahmen sowohl der ursachen- als auch der wirkungsbezogenen Risikobewältigung zuzuordnen (vgl. Abbildung A.10).<sup>235</sup> Diese Vorgehensweise ist flexibler als die Risikovermeidung, da Chancenpo-

<sup>228</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 114.

<sup>229</sup> In Anlehnung an: SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 354; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 14.

<sup>230</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 14; RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 94 f.

<sup>231</sup> Vgl. KARTEN, W. (Risk Management, 1993), Sp. 3832; HALLER, M. (Risiko-Management, 1986), S. 31; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 327.

<sup>232</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 353; RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 114 f.

<sup>233</sup> Vgl. LÜCKEN, M. (Einführung, 2002), S. 338; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 14; WÄTKE, J.-P. (Captive, 1982), S. 45 ff.

<sup>234</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 354.

<sup>235</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 85.

tentiale wahrgenommen werden können.<sup>236</sup> Die Maßnahmen zur Risikominderung können weiter in personelle (Personalauswahl und -schulung usw.), technische (konstruktive Sicherheit, technische Sicherungsanlagen usw.) und organisatorische Maßnahmen (Verbesserung des Arbeitsablaufes, Qualitätsmanagement, Einsetzung von Sicherheitsbeauftragten usw.) unterteilt werden.<sup>237</sup> Als Beispiel für die Reduzierung der Risikotragweite kann die Installation einer Sprinkleranlage angeführt werden, die zwar nach dem Risikoeintritt die Schadenhöhe reduziert, allerdings keine Brände verhindern kann.<sup>238</sup> Zu diesen sogenannten reaktiven Maßnahmen zählen auch die interne und externe Risikokommunikation (z. B. Information der Öffentlichkeit bei Umweltbeeinträchtigungen).<sup>239</sup> Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird z. B. durch Eingriffsicherungen an Maschinen zur Verringerung des Unfallrisikos erreicht.<sup>240</sup> Bei der *Risikodiversifikation* wird ein Gesamtrisiko in mehrere, möglichst nicht positiv korrelierte Teilrisiken aufgeteilt.<sup>241</sup> Dadurch wird die Tragweite der einzelnen Teilrisiken gegenüber dem Gesamtrisiko verringert und tendenziell eine gleich bleibende Eintrittswahrscheinlichkeit erreicht.<sup>242</sup> Durch die Veränderung der Risikotragweite handelt es sich bei der Risikodiversifikation um eine wirkungsbezogene Maßnahme, die auf regionaler, objektbezogener oder personenbezogener Ebene erfolgen kann. Die regionale Diversifikation wird durch eine räumliche Verteilung sensibler Unternehmensbereiche erreicht (z. B. Produktion in räumlich getrennten Werken). Eine objektbezogene Diversifikation liegt vor, falls Objekte in einem Unternehmen mehrfach vorhanden sind (z. B. gleichartige Produktionsanlagen). Die Effektivität dieser Diversifikation kann durch eine gleichzeitige regionale Diversifikation zusätzlich erhöht werden. Zuletzt hat die personenbezogene Diversifikation zum Ziel, den Ausfall kompletter Personengruppen zu verhindern (z. B. getrenntes Reisen von Vorstandsmitgliedern).<sup>243</sup>

### **b. Passive Risikobewältigung**

Im Gegensatz zu den im vorherigen Abschnitt beschriebenen Instrumenten der aktiven Risikobewältigung lassen die Strategien der *passiven Risikobewältigung* die Risikostrukturen unverändert.<sup>244</sup> Die nach der Risikoverminderung und Risikodiversifikation verbleibenden Restrisiken sowie alle Risiken, für die keine aktiven Maßnahmen ergriffen wurden, werden im Rahmen der passiven Risikobewältigung so gestaltet, dass ein Risikoeintritt für das Unternehmen verkraftbar ist. Die passive Risikobewältigung betrifft demnach auch Risiken, bei

<sup>236</sup> Vgl. WOLF, K./RUNZHEIMER B. (KonTraG, 2001), S. 75.

<sup>237</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 25; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 328.

<sup>238</sup> Vgl. KARTEN, W. (Aspekte, 1978), S. 319; EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000), S. 506.

<sup>239</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoubernahme, 2002), S. 85.

<sup>240</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 328.

<sup>241</sup> Vgl. MÜLLER, W. (Risk Management, 1978), S. 74 f.

<sup>242</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 355.

<sup>243</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoubernahme, 2002), S. 86; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 328 f.

<sup>244</sup> Vgl. BERGER, R. (Selbsttragung, 1998), S. 14; SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 355 f.

denen eine aktive Bewältigung ökonomisch nicht vertretbar wäre oder aktive Maßnahmen nicht anwendbar sind.<sup>245</sup> Die aktive und passive Risikobewältigung sind hierbei nicht grundsätzlich als aufeinander folgende Schritte zu verstehen. Vielmehr müssen die aktiven und passiven Maßnahmen gemeinsam optimiert werden.<sup>246</sup>

Bei einer Beschränkung auf die finanziellen Folgen von Risiken lassen sich die Instrumente der passiven Risikobewältigung wie in der folgenden Abbildung A.12 dargestellt untergliedern. Die Maßnahmen, welche die finanziellen Konsequenzen von Risikoeintritten bewältigen sollen, werden auch als Risikofinanzierung bezeichnet.<sup>247</sup> Unter einem *Risikotransfer* sind alle Maßnahmen zu verstehen, die negative Konsequenzen eines Risikoeintrittes auf Dritte übertragen.<sup>248</sup> Der Risikotransfer lässt sich in traditionelle und alternative Formen untergliedern.

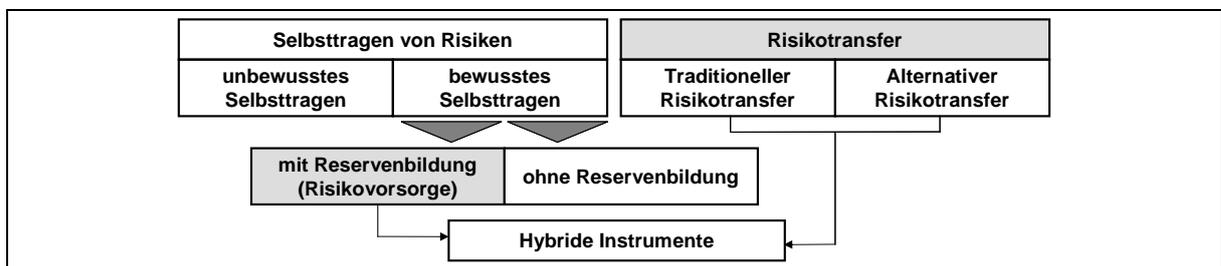


Abbildung A.12: Instrumente der passiven Risikobewältigung (Fokus auf Risikofinanzierung)<sup>249</sup>

Der *traditionelle Risikotransfer* steht für die Übertragung bzw. Überwälzung<sup>250</sup> von finanziellen Risikowirkungen auf unternehmensexterne Risikoträger.<sup>251</sup> Eine solche Übertragung kann z. B. mithilfe von *Versicherungen* durchgeführt werden. Versicherungen sind ein Schutz gegen nachteilige Folgen bestimmter Ereignisse<sup>252</sup> und sichern damit nicht gegen den eigentlichen Risikoeintritt, sondern nur gegen die daraus resultierenden wirtschaftlichen Konsequenzen ab.<sup>253</sup> Für diese Leistung ist eine Versicherungsprämie zu zahlen, die betriebswirtschaftlichen Aufwand darstellt.<sup>254</sup> Der Versicherungsschutz sollte aus diesem Grund nicht den maximal möglichen Umfang haben, sondern im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse optimiert werden.<sup>255</sup> Neben der reinen Analyse von Kosten und Nutzen (Prämienhöhe und Vertragsbedingungen) ist in diesem Zusammenhang auch die generelle Notwendigkeit verschiedener

<sup>245</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 15; HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 8.

<sup>246</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 333; KARTEN, W. (Aspekte, 1978), S. 321.

<sup>247</sup> Vgl. KALHÖFER, C./RÜCKER, U.-C. (Reserven, 2002), S. 433; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 330.

<sup>248</sup> Vgl. GLEIBNER, W. (Risikobewältigung, 2001), S. 172; KREMERS, M. (Risikübernahme, 2002), S. 87.

<sup>249</sup> In Anlehnung an: KALHÖFER, C./RÜCKER, U.-C. (Reserven, 2002), S. 433 und RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 121.

<sup>250</sup> Vgl. JONEN, A./LIGNAU, V. (Risikohandling, 2004), S. 27.

<sup>251</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 357.

<sup>252</sup> Vgl. KOCH, P. (Versicherungswirtschaft, 1998), S. 23.

<sup>253</sup> Vgl. KALHÖFER, C. (Kalkulation, 2001), S. 20; KARTEN, W. (Aspekte, 1978), S. 321.

<sup>254</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 9.

<sup>255</sup> Vgl. LUKARSCH, G. W. (Finanzierung, 1998), S. 132 ff.

traditioneller Versicherungsformen zu überprüfen und gegebenenfalls durch andere Formen der Risikobewältigung (z. B. eigener Risikoausgleich) zu ersetzen.<sup>256</sup>

Eine weitere Möglichkeit des traditionellen Risikotransfers stellen *Finanzderivate* (z. B. Financial Options, Financial Futures, Financial Swaps) dar. Diese Instrumente dienen der Übertragung von finanzwirtschaftlichen Risiken und transferieren diese auf andere Marktteilnehmer. Für diese – im Idealfall vollständige – Abwälzung entstehen dem Unternehmen Transaktionskosten, die i. d. R. umso größer sind, je schlechter der Kapitalmarktzugang ist.<sup>257</sup>

Neben den zuvor genannten Möglichkeiten des Risikotransfers können Risiken auch durch eine entsprechende Vertragsgestaltung auf Geschäftspartner, Kunden oder Lieferanten verlagert werden.<sup>258</sup> So können z. B. Haftpflicht-, Gewährleistungs- oder Transportrisiken vom Unternehmen auf einen Vertragspartner übertragen werden.<sup>259</sup>

Zusätzlich zu diesen traditionellen Formen der Risikoübertragung existiert auch die Möglichkeit des *alternativen Risikotransfers*. Die alternativen Formen der Risikoübertragung dienen dem Transfer leistungswirtschaftlicher Risiken auf die Finanzmärkte.<sup>260</sup> Risiken können z. B. in Form eines *versicherungstechnischen Zinstitels (Risk Bond)* verbrieft werden. Diese Anleihen mit schadensabhängigem Kapitaldienst entsprechen in der Grundform einer Schuldverschreibung mit fester Laufzeit und Rendite. Falls das definierte Risiko eintritt, verringert sich die laufende Verzinsung oder die Tilgungsleistungen werden geringer.<sup>261</sup> *Versicherungsderivate* als eine weitere Form des alternativen Risikotransfers sind Termingeschäfte, deren Basiswert ein Schadensindex ist. Falls die abgedeckten Risiken eintreten, erhöht sich dieser Schadensindex und führt damit zu einer Wertänderung der Versicherungsderivate. Eine ungünstige Entwicklung des Schadensindex kann durch die positive Wertentwicklung des derivativen Instruments ausgeglichen werden. Diese Form der Risikobewältigung ist aufgrund einer geeigneten Definition eines Schadensindex problematisch.<sup>262</sup> Als dritte Möglichkeit des alternativen Risikotransfers ist das *Contingent Capital* zu nennen. Bei dieser bedingten Kapitalaufnahme, die sich insbesondere für äußerst seltene Schadensereignisse eignet, werden ex ante die Konditionen festgelegt, zu denen sich das Unternehmen im Falle eines Risikoeintritts Kapital beschaffen kann.<sup>263</sup> Eine mögliche Ausgestaltungsform dieser Art der Risikobewältigung ist der Kauf einer Put-Option auf die eigene Aktie. Im Falle des Risikoeintritts kann das

<sup>256</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 15 f.

<sup>257</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 358 f.

<sup>258</sup> Vgl. MÜLLER, W. (Risk Management, 1978), S. 76; EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000), S. 506; KRIEG, W. (Risikobewältigung, 1978), S. 536.

<sup>259</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 118 f.

<sup>260</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 350.

<sup>261</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H. (Bankmanagement, 2003), S. 497.

<sup>262</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Risikofinanzierungsprodukte, 2000), S. 608; SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 359.

<sup>263</sup> Vgl. STAHLMANN, B. (Unternehmensrisiken, 2002), S. 380; ROMEIKE, F. (Risikofinanzierungsprodukte, 2000), S. 608.

Unternehmen eine Kapitalerhöhung durchführen und die Option ausüben. Der Verkäufer der Option muss dann die Aktien zum vereinbarten Preis abnehmen.<sup>264</sup>

Neben den zuvor dargestellten Möglichkeiten des Risikotransfers können die negativen Wirkungen eines Risikos auch selbst getragen werden. Dieses Selbsttragen bezieht sich auf die Risiken, die nicht übertragen werden, sowie alle Risiken, die nach den aktiven Risikobewältigungsmaßnahmen noch verblieben sind. Demnach sind auch die Risiken zu bewältigen, die nicht korrekt bewertet oder überhaupt nicht identifiziert wurden (unbewusstes Selbsttragen, vgl. Abbildung A.12).<sup>265</sup> Außerdem bezieht sich das Selbsttragen auch auf Selbstbehalte von Versicherungen.<sup>266</sup> Das bewusste Selbsttragen ohne Reservenbildung zeigt die Bereitschaft der Unternehmensleitung, Risiken bewusst in Kauf zu nehmen.<sup>267</sup> Bei dieser Form des Selbsttragens sind die aus schlagend werdenden Risiken resultierenden Wirkungen ebenso wie beim unbewussten Selbsttragen durch Cash-Flow-Finanzierungen abzudecken.<sup>268</sup> Das bewusste Selbsttragen von Risiken mit Reservenbildung wird auch als *Risikovorsorge* bezeichnet und bedeutet eine ex ante Finanzierung finanzieller Konsequenzen von Risikoeintritten.<sup>269</sup> Im Rahmen dieser Risikobewältigungsstrategie geht es darum, ausreichende Deckungsmittel für potentielle Verluste bereitzustellen. Als Risikodeckungsmassen kommen der Übergewinn, stille Reserven, der Mindestgewinn sowie offene Reserven und letztlich auch das gezeichnete Kapital in Betracht. Da die Risiken mit einer unterschiedlichen Wahrscheinlichkeit schlagend werden, sollten die Risikodeckungsmassen stufenweise abgegrenzt werden. Je nach Notwendigkeit sind z. B. zuerst Deckungsmassen mit einer geringen Publizitätswirkung zu verwenden (Übergewinn) und erst dann stille Reserven bis hin zum gezeichneten Kapital. Die Deckungsmassen können auch extern bei einem Versicherungsunternehmen angesammelt werden. Diese steuerlich umstrittene Form der Risikobewältigung wird auch als *Funding* bezeichnet.<sup>270</sup>

Neben den zuvor beschriebenen Möglichkeiten der Risikobewältigung existieren auch sogenannte *hybride Instrumente*, die Elemente des Risikotransfers und der Risikovorsorge miteinander verbinden (vgl. Abbildung A.12). Eine erste Möglichkeit dieser hybriden Form der Risikobewältigung ist die *Captive Insurance Company* (kurz: *Captive*). Die *Captive* als unternehmenseigene Versicherungsgesellschaft übernimmt Risiken des Mutterunternehmens bzw.

<sup>264</sup> Vgl. ALBRECHT, P. (Risikomanagement, 1999), S. 1407.

<sup>265</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 122; ROMEIKE, F. (Prozess, 2003), S. 241; HAHN, K./WEBER, S. C./FRIEDRICH, J. (Ausgestaltung, 2000), S. 2627.

<sup>266</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 236.

<sup>267</sup> Vgl. HALLER, M. (Risiko-Management, 1986), S. 32.

<sup>268</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 123.

<sup>269</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Prozess, 2003), S. 241; KALHÖFER, C./RÜCKER, U.-C. (Reserven, 2002), S. 433.

<sup>270</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 356 f; BERGER, R. (Selbsttragung, 1998), S. 19.

des Unternehmensverbundes, dem sie angehört.<sup>271</sup> Durch die Einbindung in den Konzern werden die auf die Captive übertragenen Risiken nicht aus der Unternehmenssphäre entfernt, sondern es findet lediglich ein Risikoausgleich in zeitlicher Hinsicht und im Kollektiv statt (Risikovorsorge). Die Captive als Versicherungsunternehmen kann einen Teil der auf sie übertragenen Risiken auf den Rückversicherungsmarkt überwälzen, wodurch ein Risikotransfer entsteht.<sup>272</sup>

Eine weitere hybride Form der Risikobewältigung sind *Finite-Risk-Deckungen*. Diese ermöglichen einem Unternehmen eine finanzielle Vorsorge und eine zeitliche Verteilung von Schadenszahlungen. Dies geschieht durch die Übertragung finanzieller Reserven und deren Verwaltung auf einen externen Risikoträger.<sup>273</sup> Der Risikoträger gewährt eine bestimmte Verzinsung der durch periodische Zahlungen angesparten Mittel und garantiert eine begrenzte („finite“) Risikoübernahme.<sup>274</sup> Bei einem genau definierten Risikoeintritt werden zunächst die angesparten Mittel zur Risikofinanzierung verwendet und darüber hinaus der Differenzbetrag (bis zu einer vereinbarten Höchstdeckung) durch den Risikoträger zur Verfügung gestellt.<sup>275</sup> Die Differenz ist durch erhöhte Zahlungen in den nachfolgenden Jahren wieder auszugleichen.<sup>276</sup>

*Multiline-Multiyear-Produkte* stellen ebenfalls eine hybride Form der Risikobewältigung dar. Diese Produkte sind integrierte Versicherungslösungen, die eine mehrere Versicherungssparten umfassende Deckung aufweisen („multiline“) und über mehrere Jahre abgeschlossen werden können („multiyear“).<sup>277</sup> Multiline-Multiyear-Lösungen weisen eine große Nähe zu Versicherungen auf, beinhalten allerdings sehr flexible Regelungen bezüglich des Selbstbehaltes. So können Selbstbehalte sowohl für einzelne Sparten als auch für den Gesamtvertrag festgelegt werden. Außerdem ist es möglich, die maximalen Selbstbehalte für einzelne Jahre und/oder für die gesamte Vertragslaufzeit zu vereinbaren.<sup>278</sup>

Wie bereits angedeutet wurde, schließen sich aktive und passive Risikobewältigungsmaßnahmen nicht gegenseitig aus, sondern müssen i. d. R. kombiniert und so in Einklang gebracht werden, dass eine für das Unternehmen optimale Lösung entsteht.<sup>279</sup> An dieser Stelle wird deutlich, wie wichtig die Installation einer geeigneten Rückkopplung und Kommunikation

<sup>271</sup> Vgl. BERGER, R. (Selbsttragung, 1998), S. 18; LUKARSCH, G. W. (Finanzierung, 1998), S. 129; BRÜHWILER, B./STAHLMANN, B. H./GOTTSCHLING, H. D. (Risikofinanzierung, 1999), S. 44 f.

<sup>272</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 90 f; SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 360; WÄTKE, J.-P. (Captive, 1982), S. 96 ff.

<sup>273</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finite Risk, 2000), S. 380.

<sup>274</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 19; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 91.

<sup>275</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999), S. 237 ff.

<sup>276</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 360 f; ausführlich zu Finite-Risk-Konzepten: RÜCKER, U.-C. (Finite Risk, 2000), S. 365 ff.

<sup>277</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Risikosteuerung, 2003), S. 264; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 19 f.

<sup>278</sup> Vgl. PAETZMANN, K./WEILER, G. (Industrieunternehmen, 2000), S. 207 f; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 92.

<sup>279</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 317.

über den gesamten operativen Risikomanagementprozess ist.<sup>280</sup> Die Verbindung zum strategischen Risikomanagement sowie die Notwendigkeit einer prozessbegleitenden Kontrolle und Nachbereitung stellen somit entscheidende Komponenten des operativen Risikomanagementprozesses dar.

### 3. Prozessbegleitende Kontrolle und Nachbereitung

Die Teilschritte Risikoanalyse und Risikobewältigung des operativen Risikomanagementprozesses müssen durch eine *prozessbegleitende Kontrolle* stets auf ihre Wirksamkeit und Effizienz überprüft werden (vgl. Abbildung A.4).<sup>281</sup> Hierzu sind die bereits in Abschnitt A.II.1 dargestellten Aufgaben der Überwachung und des Risikocontrollings in die operativen Prozesse einzubinden. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die prozessabhängige Kontrolle von Bedeutung, die durch Überwachungsträger durchgeführt und damit in den operativen Einheiten institutionalisiert wird.<sup>282</sup> Die aus den Kontrollen resultierenden Erkenntnisse zeigen dem Unternehmen mögliche Verbesserungspotentiale auf und sind in die zukünftigen Maßnahmen des Risikomanagements einzubinden. Durch die Kontrollen kann insbesondere festgestellt werden, ob die Risikoidentifikation vollständig war und ob eine richtige Bewertung identifizierter Risiken in Hinblick auf deren Dringlichkeit erfolgt ist. Gerade im Rahmen der systematischen *Risikonachbereitung* ist die Frage zu beantworten, ob die durchgeführten Risikobewältigungsmaßnahmen den gewünschten Effekt hatten und wo Ansatzpunkte für Verbesserungen der Risikoanalyse liegen.<sup>283</sup>

Eng mit der Risikonachbereitung und Kontrolle ist die Berichterstattung verbunden. Die operativen Einheiten bilden mit der prozessbegleitenden Kontrolle und Nachbereitung die Grundlage für die interne Risikokommunikation. Durch die ausführliche Erfassung aller identifizierten Risiken und deren Auswirkungen sowie der ergriffenen Risikobewältigungsmaßnahmen können die Entscheidungsträger über die relevanten Aspekte der Risikostruktur des Unternehmens informiert werden.<sup>284</sup> Diese Dokumentation und Berichterstattung konkretisiert somit letztlich die durch das strategische Risikomanagement vorgegebenen Richtlinien zur Risikoberichterstattung.<sup>285</sup> Die Auswertung dieser Daten ermöglicht die Identifikation von Problem-bereichen und ist die Basis für die Anpassung des Risikomanagements.<sup>286</sup>

---

<sup>280</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finite Risk, 2000), S. 372 f; Das Gesamtkonzept des Risikomanagements mit der Rückkopplung und Kommunikation zwischen aktiven und passiven Elementen ist in Anhang D.III dargestellt.

<sup>281</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 16.

<sup>282</sup> Vgl. LÜCK, W. (Elemente, 1998), S. 10; EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000), S. 506; vgl. Abschnitt A.II.3.a.

<sup>283</sup> Vgl. BEYELER, A. (Projekte, 1994), S. 30; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 334; JONEN, A./LIGNAU, V. (Risikohandling, 2004), S. 27; EHRMANN H. (Risikomanagement, 2005), S. 157 ff.

<sup>284</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikouibernahme, 2002), S. 94.

<sup>285</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur Risikokommunikation in Abschnitt A.II.3.b.

<sup>286</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 334.

Aus diesem Grund ist die Kontrolle und Nachbereitung prozessbegleitend in den operativen Risikomanagementprozess einzubinden. Da sich sowohl die unternehmerische Risikosituation<sup>287</sup> als auch die Handlungsalternativen des Unternehmens ständig wandeln, darf das Risikomanagement nicht als abgeschlossener Vorgang, sondern vielmehr als ein kontinuierlicher Prozess betrachtet werden.<sup>288</sup> Nur durch eine kontinuierliche Kontrolle und Nachbereitung wird gewährleistet, dass die jeweilige Risikostruktur dem durch die Unternehmensleitung festgelegten Risikograd entspricht und die Wirksamkeit der Risikomanagementmaßnahmen sichergestellt ist.<sup>289</sup> Die Einbindung des Risikomanagements in die Geschäftsprozesse bildet deshalb die Basis für die Kontrolle und Nachbereitung und dadurch kann ein kontinuierliches Risikomanagement gewährleistet werden.<sup>290</sup>

---

<sup>287</sup> Vgl. BRÜHWILER, B. (Integration, 2003), S. 321 f.

<sup>288</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 334.

<sup>289</sup> Vgl. Abschnitt A.II.2.b; KPMG (Risikomanagement, 1998), S. 25.

<sup>290</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Risikofinanzierungsprodukte, 2000), S. 609.

## B. Stand des industriellen Risikomanagements in der Praxis

Aufbauend auf dem im vorherigen Abschnitt dargestellten strategischen Handlungsrahmen des Risikomanagements sowie dem operativen Risikomanagementprozess beschäftigt sich dieser Abschnitt mit der Umsetzung des Risikomanagements in der Praxis. Die Untersuchung orientiert sich formal und inhaltlich an einer im Jahr 1996 vom Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement der Technischen Universität Kaiserslautern durchgeführten Umfrage zum Risiko- und Versicherungsmanagement, um in Abschnitt C die Entwicklungen der letzten Jahre beurteilen und Entwicklungstendenzen ableiten zu können.<sup>291</sup>

### I. Aktuelle empirische Untersuchung zum Risikomanagement der deutschen Industrie

#### 1. Aufbau der Untersuchung

In der aktuellen Untersuchung zum industriellen Risikomanagement wurden 2.000 Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen bezüglich ihres Risikomanagements befragt. Ziel der Untersuchung war es, den Stand und mögliche Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements aufzuzeigen.

Die Befragung der Unternehmen fand mithilfe eines *Online-Fragebogens* statt.<sup>292</sup> Bedeutender Vorteil der Online-Befragung ist die *Flexibilität* der Beantwortung, da der Zeitpunkt der Beantwortung von den Befragten selbst gewählt werden kann und ein Überdenken der Fragen sowie eine Informationsbeschaffung zu den Fragen möglich sind.<sup>293</sup> Aufgrund der teilweise sehr spezifischen Fragen zum Risikomanagement ist dieser Aspekt für den Untersuchungszweck von besonderer Bedeutung. Ein weiterer wesentlicher Vorteil dieser Befragungsform ist die *Ökonomie* der Umfrage, da ein geringerer Aufwand in organisatorischer, zeitlicher und finanzieller Hinsicht entsteht, als beispielsweise bei einem persönlichen Interview oder einem Telefoninterview. Dies äußert sich insbesondere in der kürzeren Feldphase und den geringeren Kosten der Befragung.<sup>294</sup> Außerdem wird durch die *Objektivität* der Befragung die Beeinflussung der Befragten durch externe Effekte (z. B. durch Interviewer) vermieden und eine neutrale Befragungssituation erreicht.<sup>295</sup>

<sup>291</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrierversicherungen, 1996), S. 1 ff; In Abschnitt C wird der genaue Aufbau der Untersuchung aus dem Jahr 1996 beschrieben und es findet eine Gegenüberstellung der aktuellen Untersuchungsergebnisse mit denen der Umfrage von 1996 statt.

<sup>292</sup> Die Umfrage wurde in PHP programmiert und verwendet XHTML (in Verbindung mit CSS). Als Datenbank zur Speicherung der Umfrageergebnisse wurde MySQL verwendet. Der Fragebogen ist in Anhang D.VII enthalten.

<sup>293</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 48.

<sup>294</sup> Vgl. DILLMAN, D. A. (Surveys, 2000), S. 352 f.

<sup>295</sup> Vgl. BATINIC, B./BOSNJAK, M. (Fragebogenuntersuchungen, 1997), S. 221.

Die Webadresse der Fragebogenseite wurde nur den für die Umfrage ausgewählten Unternehmen<sup>296</sup> mitgeteilt und der Zugang zum eigentlichen Fragebogen mithilfe einer Benutzerkennung und einem Passwort geschützt. Auf diese Weise wurde gewährleistet, dass nur die für den Untersuchungszweck ausgewählten Teilnehmer Zugang zur Umfrage hatten und eine Selbstausswahl von Teilnehmern nicht möglich war.<sup>297</sup> Die ausgewählten Benutzer hatten die Möglichkeit, bereits abgegebene Antworten zu verändern bzw. korrigieren, allerdings wurde ein mehrmaliges Ausfüllen des Fragebogens oder ein Ausfüllen durch andere Internetnutzer durch die Vergabe von Passwort und Benutzerkennung vermieden.

Auf der Startseite des Online-Fragebogens wurde explizit auf den Untersuchungszweck der Umfrage und die Gewährleistung der Anonymität der Auswertung hingewiesen. Außerdem wurden Informationen zur Bearbeitung des Fragebogens gegeben (z. B. Anzahl der Fragen, Bearbeitungsdauer, Art der Fragen, Hilfestellungen während des Fragebogens).<sup>298</sup> Zusätzlich wurde auf der Startseite bereits auf die Möglichkeit hingewiesen, über die Ergebnisse der Studie informiert werden zu können. Diese Angaben sollten den Befragten vorab teilnahmerelevante Informationen liefern und die Bereitschaft zur vollständigen Beantwortung erhöhen.<sup>299</sup> Allgemein konkretisieren die einzelnen Fragen des Fragebogens die Untersuchungsfrage, d. h. die Ermittlung des aktuellen Standes und möglicher Entwicklungstendenzen im industriellen Risikomanagement wird durch die Fragen des Fragebogens operationalisiert.<sup>300</sup> Im Hinblick auf die theoretischen Grundlagen bezüglich des industriellen Risikomanagements ergeben sich demnach unterschiedliche Teilabschnitte für die Untersuchung.

Die Befragung zum industriellen Risikomanagement orientierte sich demnach inhaltlich an der in Abschnitt A aufgezeigten Struktur des operativen und strategischen Risikomanagements (vgl. Abbildung A.4) und hat den in Abbildung B.1 dargestellten Aufbau.

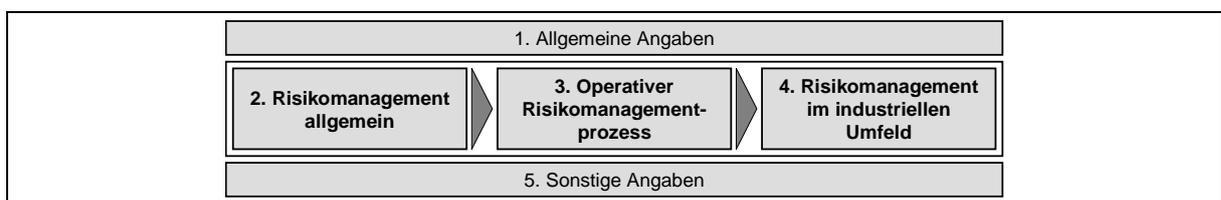


Abbildung B.1: Aufbau des Fragebogens

Im ersten Abschnitt des Fragebogens wurden Informationen bezüglich Branche und Unternehmensgröße abgefragt, die zur Gruppierung der Teilnehmer in Branchen- und Größenklassen im Rahmen der Auswertung notwendig sind. Der Hauptteil des Fragebogens begann mit

<sup>296</sup> Vgl. zur Auswahl der Unternehmen den nachfolgenden Abschnitt B.I.2.

<sup>297</sup> Vgl. BORTZ, J./DÖRING, N. (Forschungsmethoden, 2002), S. 260 f; BREITER, A./BATINIC, B. (Internet, 1997), S. 219.

<sup>298</sup> Vgl. DILLMAN, D. A. (Surveys, 2000), S. 390.

<sup>299</sup> Vgl. BOSNJAK, M./BATINIC, B. (Teilnahmebereitschaft, 1999), S. 146; BATINIC, B./BOSNJAK, M. (Fragebogenuntersuchungen, 1997), S. 223; siehe zur Startseite des Online-Fragebogens Anhang D.IV.

<sup>300</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 48.

allgemeinen Fragen zum Risikomanagement, die zum eigentlichen Thema der Befragung hinführen.<sup>301</sup> In den darauf folgenden Fragenabschnitten wurden Details zum operativen Risikomanagementprozess und Informationen zur aktuellen Risikosituation der befragten Unternehmen ermittelt. Der letzte Teil des Fragebogens beinhaltete sonstige Fragen (z. B. Anregungen/Kritik, freiwillige Angabe von Kontaktdaten für die Zusendung eines Ergebnisberichtes).

Während eine detaillierte Befragung zum operativen Risikomanagementprozess stattfand, wurden die Elemente des strategischen Handlungsrahmens (vgl. Abbildung A.4) in allgemeine Fragen zum Risikomanagement integriert. Auf diese Weise konnte der Fragebogen mit 30 Fragen kurz gehalten und eine geringere Bearbeitungszeit erreicht werden.<sup>302</sup> Als Frageform wurde größtenteils auf geschlossene Fragen zurückgegriffen, um durch konkrete Vorgaben die Antworten vergleichbar zu machen und eine vereinfachte Auswertung zu ermöglichen. Teilweise wurde den Befragten die Möglichkeit eingeräumt, zusätzlich zu den geschlossenen Antwortvorgaben eigene Antworten zu formulieren. So konnten Aspekte eingebracht werden, die den Befragten besonders wichtig erschienen bzw. die bei der Formulierung der Fragen nicht berücksichtigt wurden (mangelnde Vollständigkeit der Antwortvorgaben).<sup>303</sup> Zur Einschätzung von Risikokategorien und der Beurteilung konkreter Einflussfaktoren der unternehmerischen Risikosituation konnten die Befragten das Risikopotential auf einer bipolaren Ratingskala ohne Mittelkategorie bewerten.<sup>304</sup> Diese Form der Skala wurde gewählt, um von den Befragten in jedem Fall eine Tendenz bezüglich des Risikopotentials zu erhalten. Zusätzlich zu dieser Skala bestand die Möglichkeit, das Risikopotential als nicht vorhanden zu charakterisieren („kein Risikopotential“). Hiermit wurde der unterschiedlichen Größen- und Branchenstruktur der befragten Unternehmen Rechnung getragen, da verschiedene Risikokategorien (z. B. Aktienkursrisiko) nicht für alle Unternehmen relevant sind.<sup>305</sup> Um erzwungene Fehleingaben zu vermeiden, konnten die Unternehmen auch ausdrücklich keine Angabe machen.<sup>306</sup>

## 2. Ablauf der Untersuchung

Im Rahmen der Umfrage wurden Unternehmen unterschiedlicher Branchen angeschrieben. Die Brancheneinteilung der Unternehmen orientiert sich an der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe: WZ 2003) durch das Statistische Bundesamt. Diese Klassifikation

<sup>301</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 48.

<sup>302</sup> Vgl. BREITER, A./BATINIC, B. (Internet, 1997), S. 219; GRÄF, L. (Optimierung, 1999), S. 161.

<sup>303</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 156; MÖHRING, W./SCHLÜTZ, D. (Kommunikationswissenschaft, 2003), S. 76 ff.

<sup>304</sup> Vgl. Aufbau der Ratingskala in Anhang D.VII.

<sup>305</sup> Vgl. BORTZ, J./DÖRING, N. (Forschungsmethoden, 2002), S. 175 f; SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 159 ff; siehe zu einzelnen Risikokategorien: Abschnitt A.I.3.b.

<sup>306</sup> Vgl. o.V. (Fragebögen, 2005), S. 1.

baut auf der durch EG-Verordnung eingeführten Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft auf (NACE Rev. 1.1).<sup>307</sup> In der für die Auswahl der befragten Unternehmen verwendeten Datenbank „ABC der Deutschen Wirtschaft“ werden die Unternehmen anhand von Industriegruppen eingeteilt.<sup>308</sup> Die im Rahmen der Umfrage vorgenommene Branchenbezeichnung ist zusammen mit der Klassifikation des Statistischen Bundesamtes und der entsprechenden Gruppierung der Datenbank in Abbildung B.2 dargestellt.

Branchenbezeichnung	Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2003)		ABC der deutschen Wirtschaft	
	Klasse	Bezeichnung	Gruppe	Bezeichnung
Chemische Industrie	24	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	N	Chemische Industrie
	25	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	S	Gummi- und Asbestersatzstoff-Industrie
Metallindustrie	27	Metallerzeugung und -bearbeitung	E	Eisen-, Stahl- und NE-Metall-Industrie
	28	Herstellung von Metallerzeugnissen		
Fahrzeugbau	34	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	I	Land-, Wasser-, Luftfahrzeuge und Zubehör
	35	Sonstiger Fahrzeugbau		
Elektroindustrie	30	Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen	K	Elektrotechnische Industrie, Elektronik, Software
	31	Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung, -verteilung u. Ä.		
	32	Rundfunk- und Nachrichtentechnik	L	Feinmechanische, Optische und Uhren-Industrie, Medizin- und Orthopädie-Mechanik
	33	Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik, Herstellung von Uhren		
Maschinen-/Anlagenbau	29	Maschinenbau	G	Maschinen- und Apparatebau, Industrieanlagen

Abbildung B.2: Brancheneinteilung der Umfrage

Die in dieser Arbeit verwendete Branchenbezeichnung „Chemische Industrie“ fasst die Klassen 24 und 25 der Wirtschaftszweigklassifikation (bzw. Gruppe N und S) zusammen. Ohne diese Zusammenfassung wäre in vielen Fällen keine eindeutige Zuordnung der Unternehmen möglich, da viele Unternehmen in beiden Bereichen tätig sind.<sup>309</sup> In den Branchen Metallindustrie, Fahrzeugbau und Maschinen-/Anlagenbau orientiert sich die Einteilung dieser Arbeit an der Gruppierung der Datenbank „ABC der Deutschen Wirtschaft“ und umfasst damit ebenfalls mehrere Klassen der Wirtschaftszweigklassifikation (vgl. Abbildung B.2). In der Wirtschaftszweigklassifikation werden die Klassen 30 bis 33 in einer übergeordneten Gruppe erfasst.<sup>310</sup> Um bei der Brancheneinteilung dieser Arbeit auch die Klasse 33 zu berücksichtigen, war es notwendig, die Industriegruppe L zur Branche „Elektroindustrie“ hinzuzufügen. Im Rahmen der Umfrage wurden Unternehmen, die in mehreren der zuvor geschilderten Branchen tätig sind, nicht berücksichtigt. Ohne diese Einschränkung wären die Antworten der befragten Unternehmen – die u. a. branchenabhängig ausgewertet werden – nicht eindeutig einer Branche zuzuordnen.

Mithilfe der Kontaktdaten aus der Datenbank „ABC der Deutschen Wirtschaft“ wurden aus jeder Branche 400 Unternehmen, d. h. insgesamt 2.000 Unternehmen befragt. Die Auswahl

<sup>307</sup> Vgl. DESTATIS (Klassifikation, 2004), S. 1.

<sup>308</sup> Von der Datenbank „ABC der deutschen Wirtschaft“ wurde in die Ausgabe 2005.2 verwendet. Jedem Unternehmen ist in dieser Datenbank eine oder mehrere Industrie(unter)gruppe(n) zugeordnet.

<sup>309</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 35 f.

<sup>310</sup> Vgl. DESTATIS (Klassifikation, 2002), S. 23 f. Bezeichnung dieser Gruppe ist „Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik“ (Abkürzung: DL).

der Unternehmen erfolgte durch eine geschichtete Stichprobe.<sup>311</sup> Die Unternehmen der einzelnen Branchen wurden hierzu nach ihrem Umsatz in drei Gruppen unterteilt. Die erste Gruppe enthielt Großunternehmen, d. h. Unternehmen, die, in Anlehnung an die Umschreibung der Größenklassen von Kapitalgesellschaften nach § 267 HGB, Jahresumsatzerlöse von mindestens 32.120.000 € hatten. In der zweiten Gruppe wurden alle Unternehmen zusammengefasst, die unter dieser jährlichen Umsatzgrenze liegen, d. h. alle kleinen und mittleren Unternehmen. Eine dritte Gruppe umfasste die Unternehmen, von denen keine Umsatzangabe in der Datenbank vorhanden war. Für alle Branchen wurden jeweils die 300 umsatzstärksten Unternehmen aus der ersten Gruppe ausgewählt. Aus der zweiten Gruppe erfolgte eine zufällige Auswahl von 60 Unternehmen. Um auch die Unternehmen ohne Umsatzangabe in der Stichprobe zu berücksichtigen, wurden per Zufallsauswahl 40 Unternehmen der dritten Gruppe ausgewählt. Den ausgewählten Unternehmen wurde am 28.11.2005 ein Teilnahmeaufruf zur Umfrage in Form eines Briefes zugesandt.<sup>312</sup> Als Anschreibeform wurde bewusst der postalische Weg gewählt, um die Seriosität der Umfrage hervorzuheben und sich von kommerziellen Umfragen abzuheben.<sup>313</sup> Außerdem hatte der Medienbruch vom Online-Medium zum postalischen Anschreiben den Zweck, die in der Datenbank angegebenen Ansprechpartner direkt zu erreichen und somit durch ein persönliches Anschreiben zur Teilnahme an der Umfrage zu bewegen. Neben den Zugangsdaten zum Fragebogen wurden im Anschreiben auf das Untersuchungsziel, den Aufbau des Fragebogens sowie die Anonymität der Umfrage hingewiesen.<sup>314</sup> Als teilnahmerelevante Vorinformation wurde außerdem der Zugang zu den Adressdaten der Unternehmen über die Datenbank erläutert und als Anreiz die Möglichkeit der Zusendung eines Ergebnisberichtes angeboten.<sup>315</sup> Zusätzlich zum ersten Anschreiben wurden die ausgewählten Unternehmen am 11.01.2006 im Rahmen einer Nachfassaktion erneut angeschrieben, um den Rücklauf zu erhöhen.<sup>316</sup>

### 3. Struktur des Rücklaufs

Nach Beendigung der Umfrage zum 17.02.2006 (Zeitraum 12 Wochen) ergab sich mit 138 beantworteten Fragebögen eine Rücklaufquote von 6,9%. Ein möglicher Grund für den relativ schlechten Rücklauf ist neben dem Zeitpunkt der Befragung (Weihnachten/Jahreswechsel) auch der Medienbruch durch das postalische Anschreiben. Die Rücklaufquote liegt allerdings

<sup>311</sup> Vgl. BORTZ, J./DÖRING, N. (Forschungsmethoden, 2002), S. 429.

<sup>312</sup> Zum Inhalt des ersten Anschreibens siehe Anhang D.V.

<sup>313</sup> Vgl. BOSNJAK, M./BATINIC, B. (Teilnahmebereitschaft, 1999), S. 151 f.

<sup>314</sup> Vgl. PORST, R. (Befragungen, 2001), S. 3 f.

<sup>315</sup> Vgl. BOSNJAK, M./BATINIC, B. (Teilnahmebereitschaft, 1999), S. 146 f.

<sup>316</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 45; PORST, R. (Befragungen, 2001), S. 8 f; zum Anschreiben der Nachfassaktion siehe Anhang D.VI.

für diese Form des Anschreibens durchaus im normalen Rahmen.<sup>317</sup> Die vorgenommene Befragung kann als eine Form der Expertenbefragung angesehen werden, die eine relativ homogene Zielgruppe aufweist. Die Zielsetzung der Befragung ist es, mithilfe von allgemeinen Aussagen den aktuellen Stand des industriellen Risikomanagements der befragten Unternehmen abzubilden und eventuelle Entwicklungstendenzen aufzuzeigen.<sup>318</sup> Obwohl nur ein relativ geringer Rücklauf erreicht wurde, kann aufgrund der Homogenität der Zielgruppe von einer ausreichenden Repräsentanz ausgegangen werden, da das Rücklaufproblem umso mehr an Bedeutung verliert, je homogener die befragte Gruppe ist.<sup>319</sup> Die Zielsetzung der Umfrage kann durchaus anhand der hinreichend großen absoluten Anzahl an Unternehmen erreicht werden. Eine Verallgemeinerung dieser Aussagen oder komplexe statistische Auswertungen erfolgen im Rahmen der Untersuchung nicht. Durch die Anlehnung des Untersuchungsaufbaus der aktuellen Untersuchung (insbesondere Branchenstruktur) an die Umfrage zum Risiko- und Versicherungsmanagement im Jahr 1996 sind außerdem weiterführende Aussagen über die bisherigen Entwicklungen im industriellen Risikomanagement möglich. Deshalb sind die Ergebnisse der Untersuchung – trotz des geringen Rücklaufs – für den Zweck der vorliegenden Untersuchung durchaus aussagekräftig.

Der zeitliche Verlauf des Rücklaufs sowie die Struktur hinsichtlich Unternehmensgröße und Branchen sind in der nachfolgenden Abbildung B.3 dargestellt.

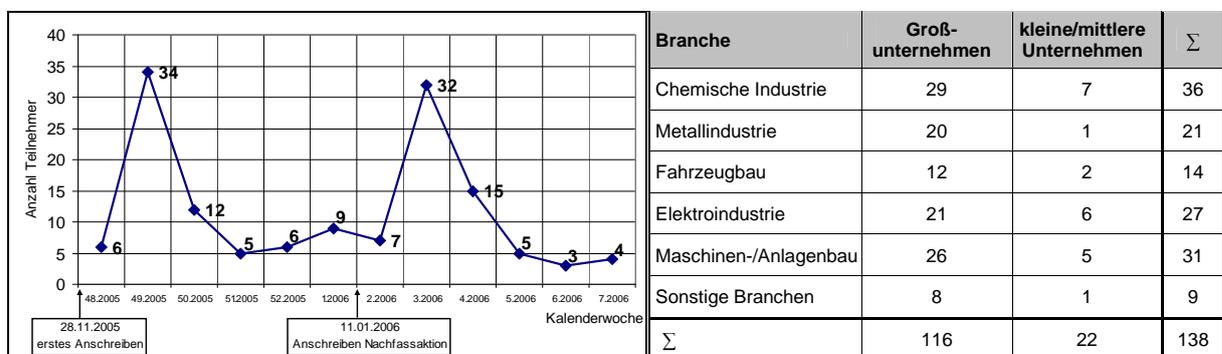


Abbildung B.3: Zeitlicher Verlauf des Rücklaufs und Rücklaufstruktur

Die Untergliederung der teilnehmenden Unternehmen nach Unternehmensgröße und Branche erfolgte anhand der ersten beiden Fragen im Fragebogen (Frage 1.1 und Frage 1.2).<sup>320</sup> Hier wurden Informationen zu *Branche* und *Unternehmensgröße* (Umsatz, Mitarbeiterzahl, Bilanzsumme) ermittelt. Bei der Zuordnung der Unternehmen zu Großunternehmen wurde die bereits bei der Auswahl der Teilnehmer verwendete Umsatzgrenze nach § 267 HGB verwendet.

<sup>317</sup> Vgl. BORTZ, J./DÖRING, N. (Forschungsmethoden, 2002), S. 257; HAFERMALZ, O. (Befragung, 1976), S. 28.

<sup>318</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 66 ff.

<sup>319</sup> Vgl. HAFERMALZ, O. (Befragung, 1976), S. 29 ff.

<sup>320</sup> Vgl. hier und in den nachfolgenden Auswertungen (Abschnitt B.II und Abschnitt B.III): Fragebogen in Anhang D.VII.

Kleine und mittlere Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 32.120.000 € wurden in einer gemeinsamen Gruppe zusammengefasst.<sup>321</sup> Die an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen waren zu 84% Großunternehmen und zu 16% kleine/mittlere Unternehmen. In Frage 1.2 wurde ermittelt, in welcher Branche die Unternehmen ihr Hauptgeschäftsfeld sehen. Hieraus ergab sich die in Abbildung B.3 aufgezeigte Brancheneinteilung. Die antwortenden Unternehmen gehören zu 26% der Chemischen Industrie und 23% dem Maschinen-/Anlagenbau an. Elektroindustrie (20%), Metallindustrie (15%) und Fahrzeugbau (10%) sind ebenfalls verhältnismäßig große Gruppen. Insgesamt 6% der Unternehmen konnten keiner dieser Branchen eindeutig zugeordnet werden und sind in der Gruppe „Sonstige Branchen“ zusammengefasst.

## II. Ergebnisse der Untersuchung

In diesem Abschnitt werden in Anlehnung an den Aufbau des Fragebogens die Ergebnisse der Umfrage dargestellt. Der erste Abschnitt behandelt das grundlegende Verständnis von Risiko und dem Konzept des modernen Risikomanagements. In den weiteren Abschnitten werden die Ergebnisse bezüglich des operativen Risikomanagementprozesses aufgezeigt und es findet eine Betrachtung der spezifischen Risikosituation der befragten Unternehmen statt. Die Darstellung der Ergebnisse dient als Grundlage für die Bewertung des industriellen Risikomanagements in Abschnitt B.III und ermöglicht den Vergleich der Untersuchungsergebnisse mit der Umfrage von 1996 in Abschnitt C, um Entwicklungstendenzen aufzeigen zu können.

Die Abbildungen dieses Abschnitts zeigen neben den möglichen Antwortvorgaben jeweils drei Balken. Während der obere Balken die relative Häufigkeit der Nennung bezogen auf alle Unternehmen aufzeigt, verdeutlichen die anderen Balken die relative Häufigkeit der Nennung bezüglich der Großunternehmen (bezogen auf die Anzahl der Großunternehmen) sowie der kleinen/mittleren Unternehmen (in Bezug zur Anzahl der kleinen/mittleren Unternehmen). Falls in einer Frage nur Einfachnennungen möglich waren, werden die Antworten durch die Unternehmen, die keine Angabe gemacht hatten, mit der Kategorie „keine Angabe“ zu 100% ergänzt. Bei den teilweise möglichen Mehrfachnennungen entfällt diese Kategorie und es kann sich ein Gesamtwert von über 100% ergeben. In der Beschreibung der Abbildungen werden zum Teil die Prozentangaben für die Gesamtanzahl der Unternehmen, die Großunternehmen sowie die kleinen/mittleren Unternehmen in Klammern angegeben (Gesamt-Groß-Klein). Auf wesentliche Unterschiede zwischen einzelnen Branchen wird im Rahmen der Auswertung und Bewertung der Ergebnisse gesondert eingegangen.

---

<sup>321</sup> Neben der Bezeichnung „kleine/mittlere Unternehmen“ wird diese Gruppe in der Arbeit auch als „Kleinunternehmen“ oder „mittlere Unternehmen“ bezeichnet. Unter diesen alternativen Bezeichnungen ist demnach stets die Gruppe der kleinen/mittleren Unternehmen mit einem Umsatz kleiner als 32.120.000 € zu verstehen.

## 1. Grundlegendes Verständnis von Risiko und Risikomanagement

### a. Auffassung vom Konzept des Risikomanagements

Der erste Teil des Fragebogens hatte zum Ziel, das grundlegende Verständnis der Unternehmen in Bezug auf das Risikomanagement zu ermitteln. Hierzu wurden den Unternehmen in der einleitenden Frage 2.1 grundlegende Aussagen zum *Verständnis des Risikomanagements* vorgelegt. Die befragten Unternehmen sollten diejenigen Antworten auswählen, die das in ihrem Unternehmen vorherrschende Verständnis von Risikomanagement am ehesten charakterisieren. Die nachfolgende Abbildung B.4 verdeutlicht das Ergebnis dieser Frage.

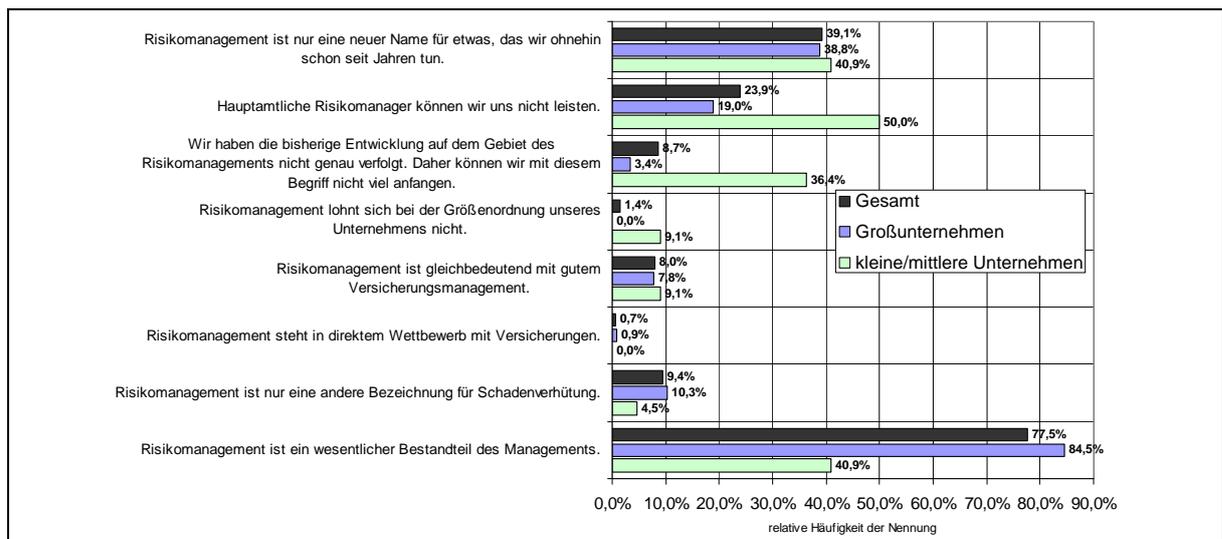


Abbildung B.4: Verständnis vom Risikomanagement

Übereinstimmend sind Groß- und Kleinunternehmen zu rund 39% der Meinung, dass Risikomanagement nur ein neuer Name für etwas sei, was die Unternehmen ohnehin schon seit Jahren tun. Auffallend ist der hohe Anteil an Kleinunternehmen (50%), die angeben, sich hauptamtliche Risikomanager nicht leisten zu können. Diese Angabe der kleinen/mittleren Unternehmen ist vermutlich auf mangelnde personelle Kapazitäten zurückzuführen, da diese Antwortmöglichkeit von Kleinunternehmen gewählt wurde, die größtenteils weniger als 50 Mitarbeiter haben. In diesem Zusammenhang ist auch die Zustimmung von 9% der kleinen/mittleren Unternehmen zu der Aussage zu sehen, dass Risikomanagement bei der Unternehmensgröße sich nicht lohne. Erstaunlich ist, dass insgesamt 19% der Großunternehmen, die teilweise über 1.000 Mitarbeiter beschäftigen (darunter ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 3,75 Mrd. € und 40.000 Mitarbeitern), sich nach eigenen Angaben ebenfalls keine hauptamtlichen Risikomanager leisten können. Ein Drittel der Kleinunternehmen hat die Entwicklungen im Bereich des Risikomanagements bisher nicht genau verfolgt und kann mit dem Begriff des Risikomanagements nicht viel anfangen. Insgesamt stimmen dieser Aussage ca. 9% der befragten Unternehmen zu. Weniger als 10% der Unternehmen setzen Risi-

komanagement mit gutem Versicherungsmanagement gleich oder sehen Risikomanagement als eine andere Bezeichnung für Schadenverhütung.

Der Großteil der Unternehmen betrachtet Risikomanagement jedoch als einen wesentlichen Bestandteil des Managements (78%) und stimmt damit der einzig akzeptablen Aussage im Hinblick auf das moderne Risikomanagement zu.<sup>322</sup> Die Großunternehmen befürworten diese Aussage zu rund 85%, während der Anteil der zustimmenden kleinen/mittleren Unternehmen mit 41% wesentlich geringer ausfällt. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass insgesamt 36% der Unternehmen ausschließlich diese Antwortmöglichkeit gewählt haben. Der hohe Anteil der Befragten, die Risikomanagement als einen Bestandteil des Managements betrachten, ist allerdings unter Berücksichtigung der „Ja-sage“-Tendenz sowie der sozialen Erwünschtheit zu sehen. Durch den Titel der Umfrage und den durchführenden Lehrstuhl erscheint es dem Befragten offensichtlich, dass Risikomanagement vom Durchführenden als wichtig eingeschätzt wird und die teilweise negativen Aussagen nicht im Sinne der Untersuchung sind.<sup>323</sup>

Der *Umfang des Risikomanagements* wurde im Rahmen von Frage 2.2 ermittelt. Hierbei ging es weniger um Details der einzelnen operativen und strategischen Elemente des Risikomanagements, sondern vielmehr um eine generelle Beurteilung, ob und in welchem Umfang die befragten Unternehmen gezielt Risikomanagement betreiben (vgl. Abbildung B.5). Eine Beurteilung der einzelnen Elemente des operativen Risikomanagementprozesses erfolgt auf Basis der detaillierten Ergebnisse in Abschnitt B.II.2.

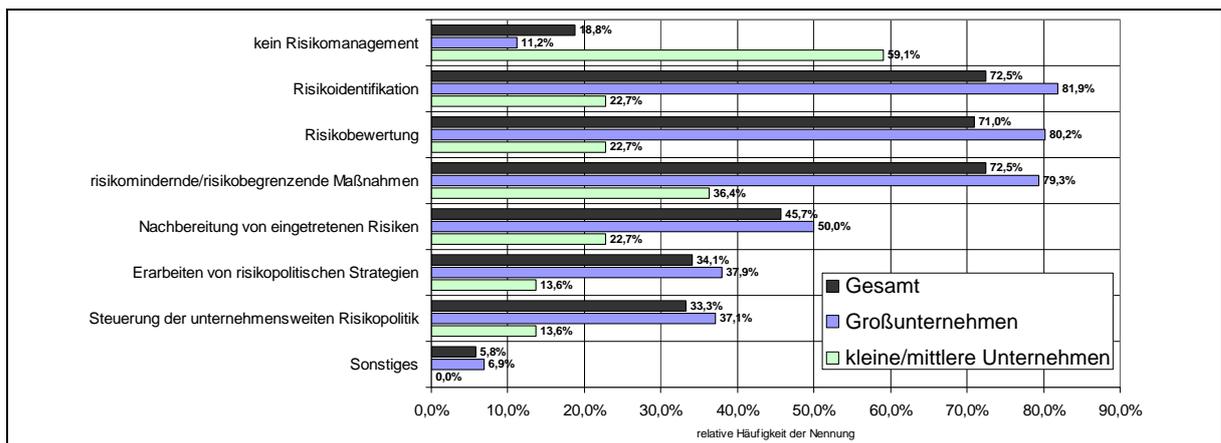


Abbildung B.5: Umfang des Risikomanagements

Fast 19% der Unternehmen verzichten vollständig auf systematisches Risikomanagement, wobei der Anteil der befragten kleinen Unternehmen mit 59% besonders hoch liegt. Der Grund für diesen extrem hohen Wert ist wahrscheinlich die bereits genannte Problematik der

<sup>322</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Industrie, 2000), S. 417 f.

<sup>323</sup> Vgl. MUMMENDEY, H. D. (Fragebogen-Methode, 2003), S. 146 ff; HOLM, K. (Frage, 1975), S. 82 ff.

fehlenden personellen Kapazitäten der kleinen Unternehmen. Dies liefert allerdings keine Erklärung dafür, dass diese Unternehmen sich nicht einmal mit Teilaspekten des Risikomanagements (z. B. Risikobewältigung) beschäftigen.

Von den Unternehmen, die systematisches Risikomanagement betreiben, führt ein nahezu gleicher Teil von rund 72% sowohl die Risikoanalyse, d. h. die Risikoidentifikation und Risikobewertung, als auch die Risikobewältigung durch. Den letzten Schritt des Risikomanagementprozesses, die Risikonachbereitung und Kontrolle, führen rund 46% aller befragten Unternehmen aus. Insgesamt überprüfen somit nur 50% der Großunternehmen und 23% der mittleren Unternehmen die Wirksamkeit ihrer Risikobewältigungsmaßnahmen und verzichten damit auf ein vergleichsweise einfaches Hilfsmittel, eingetretene Risiken zu analysieren und potentiellen Risiken in geeigneter Weise entgegenzuwirken. Die für das strategische Risikomanagement wichtigen Elemente der Erarbeitung von risikopolitischen Strategien und der Steuerung der unternehmensweiten Risikopolitik werden von gut einem Drittel der insgesamt befragten Unternehmen durchgeführt (vgl. Abbildung B.5).

Um die Wirksamkeit des Risikomanagements auf Dauer sicherzustellen, ist eine *regelmäßige Aktualisierung* der Erkenntnisse bezüglich des unternehmerischen Risikomanagements notwendig (Frage 2.3).<sup>324</sup> Von den befragten Unternehmen nehmen 15% lediglich eine unregelmäßige Aktualisierung der Erkenntnisse vor. Eine regelmäßige Aktualisierung findet bei 15% einmal im Jahr, bei 11% einmal im Halbjahr und bei 23% der befragten Unternehmen einmal im Quartal statt. Fast 17% aktualisieren ihre Erkenntnisse mehrmals im Quartal (16 Unternehmen monatlich und 12 Unternehmen wöchentlich).<sup>325</sup>

Zusammenfassend kann für das allgemeine Verständnis vom Konzept des modernen Risikomanagements festgehalten werden, dass drei Viertel der Unternehmen Risikomanagement als einen wesentlichen Bestandteil des Managements verstehen. Risikoanalyse und Risikobewältigung werden ebenso von rund drei Viertel der befragten Unternehmen betrieben und im Durchschnitt regelmäßig aktualisiert. Die Nachbereitung eingetretener Risiken sowie die strategischen Komponenten des Risikomanagements werden tendenziell vernachlässigt.

### **b. Beurteilung von Risikokategorien**

In Frage 2.4 hatten die Unternehmen die Möglichkeit, die unterschiedlichen *Risikokategorien* (vgl. Abbildung A.3) nach ihrem Risikopotential, d. h. nach dem möglichen Ausmaß negativer Auswirkungen eines Risikos, einzuschätzen. Die zur Bewertung verwendete Skala wurde

<sup>324</sup> Vgl. Fragebogen in Anhang D.VII.

<sup>325</sup> Ein ähnliches Ergebnis hat eine Studie zum Versicherungsmanagement von Großunternehmen hinsichtlich der Periodizität der Datenerhebung für Monitoring des Versicherungsmanagements; vgl. DETECON (Großunternehmen, 2006), S. 46.

bereits in Abschnitt B.I.1 beschrieben. Die nachfolgende Abbildung B.6 zeigt die Auswertung der Frage ohne eine Differenzierung nach Groß- und Kleinunternehmen bzw. Branchen.

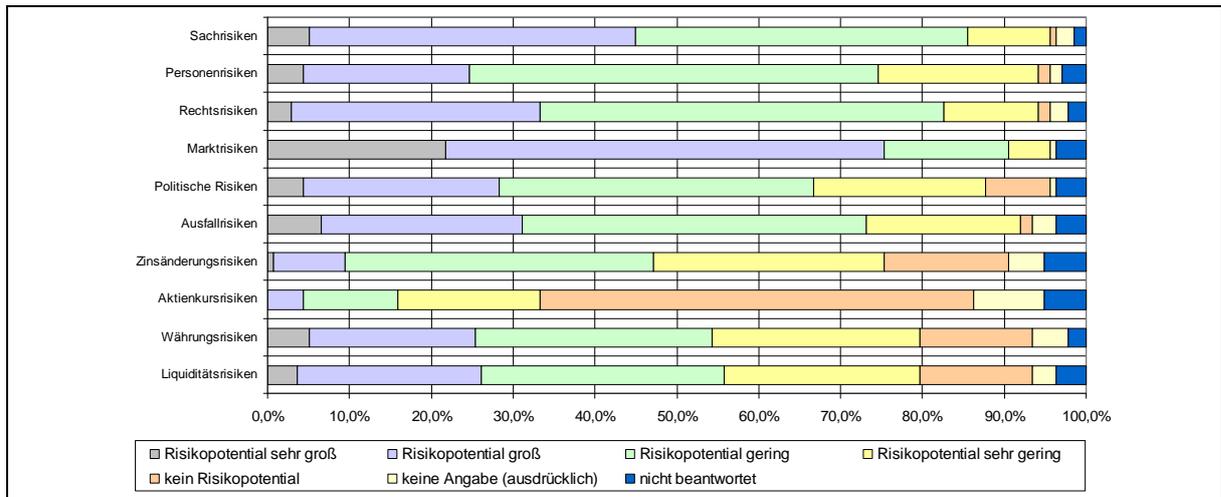


Abbildung B.6: Beurteilung des Risikopotentials der Risikokategorien

Bezüglich der *Sachrisiken* ist keine eindeutige Tendenz bezüglich des Risikopotentials festzustellen. Fast die Hälfte der Unternehmen schätzt deren Risikopotential als groß oder sehr groß ein, während die andere Hälfte der Unternehmen sie als (sehr) gering bezeichnet. Die Kleinunternehmen tendieren dazu, das Risikopotential als gering zu beurteilen. Wie die Großunternehmen schwanken auch die Branchen jeweils zwischen der Wertung groß und gering, mit Ausnahme der Elektroindustrie, die Sachrisiken eher als gering einschätzt.

Genau 50% der befragten Unternehmen empfinden das Risikopotential der *Personenrisiken* als gering und rund 20% sogar als sehr gering. Während zwischen Großunternehmen und den kleinen/mittleren Unternehmen keine wesentlichen Unterschiede bestehen, sind zwischen einzelnen Branchen deutliche Differenzen zu erkennen. Die Metallindustrie schätzt zu 85%<sup>326</sup> das Risikopotential fast durchweg als gering ein (andere Branchen zu 60% bis 70%). Insgesamt verwundert die Bewertung der Personenrisiken, da alle befragten Branchen auf qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen sind und z. B. durch die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte negative Auswirkungen für die Unternehmen auftreten können.

*Rechtsrisiken* werden insgesamt von den befragten Unternehmen zu rund 50% als gering eingeschätzt (12% sehr gering). Auffallend hoch ist mit 60% der Anteil der Kleinunternehmen, die in Rechtsrisiken nur eine geringe Gefahr für ihr Unternehmen sehen. Bei einer Betrachtung der Risiken, die sich beispielsweise aus Produkt- oder Umwelthaftungsansprüchen ergeben können, ist diese Beurteilung – gerade für kleine Unternehmen – als bedenklich einzustufen. Lediglich 9% der Kleinunternehmen und 38% der Großunternehmen empfindet das aus

<sup>326</sup> Die Prozentangaben im Zusammenhang mit Großunternehmen bzw. kleinen/mittleren Unternehmen sowie den Branchen beziehen sich jeweils auf die Anzahl der Großunternehmen bzw. kleinen/mittleren Unternehmen sowie auf die Anzahl der Unternehmen in einer Branche.

den Rechtsrisiken resultierende Risikopotential als groß oder sehr groß. In der Chemischen Industrie wird diese Beurteilung häufiger gewählt als in den anderen Branchen (45%).

Sehr deutlich fällt das Urteil der Befragten bezüglich der *Marktrisiken* aus, da rund drei Viertel der Unternehmen hierin ein (sehr) großes Risikopotential sehen. Gleichzeitig gab niemand der Befragten an, dass aus Marktrisiken kein Risikopotential resultiert. Über 80% der Großunternehmen empfinden das Risikopotential als groß oder sehr groß. Kleinunternehmen schwanken zwischen der Kategorie „gering“ und „groß“ und schätzen das Risikopotential zu 50% als gering oder sehr gering ein. Der Fahrzeugbau ist in besonderem Maße von Marktgegebenheiten abhängig, da alle Unternehmen dieser Branche das Risikopotential von Marktrisiken als (sehr) groß einstufen.

Die Beurteilung *politischer Risiken* fällt ähnlich wie die der *Ausfallrisiken* aus. Wesentlicher Unterschied zwischen diesen beiden Risikokategorien sind die Kleinunternehmen. Diese sehen zu 27% in politischen Risiken kein Risikopotential und empfinden Ausfallrisiken zu 20% als sehr groß. Dadurch wird die besondere Bedeutung eines Zahlungsausfalls für Kleinunternehmen deutlich. Großunternehmen sehen in beiden Risikokategorien mit einem Anteil von jeweils ca. 24% ein großes Risikopotential und messen zu 40% diesen Kategorien nur eine geringe Bedeutung zu. Mit rund 42% (sehr groß und groß) schätzt die Chemische Industrie das Risikopotential politischer Risiken durchweg höher ein als die anderen Branchen. Offenbar ist vor allem die Chemische Industrie von gesetzlichen Vorgaben und den Rahmenbedingungen in Deutschland betroffen. Der bereits gezeigte hohe Stellenwert der rechtlichen Risiken in der Chemischen Industrie bestätigt diesen Zusammenhang.

Nicht einmal 10% der befragten Unternehmen sehen in *Zinsänderungsrisiken* ein großes Risikopotential. Für zwei Drittel der Unternehmen resultiert aus diesen Risiken lediglich eine geringe oder sehr geringe Gefahr, 15% sehen sogar kein Risikopotential in dieser Risikokategorie. Die Bewertung zeigt keine Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Noch deutlicher fällt das Urteil hinsichtlich der *Aktienkursrisiken* aus. Die Hälfte der Großunternehmen und fast 70% der Kleinunternehmen sehen hierin kein Risikopotential. Kleine/mittlere Unternehmen nutzen neben der Kategorie „kein Risikopotential“ mit 18% die Kategorie „keine Angabe“. Dies kann ein Indiz dafür sein, dass diese Unternehmensgruppe keine Geschäfte in Aktien tätigt und deshalb nicht von dieser Risikokategorie betroffen ist.

*Währungsrisiken* und *Liquiditätsrisiken* zeigen in Abbildung B.6 eine fast identische Bewertung. Bei beiden Risikokategorien wird das Risikopotential zu ca. 25% als (sehr) groß, zu 30% als gering und zu knapp 25% als sehr gering eingestuft (14% kein Risikopotential). Jedoch bestehen zwischen diesen einzelnen Risikokategorien hinsichtlich der kleinen/mittleren

Unternehmen wesentliche Unterschiede. Wie auch bei den Aktienkursrisiken wählen zusammen über 50% der Kleinunternehmen bei den Währungsrisiken die Kategorie „kein Risikopotential“ und „keine Angabe“, was wiederum ein Anzeichen für die relativ geringe Bedeutung dieser Risikokategorie für die Kleinunternehmen ist. Anders ist dagegen die Bewertung der Kleinunternehmen bei den Liquiditätsrisiken. Dort wählen jeweils 32% der Kleinunternehmen die Wertung „gering“ und „groß“. Dadurch ist keine eindeutige Tendenz der Bewertung zu erkennen. Die Gefahr durch Liquiditätsrisiken ist allerdings für Kleinunternehmen deutlich höher als z. B. durch Währungsrisiken.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für die einzelnen Risikokategorien der Anteil der Unternehmen überwiegt, die in den Risiken kein oder ein geringes Risikopotential sehen. Eine Ausnahme stellen die Marktrisiken dar, deren Risikopotential deutlich größer eingeschätzt wird als bei anderen Risikokategorien. Auf die Bewertung der Risikokategorien wird in Abschnitt B.III.3.a genauer eingegangen.

### c. Institutionalisation des Risikomanagements und Risikoziele

In Frage 2.5 wurde ermittelt, ob und wie eine *Institutionalisierung* des Risikomanagements stattfindet.<sup>327</sup> Insgesamt geben 30% der Unternehmen an, über kein institutionalisiertes Risikomanagement zu verfügen. Insbesondere die kleinen/mittleren Unternehmen verfügen nicht über ein institutionalisiertes Risikomanagement (73%), allerdings hat auch jedes fünfte befragte Großunternehmen keine eigene Risikomanagementabteilung. Bei den befragten Unternehmen ist die Institutionalisation des Risikomanagements sowohl auf der Ebene der Unternehmensleitung als auch in den Funktionsbereichen am weitesten verbreitet (25% - 25% - 23%).<sup>328</sup> Dies ist gleichzeitig die einzige in den befragten Kleinunternehmen vorherrschende Institutionalisation. Das Risikomanagement ist bei den Großunternehmen zu 12% in die Linienfunktionen und zu 6% in das Controlling integriert. Die Großunternehmen haben zu 6% eine eigenständige Abteilung ohne Weisungsbefugnis und fast jedes fünfte Großunternehmen institutionalisiert das Risikomanagement in einer der Unternehmensleitung unterstellten Stabsstelle. Die im Rahmen des integrativen Risikomanagements zu bevorzugende Lösung der unabhängigen Risikomanagementstelle mit Weisungsbefugnis in fachspezifischen Fragen wird lediglich von vier der befragten Großunternehmen (insgesamt 2,9%) angewendet.

Neben der Institutionalisation ist auch die *Einbindung der Mitarbeiter* in den Risikomanagementprozess von großer Bedeutung. Das mithilfe von Frage 2.6 ermittelte Ergebnis ist in Abbildung B.7 dargestellt.

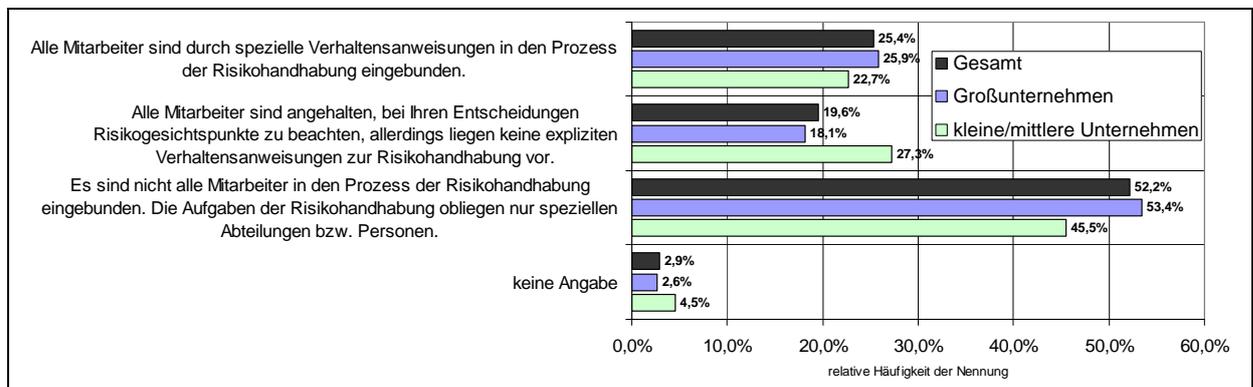


Abbildung B.7: Einbindung der Mitarbeiter in den Risikomanagementprozess

Unabhängig von der Unternehmensgröße binden insgesamt ein Viertel der Unternehmen über spezielle Verhaltensanweisungen alle Mitarbeiter in den Prozess der Risikohandhabung ein. Durch diese Anweisungen haben die Mitarbeiter einen Handlungsleitfaden und das Risikomanagement kann gleichzeitig das bereichsspezifische Wissen der Mitarbeiter ausnutzen. Die Berücksichtigung von Risikoaspekten ohne explizite Verhaltensanweisungen hat demgegen-

<sup>327</sup> Vgl. Fragebogen in Anhang D.VII.

<sup>328</sup> Vgl. WOLF, K. (Ausgestaltung, 2004), S. 46.

über den Nachteil, dass keine konkreten Vorgaben für die Mitarbeiter existieren (20% - 18% - 27%). Die Konzentration von Risikomanagementaktivitäten auf spezielle Abteilungen bzw. Personen entspricht nicht dem Konzept des modernen Risikomanagements, da so das fachspezifische Wissen bezüglich der Unternehmensprozesse nicht in geeigneter Weise berücksichtigt werden kann.<sup>329</sup> Dennoch wird diese Variante von mehr als der Hälfte der Unternehmen angewendet (52% - 53% - 46%).

Mit Frage 2.7 und Frage 2.8 wurden Informationen bezüglich der strategischen Ausrichtung der Unternehmen abgefragt. Neben den *Unternehmenszielen* ist in Abbildung B.8 dargestellt, wie *Risikoziele* in den befragten Unternehmen eingebunden werden.

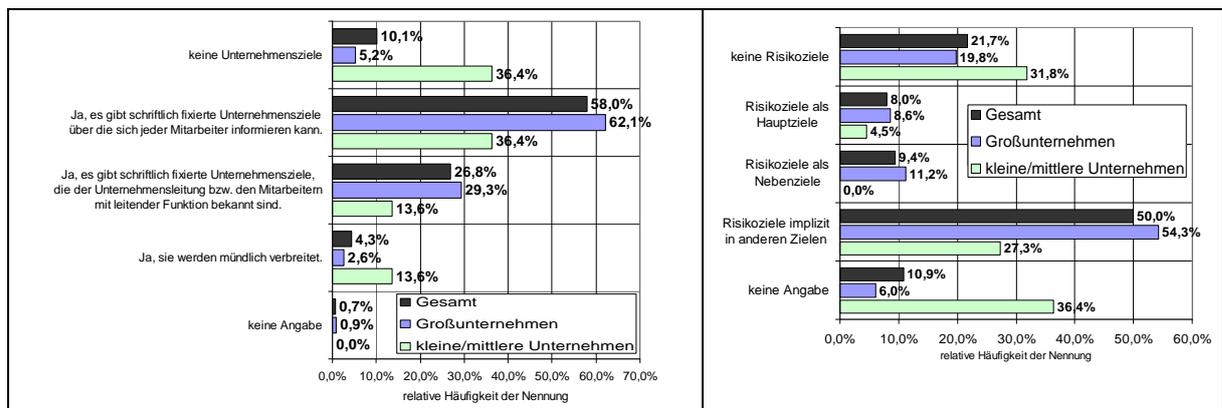


Abbildung B.8: Einbindung von Unternehmens- und Risikozielen

Rund 5% der Großunternehmen und 36% der kleinen/mittleren Unternehmen haben keine Unternehmensziele, wie aus dem linken Teil der Abbildung hervorgeht. Ebenso viele Kleinunternehmen verfügen über schriftlich fixierte Unternehmensziele, über die sich jeder Mitarbeiter informieren kann. Großunternehmen haben zu über 60% die Unternehmensziele schriftlich fixiert. Diese im Rahmen der zielorientierten Unternehmensführung zu bevorzugende Variante wird somit insgesamt von mehr als der Hälfte der Unternehmen genutzt. Bei 27% der Unternehmen sind nicht alle Mitarbeiter über die Unternehmensziele informiert. Ein geringer Anteil von 4% verzichtet auf die schriftliche Fixierung der Unternehmensziele und verbreitet diese nur mündlich.

Insgesamt verzichten rund 22% der befragten Unternehmen auf Risikoziele (vgl. rechter Teil von Abbildung A.8). Nur ein geringer Anteil von 8% misst Risikozielen durch die Ausgestaltung als Hauptziele eine wesentliche Bedeutung zu. Ebenfalls ein kleiner Teil von rund 9% gestaltet Risikoziele als Nebenziele. Die Einbindung von Risikozielen in das Zielsystem des Unternehmens findet bei den befragten Unternehmen am häufigsten durch die implizite Einbindung von Risikozielen in andere Zielsetzungen (z. B. Qualitätsziel) statt. Genau 50% der

<sup>329</sup> Vgl. Abschnitt A.II.3.a.

Unternehmen wählen diese für ein integratives Risikomanagementsystem eher ungeeignete Variante. Gerade Kleinunternehmen ordnen Risikozielen eine geringe Bedeutung zu, da sie zu etwa gleichen Teilen entweder keine Risikoziele in den Unternehmenszielen haben, Risikoziele nur implizit in andere Zielsetzungen einbinden oder nicht bereit sind, Angaben darüber zu machen (einschließlich Unternehmen ohne Unternehmensziele).

## 2. Operativer Risikomanagementprozess

### a. Risikoanalyse

Die grundsätzliche Vorgehensweise der befragten Unternehmen im Rahmen der *Risikoidentifikation* wurde mit Frage 3.1 ermittelt.<sup>330</sup> Insgesamt 3% der befragten Unternehmen und ein mit 41% besonders hoher Anteil Kleinunternehmen nimmt keine Risikoidentifikation vor. Die kleinen/mittleren Unternehmen, die diese Antwort wählten, betreiben durchweg überhaupt kein systematisches Risikomanagement.<sup>331</sup> Der größte Anteil der Unternehmen nimmt eine Risikoidentifikation vor, indem sie aktiv nach bestehenden und potentiellen Risiken suchen (58% - 64% - 27%). Hingegen geben 27% der Unternehmen an, bei der Risikoidentifikation auf die Kenntnisse der zuständigen Mitarbeiter zu vertrauen, allerdings keine aktive Risikoidentifikation im engeren Sinne vorzunehmen (27% - 28% - 23%). Eine detaillierte Untersuchung dieser Unternehmen (Vergleich mit Frage 2.5 und 2.6) zeigt, dass überwiegend kein institutionalisiertes Risikomanagement vorhanden ist oder dieses nach dem Integrationskonzept in die Funktionsbereiche eingebunden ist. Hinsichtlich der Beurteilung nach Branchen ergibt die Untersuchung, dass in allen Branchen 50% bis 60% der Unternehmen eine aktive Risikoidentifikation durchführen. Insbesondere der Fahrzeugbau vertraut bei der Risikoidentifikation mit 43% den Kenntnissen der Mitarbeiter (andere Branchen rund 25%).

Mit Frage 3.2 wurde untersucht, welche *Instrumente bei der Risikoidentifikation* zum Einsatz kommen (vgl. Abbildung B.9).

---

<sup>330</sup> Vgl. Fragebogen in Anhang D.VII.

<sup>331</sup> Dies ergibt sich aus einem Vergleich der Antworten dieser Unternehmen in Frage 2.2.

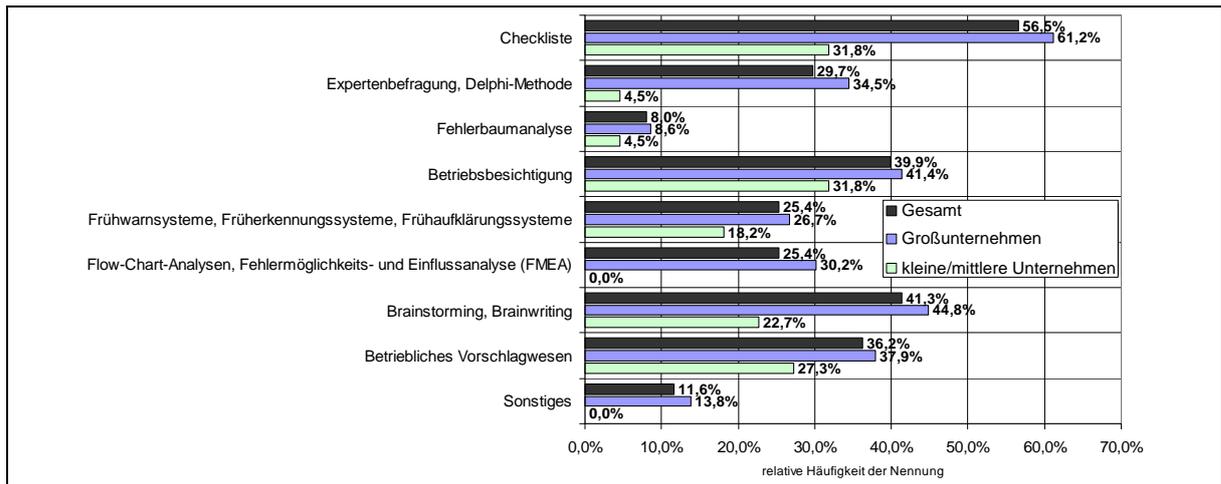


Abbildung B.9: Anwendung von Instrumenten bei der Risikoidentifikation

Das in Abbildung B.9 dargestellte Ergebnis zeigt, dass über die Hälfte der Unternehmen mit Checklisten auf ein relativ einfaches Instrument zur Risikoidentifikation zurückgreift.<sup>332</sup> Mit rund 40% der Unternehmen, die Betriebsbesichtigungen zur Risikoidentifikation vornehmen, liegt der Anteil bei diesem ebenfalls leicht umzusetzenden Instrument deutlich niedriger. Fast die gleiche Anzahl an Unternehmen verwendet zur Risikoidentifikation das betriebliche Vorschlagswesen (36% - 38% - 27%) oder setzt Kreativitätstechniken wie Brainstorming ein (41% - 45% - 23%). Das Wissen von Experten wird bei rund 35% der Großunternehmen, allerdings nur knapp 5% der Kleinunternehmen eingesetzt. Während die FMEA mit 30% bei den Großunternehmen im Gegensatz zur Fehlerbaumanalyse mit 8% eine relativ weite Verbreitung findet, werden diese aus Methoden des Qualitätsmanagements entstandenen Instrumente bei den Kleinunternehmen nicht bzw. nur in geringem Ausmaß angewendet. Der Grund für die insgesamt relativ geringe Verbreitung dieser Methoden ist unter Umständen auf die vergleichsweise aufwändige Umsetzung im Unternehmen und das notwendige Spezialwissen zurückzuführen.<sup>333</sup> Die durch die Anforderungen des KonTraG geforderten Frühwarnsysteme werden lediglich von einem Viertel der Unternehmen eingesetzt. Im Vergleich zu den anderen Instrumenten wird deutlich, dass Frühwarnsysteme bei den Großunternehmen das am wenigsten eingesetzte Instrument im Rahmen der Risikoidentifikation ist.

Die Umsetzung der *Risikobewertung* wurde mit Frage 3.3 untersucht. Den Unternehmen wurden hierzu die in Abbildung B.10 dargestellten Bewertungsmethoden vorgelegt.

<sup>332</sup> Angaben sind bezogen auf Gesamtzahl der Unternehmen. Dieses Ergebnis wird in einer anderen Untersuchung bestätigt (52%): vgl. KPMG (Einführung, 2000), S. 22.

<sup>333</sup> Vgl. Abschnitt A.III.1.a.

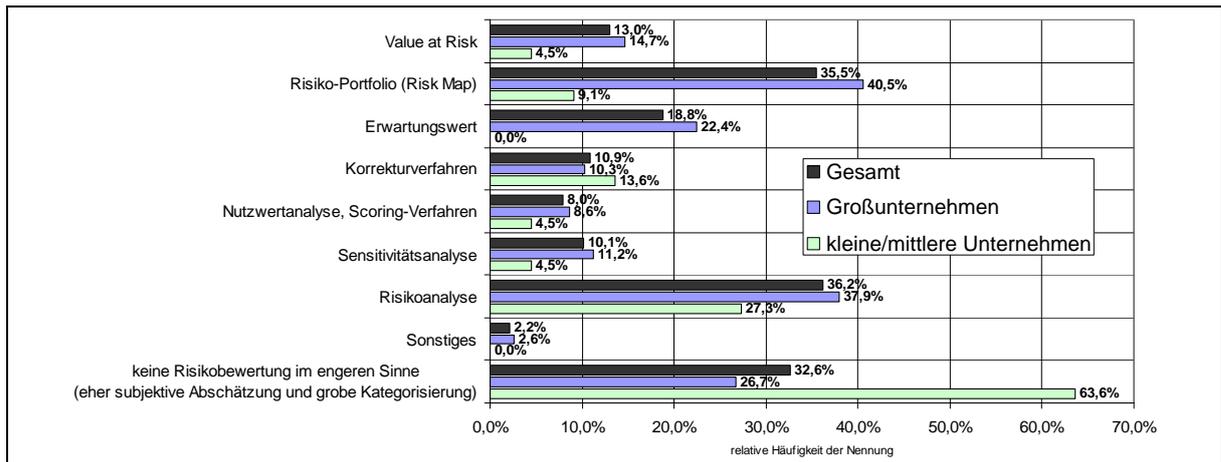


Abbildung B.10: Einsatz von Risikobewertungsmethoden

Auffallend hoch ist der Anteil der Kleinunternehmen, die keine Risikobewertung im engeren Sinne, sondern eher eine subjektive Abschätzung und grobe Kategorisierung der Risiken vornehmen (64%). Des Weiteren finden zu 27% die Risikoanalyse und zu 14% Korrekturverfahren bei den kleinen/mittleren Unternehmen Verwendung. Eine größere Verbreitung der anderen Bewertungsmethoden scheint sich bei den Kleinunternehmen nicht durchgesetzt zu haben. Die Großunternehmen verwenden hingegen zu jeweils fast 40% das Risikoportfolio (Risk Map) und die Risikoanalyse. Ebenfalls weit verbreitet unter den Großunternehmen ist der Erwartungswert (22%). Die wahrscheinlichkeitsgestützte Risikomessung mithilfe des Value at Risk (15%) besitzt ebenso wie Korrekturverfahren (10%), Scoring-Verfahren (9%) und Sensitivitätsanalyse (11%) bei den Großunternehmen nur eine relativ geringe Verbreitung. Zusammenfassend nimmt ein Drittel der Unternehmen eine subjektive Abschätzung der Risiken vor. Außer der Bewertung durch das Risikoportfolio und die Risikoanalyse kommt keinem der anderen Bewertungsinstrumente bei den befragten Unternehmen eine größere Bedeutung zu.

### b. Risikobewältigung

Die *aktive Risikobewältigung* als eine mögliche Risikobewältigungsstrategie wurde mithilfe von Frage 3.4 untersucht.<sup>334</sup> Mit insgesamt 65% bzw. 76% erscheint der Anteil der Unternehmen, die eine *Risikovermeidung* bzw. *Risikominderung* durchführen, relativ hoch. Unter Berücksichtigung der zum Verständnis der Antworten gegebenen anschaulichen Beispiele (bei Risikominderung z. B. Schutzvorrichtung an Maschine, Installation Sprinkleranlage), verwundert es allerdings, dass nicht mehr Unternehmen insbesondere die Risikominderung gewählt haben. Über solche Sicherungssysteme dürften i. d. R. alle Unternehmen verfügen, weshalb vor allem der relativ geringe Anteil an Kleinunternehmen, die diese Antwortvorgabe

<sup>334</sup> Vgl. Fragebogen in Anhang D.VII.

nur zu 46% wählten, überraschend ist. In diesem Zusammenhang fällt auch die mit 32% häufige Nennung der Kleinunternehmen auf, die keine aktive Risikobewältigung durchführen. Die *Risikodiversifikation* wird von den befragten Unternehmen nur von ungefähr einem Drittel durchgeführt. Zur Ermittlung der Vorgehensweise in der Praxis war die Frage unter Umständen trotz der anschaulichen Beispiele zu „theoretisch“ formuliert.<sup>335</sup>

In Frage 3.5 wurden die *Instrumente* ermittelt, mit denen die befragten Unternehmen Wirkungen von Risiken auf unternehmensexterne Märkte übertragen (vgl. Abbildung B.11).<sup>336</sup>

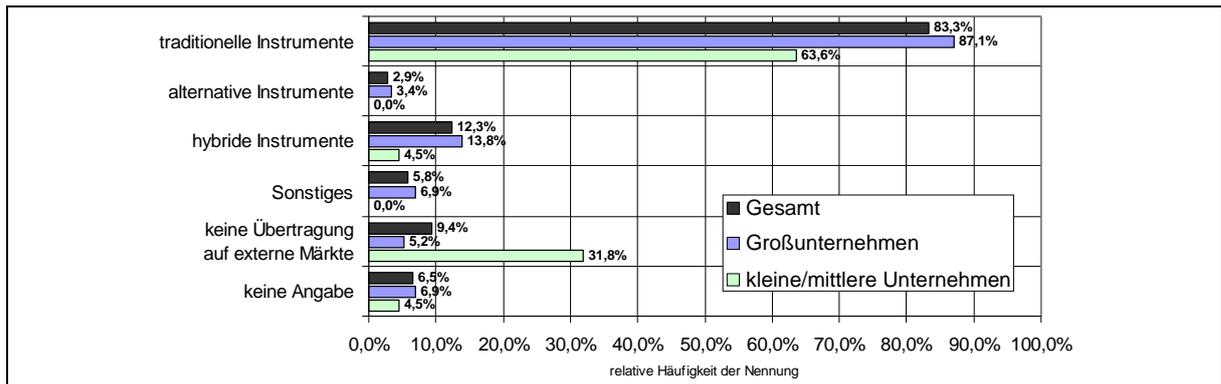


Abbildung B.11: Instrumente zum Risikotransfer auf externe Märkte

Die befragten Unternehmen verwenden überwiegend *traditionelle Instrumente* zum Risikotransfer. Versicherungen werden von Groß- und Kleinunternehmen genutzt (83% - 86% - 64%), während Finanzderivate überwiegend bei Großunternehmen angewendet werden (26% - 30% - 5%). Lediglich vier Großunternehmen (3,4%) greifen mit dem Contingent Capital oder Versicherungsderivaten auf *alternative Instrumente* zurück. Rund 14% der Großunternehmen geben an, *hybride Instrumente* einzusetzen. Hierbei sind Captives, Finite-Risk-Deckungen und Multiline-Multiyear-Deckungen zu jeweils knapp 5% vertreten. Auffallend hoch ist der Anteil der Kleinunternehmen, die zu fast einem Drittel keine Übertragung auf externe Märkte vornehmen. Die Hälfte dieser Kleinunternehmen gab in der vorherigen Frage 3.4 an, keine aktive Risikobewältigung durchzuführen, so dass diese Unternehmen offensichtlich bewusst Risiken selbst tragen.<sup>337</sup>

Bereits mit Frage 3.5 konnte gezeigt werden, dass die befragten Unternehmen größtenteils auf Versicherungen zurückgreifen, um Risiken auf externe Märkte zu transferieren.<sup>338</sup> In Frage 3.6 sollten die Unternehmen abschätzen, wie wichtig die *Versicherung* von Risiken für das gesamte Risikomanagement des Unternehmens ist. Mehr als drei Viertel der Unternehmen messen Versicherungen eine sehr wesentliche Rolle im Risikomanagement zu. Insgesamt teilen

<sup>335</sup> Ein Indiz hierfür sind auch die Angaben der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“. Hier wurden überwiegend passive Risikobewältigungsstrategien angegeben.

<sup>336</sup> Vgl. Fragebogen in Anhang D.VII.

<sup>337</sup> Vgl. Abschnitt A.III.2.b.

<sup>338</sup> Vgl. ZILKENS, S. (Risikophilosophie, 1996), S. 1624 f; Fragebogen in Anhang D.VII.

16% der Unternehmen diese Meinung nicht, da sie Versicherungen im Bezug auf das Risikomanagement eher für weniger oder nicht wichtig halten.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Versicherung für das Risikomanagement der Unternehmen<sup>339</sup> untersuchte Frage 3.7, wie die Unternehmen bei der *Auswahl des Versicherers* vorgehen (vgl. Abbildung B.12).

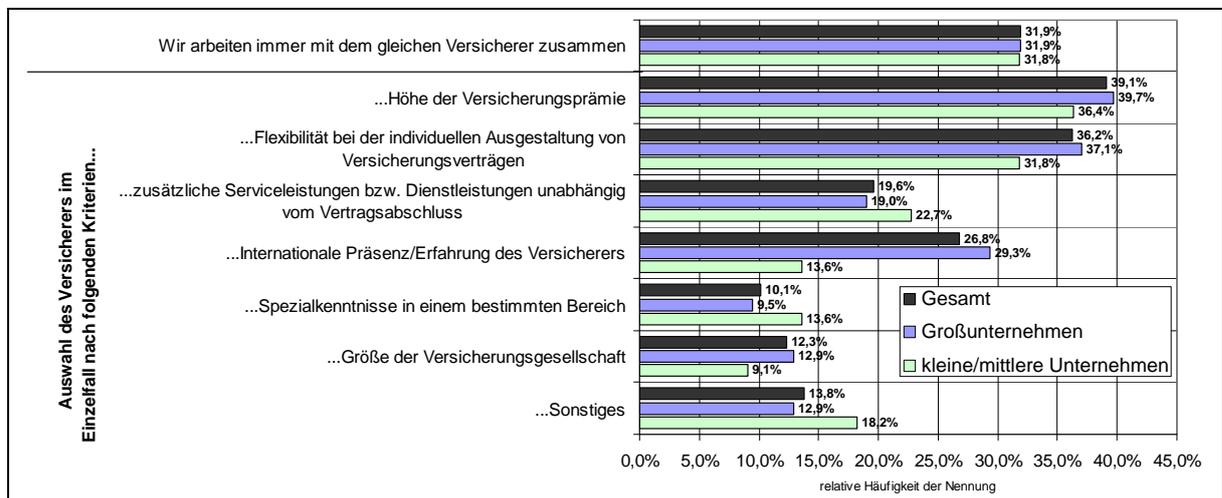


Abbildung B.12: Kriterien bei der Auswahl des Versicherers

Die Antworten dieser Frage lassen Rückschlüsse darauf zu, wie intensiv sich die Unternehmen mit ihrem Versicherungsmanagement beschäftigen und nach welchen Kriterien die Unternehmen im Einzelfall ihre Versicherungen auswählen. Rund 32% der Unternehmen arbeiten immer mit dem gleichen Versicherer zusammen. Dies stellt für die Unternehmen eine Möglichkeit dar, um aus einer Hand den gesamten Versicherungsbedarf zu decken und erfordert im Vergleich zur individuellen Auswahl eine vergleichsweise weniger intensive Auseinandersetzung mit dem Versicherungsmanagement. Für die Unternehmen, die den Versicherer im Einzelfall auswählen, überwiegen die Kriterien Prämienhöhe (insgesamt 39%) und Flexibilität der Vertragsgestaltung (insgesamt 36%). Zusätzliche Serviceleistungen und Dienstleistungen der Versicherer sind für jedes fünfte Unternehmen als Entscheidungskriterium von Bedeutung. Fast 30% der Großunternehmen sehen in der internationalen Präsenz und Erfahrung des Versicherers einen wesentlichen Grund für die Zusammenarbeit. Für Kleinunternehmen ist dies mit knapp 14% nur von geringer Bedeutung. Spezialkenntnisse des Versicherungsunternehmens (insgesamt 10%) und die Größe der Versicherungsgesellschaft (insgesamt 12%) sind bei der Auswahl von untergeordneter Wichtigkeit. Mit fast 14% wurde die Möglichkeit, eigene Angaben zu machen, relativ häufig genutzt. Hier gaben die Unternehmen u. a. an, die Auswahl des Versicherers auf Versicherungsmakler zu übertragen oder über den

<sup>339</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 45.

Konzern versichert zu sein. Zwischen den befragten Branchen bestehen keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der Entscheidungskriterien zur Auswahl des Versicherers.

Mit Frage 3.8 bzw. Frage 3.9 wurde (nicht ausschließlich im Hinblick auf die Risikobewältigung) untersucht, inwieweit die Unternehmen *Risikomanagement-Dienstleistungen* von Versicherern oder anderen externen Anbietern in Anspruch nehmen (vgl. Abbildung B.13).

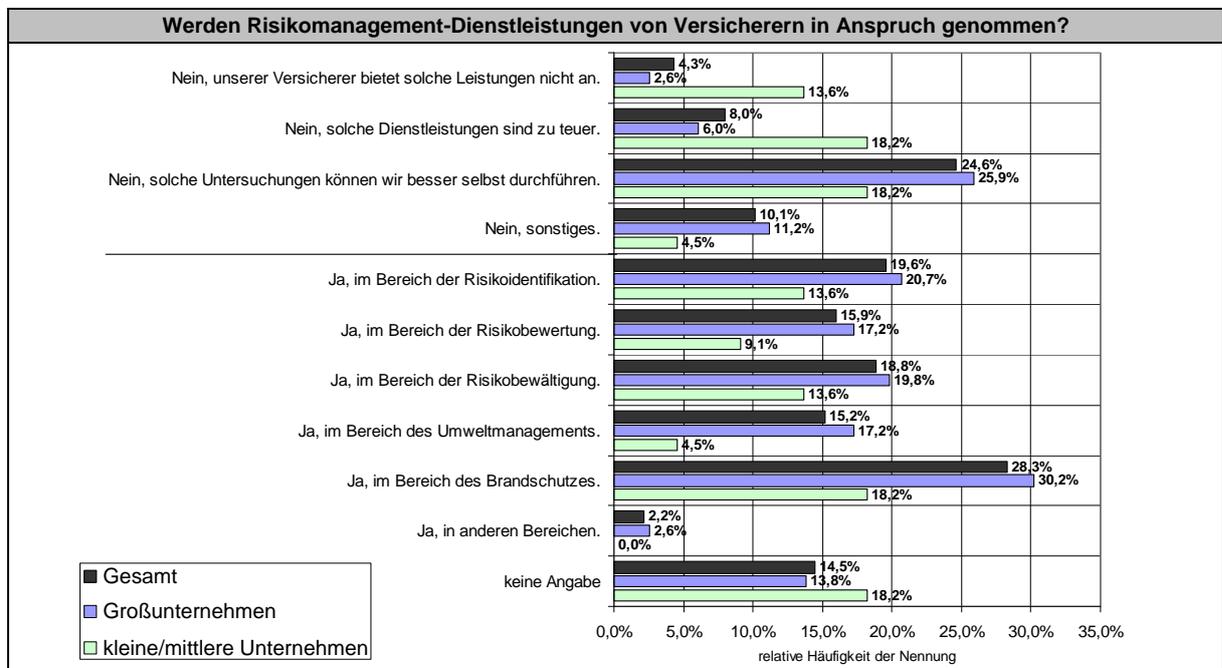


Abbildung B.13: Inanspruchnahme von externen Risikomanagement-Dienstleistungen der Versicherer

Als Gründe, warum Risikomanagement-Dienstleistungen von Versicherern nicht in Anspruch genommen werden, geben 4% der Unternehmen an, dass ihre Versicherer solche Dienstleistungen nicht anbieten. Insgesamt 8% der Befragten halten diese Dienstleistungen für zu teuer, wobei die Kleinunternehmen diese Antwortvorgabe zu 18% und die Großunternehmen lediglich zu 6% wählten. Ein Viertel der Unternehmen ist der Meinung, die mit dem Risikomanagement verbundenen Untersuchungen besser selbst durchführen zu können. Die Begründung trifft aufgrund der spezifischen Kenntnisse der Mitarbeiter über die Prozesse und die damit verbundenen Risiken wohl in den meisten Fällen zu.<sup>340</sup> Dennoch könnten häufig die Erfahrungen spezialisierter externer Berater mit in den Risikomanagementprozess eingebunden werden, um die Aktivitäten im Bereich Risikomanagement zu optimieren. Als weitere Gründe geben die Befragten an, dass die Unternehmen noch nicht von solchen Dienstleistungen der Versicherer gehört haben oder diesbezüglich von den Unternehmen noch kein Bedarf gesehen wurde.

Externe Risikomanagement-Dienstleistungen von Versicherern werden zu rund 20% im Bereich der Risikoidentifikation, 16% bei der Bewertung der Risiken und zu 19% bei der Risi-

<sup>340</sup> Vgl. Abschnitt A.II.3.a.

kobewältigung in der unternehmerischen Praxis eingesetzt. Abbildung B.13 verdeutlicht, dass der Anteil der Großunternehmen, die diese Dienstleistungen in Anspruch nehmen, im Vergleich zu den Kleinunternehmen wesentlich größer ist. Auch im Bereich des Umweltmanagements (15% - 17% - 5%) und im Brandschutz (28% - 30% - 18%) überwiegt die Anzahl der Großunternehmen.

Die Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen von Versicherern nehmen insgesamt fast 41% der befragten Unternehmen in Anspruch. Rund 23% der Unternehmen geben an, solche Dienstleistungen von Versicherungsmaklern zu beanspruchen (Frage 3.9).<sup>341</sup> Jedes zehnte Unternehmen greift auf Unternehmensberatungen oder Risk-Consulting-Büros zurück. Insgesamt nehmen mit fast 56% mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen entweder externe Dienstleistungen von Versicherern oder von anderen externen Anbietern in Anspruch. Die Nutzung externer Spezialisten ist damit verhältnismäßig weit in der unternehmerischen Praxis verbreitet. Allerdings sollten insbesondere Kleinunternehmen mit einem weniger ausgeprägten Risikomanagementsystem verstärkt auf diese Möglichkeit zurückgreifen. Die Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen ist eine Möglichkeit, nicht vorhandenes Spezialwissen in die Unternehmensprozesse zu integrieren.

### c. Risikonachbereitung und prozessbegleitende Kontrolle

Die Vorgehensweise der Unternehmen in Bezug auf die Nachbereitung und prozessbegleitende Kontrolle im Rahmen des letzten Schrittes des operativen Risikomanagementprozesses wurde mit Frage 3.10 ermittelt (*Risikonachbereitung*). Die drei unterschiedlichen Gruppen von möglichen Antworten sind in der nachfolgenden Abbildung B.14 durch die Unterteilung dargestellt.

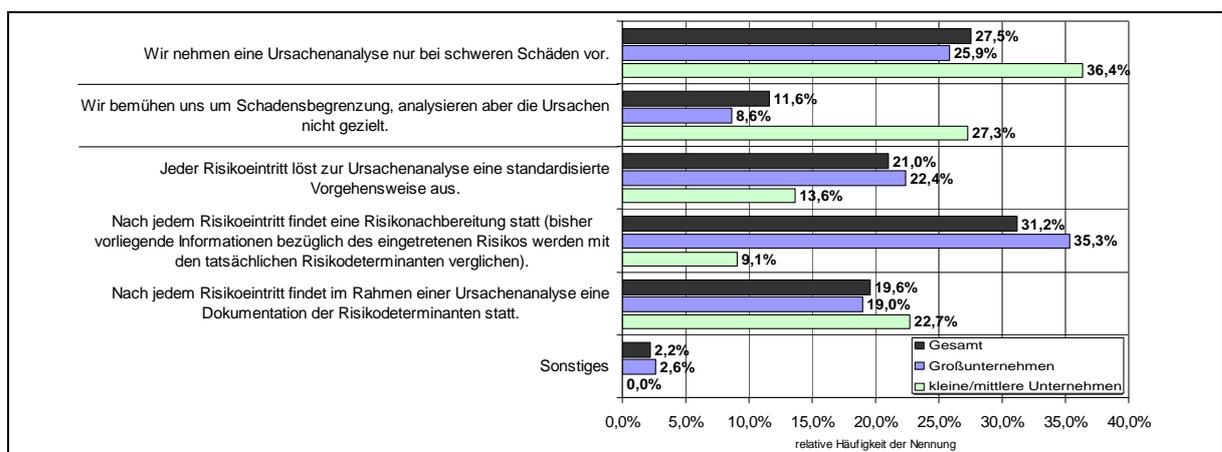


Abbildung B.14: Ausgestaltung der prozessbegleitenden Kontrolle und Nachbereitung

<sup>341</sup> Vgl. Fragebogen in Anhang D.VII.

Die erste Antwortmöglichkeit wählen 28% der befragten Unternehmen. Diese Befragten nehmen nur bei schweren Schäden eine gezielte Ursachenanalyse und Nachbereitung vor, so dass hier nicht von einer systematischen Vorgehensweise gesprochen werden kann.<sup>342</sup> Dies ist gleichzeitig die von den kleinen/mittleren Unternehmen am häufigsten gegebene Antwort. Eine zweite Gruppe von Unternehmen nimmt generell keine Ursachenanalyse vor und beschränkt sich auf eine Schadensbegrenzung (12% - 9% - 27%). Vor allem Kleinunternehmen verzichten auf diesen zur Vervollständigung des Risikomanagements notwendigen Schritt und können daher die Prozesse im Bereich des Risikomanagements nicht auf ihre Effizienz hin überprüfen. Der Großteil der Unternehmen, die diese Antwort wählten, hat kein institutionalisiertes Risikomanagement. Eine systematische Ursachenanalyse im Sinne des integrativen Risikomanagements dürfte ohne eine geeignete Institutionalisierung des Risikomanagements nur schwer zu realisieren sein, so dass diesen Unternehmen letztlich nur die Möglichkeit der Schadensbegrenzung übrig bleibt.

In jedem fünften Unternehmen wird durch einen identifizierten Risikoeintritt eine standardisierte Vorgehensweise ausgelöst. Bei 31% der Befragten wird nach jedem Risikoeintritt eine Risikonachbereitung durchgeführt, allerdings läuft diese Analyse nicht unbedingt nach einem standardisierten Verfahren ab. Wie in Abbildung B.14 zu erkennen ist, wird von 20% der Unternehmen eine Dokumentation über eingetretene Risiken vorgenommen. Der Dokumentation kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie als Basis für die Berichterstattung dient. Im Rahmen der Risikokommunikation wird die Risikolage des Unternehmens dadurch transparent gemacht und die Überwachung sichergestellt.<sup>343</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass insgesamt mit rund 45% nicht einmal die Hälfte der Unternehmen eine standardisierte Risikonachbereitung oder zumindest eine Ursachenanalyse nach jedem Risikoeintritt vornimmt (in der unteren Antwortgruppe waren Mehrfachnennungen möglich). Rund 40% nehmen eine systematische Ursachenanalyse nur bei schweren Schäden vor oder bemühen sich lediglich um eine Schadensbegrenzung.

### 3. Risikosituation im industriellen Umfeld

#### a. Risikomanagement im Kontext der internationalen Tätigkeit

Mithilfe von Frage 4.1 wurde ermittelt, ob die befragten Unternehmen *international* tätig sind.<sup>344</sup> Insgesamt geben 18% der Großunternehmen und mit 55% über die Hälfte der Kleinunternehmen an, nicht in erheblichem Umfang auf internationalen Märkten aktiv zu sein (insge-

<sup>342</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Risikostudie der Marsh GmbH aus dem Jahr 2004: Diese ergab, dass „jedes vierte europäische Unternehmen seine Risiken nur unregelmäßig analysiert – entweder „im Bedarfsfall“ oder nachdem etwas falsch gelaufen ist.“; MARSH (Wert, 2004), S. 4.

<sup>343</sup> Vgl. Abschnitt A.II.3.b.

<sup>344</sup> Vgl. Fragebogen in Anhang D.VII.

samt 24%). Rund 26% der Unternehmen (29% der Großunternehmen, 9% der Kleinunternehmen) verfügen teilweise über Produktionsstätten im Ausland. Die Unternehmen, die diese Antwortmöglichkeit wählen, geben im Durchschnitt an, ihre Produktion zu 45% im Ausland zu haben. Die befragten Unternehmen der Elektrobranche und des Fahrzeugbaus verlagern durchschnittlich mehr ihrer Produktion ins Ausland (60% bzw. 53%).<sup>345</sup> Diese Tendenz bei den befragten Unternehmen stimmt – trotz des geringen Rücklaufs – mit der allgemeinen Entwicklung in diesen Branchen überein, arbeitskostenintensive Produktionsschritte an ausländische Standorte zu verlagern.<sup>346</sup>

Insgesamt 60% der befragten Unternehmen geben an, dass ihre geschäftlichen Aktivitäten zu einem wesentlichen Anteil aus *Exporten* bestehen. Beim Durchschnitt der Großunternehmen mit dieser Antwort machen die Exporte 60% der geschäftlichen Aktivitäten aus (Kleinunternehmen nur 51%). Im Branchenvergleich liegt der Anteil des Exports an den geschäftlichen Aktivitäten im Maschinenbau (68%) und der Elektroindustrie (65%) höher als in anderen Branchen. Insgesamt kann durch diese Angaben die herausragende Bedeutung des Exports für die befragten Unternehmen festgehalten werden. Bei lediglich knapp 20% der befragten Unternehmen stellen *Importe* einen wesentlichen Bestandteil der geschäftlichen Aktivitäten dar. Die geschäftlichen Aktivitäten der Großunternehmen bestehen durchschnittlich zu einem Drittel aus Importen, während bei den Kleinunternehmen der Anteil bei 13% liegt.<sup>347</sup>

Die internationalen Tätigkeiten der Unternehmen sind mit zusätzlichen Risiken verbunden (z. B. Haftungsgesetze). Daher ist es unter Umständen notwendig, internationale Aktivitäten besonders abzusichern (Frage 4.2). Nur ein geringer Teil von 12% der befragten Unternehmen sichert internationale Tätigkeiten nicht gesondert ab. Fast genauso viele Unternehmen stellen eigene Deckungsmittel bereit, um sich gegen Risiken der internationalen Aktivitäten abzusichern. Der überwiegende Teil der Unternehmen nimmt allerdings einen Risikotransfer über Versicherungen vor (44% - 47% - 23%). Im Hinblick auf die weite Verbreitung der Versicherung als Instrument der passiven Risikobewältigung (vgl. Abschnitt B.II.2.b) verwundert das Ergebnis an dieser Stelle nicht. In der offenen Kategorie „Sonstiges“ geben die Unternehmen hauptsächlich an, ihre internationalen Tätigkeiten über Konzerne abzusichern, in die sie eingebunden sind.<sup>348</sup>

Der weltweite Vertrieb der Produkte und die dafür notwendige Vernetzung der Produktionsstätten mithilfe der Informations- und Kommunikationstechnologie stellen für die Unterneh-

<sup>345</sup> Prozentangaben hier und im Folgenden bezogen auf Unternehmen, die diese Antwortmöglichkeit wählten.

<sup>346</sup> Vgl. MÜLLER, E./MÜLLER, H. (Deutschland, 2002), S. 51 ff; DIHK (Industriereport, 2005), S. 35; SCHRÖDER, C. (Lohnstückkosten, 2004), S. 1 ff.

<sup>347</sup> Bezüglich der Branchen können keine aussagekräftigen Werte ermittelt werden, da größtenteils nur vier Unternehmen einer Branche Angaben gemacht hatten.

<sup>348</sup> Vgl. Fragebogen in Anhang D.VII.

men entscheidende Wettbewerbsfaktoren dar und machen die *Absicherung von EDV-Anlagen* und *Betriebsunterbrechungen* notwendig (Frage 4.3 und Frage 4.4).<sup>349</sup> Die nachfolgende Abbildung B.15 zeigt, ohne eine Unterscheidung zwischen Groß- und Kleinunternehmen, wie sich die befragten Unternehmen in diesem Zusammenhang absichern.

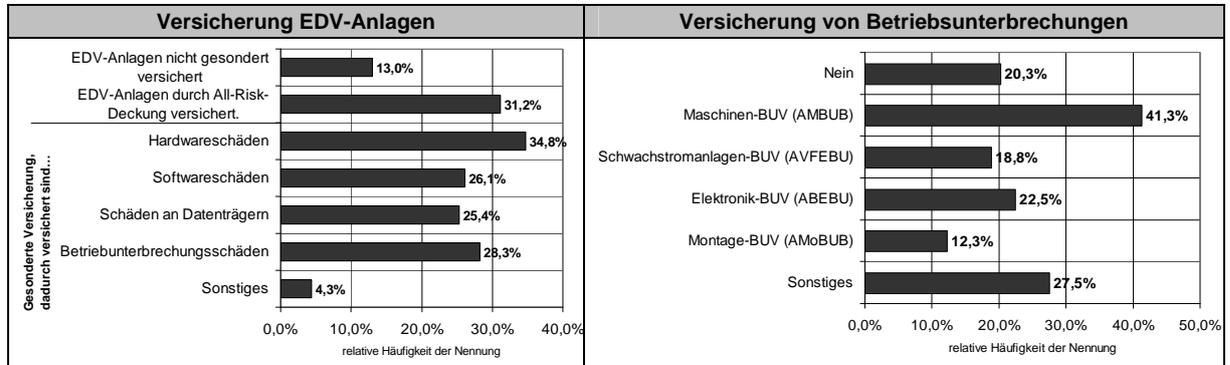


Abbildung B.15: Absicherung von EDV-Anlagen und Betriebsunterbrechungen (Unternehmen gesamt)<sup>350</sup>

Insgesamt schließen 13% keine gesonderte Versicherung für ihre *EDV-Anlagen* ab. Fast ein Drittel der Unternehmen sichern ihre EDV-Anlage über eine All-Risk-Deckung ab. Diese Versicherungen bieten für die Unternehmen eine wesentliche Erweiterung des Deckungsumfangs, allerdings sind sie im Vergleich zu traditionellen Versicherungstypen sehr teuer und beinhalten meist hohe Selbstbehalte.<sup>351</sup> Die Absicherung von Hardware Schäden (vgl. linker Teil von Abbildung B.15) wird von den befragten Unternehmen häufiger genannt als die Versicherung von Softwareschäden oder Schäden an Datenträgern. Durch die Wiederherstellung bzw. Wiederbeschaffung von verlorenen Daten können erhebliche Kosten entstehen, so dass eine Absicherung der EDV-Anlagen über eine Versicherung in den meisten Fällen notwendig ist.<sup>352</sup> Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Absicherung von *Betriebsunterbrechungen* im Rahmen von Betriebsunterbrechungsversicherungen (BUV). Jedes fünfte Unternehmen sichert sich nicht über BUV gegen die aus Betriebsunterbrechungen resultierenden Gewinnminderungen oder Verlustminderungen ab.<sup>353</sup> Der überwiegende Teil der Unternehmen verwendet zur Absicherung eine Maschinen-BUV (41%). Diese Versicherung deckt Unterbrechungsschäden, die aus einem Sachschaden an Maschinen oder technischen Einrichtungen resultieren.<sup>354</sup> Die Schwachstromanlagen-BUV und die Elektronik-BUV werden bei den befragten Unternehmen in einem geringeren Umfang eingesetzt (19% bzw. 23%). Aufgrund der großen

<sup>349</sup> Vgl. Abschnitt A.I.2.

<sup>350</sup> Auf den getrennten Ausweis von Groß- und Kleinunternehmen wird verzichtet, da zwischen den Unternehmensgruppen keine großen Differenzen bestehen.

<sup>351</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 22; MIKOSCH, C. (Industrieversicherungen, 1991), S. 61 f.

<sup>352</sup> Vgl. o.V. (Elektronikversicherung, 2001), S. 8 f.

<sup>353</sup> Vgl. LAHNO, E. (Betriebsunterbrechungsversicherung, 1988), S. 85.

<sup>354</sup> Vgl. MEYER-RASSOW, W./SCHILDMANN, H. (Versicherungen, 1990), S. 67 f; FARNY, D. (Betriebsunterbrechungsrisiko, 1980), S. 406.

Abhängigkeit der Produktionsanlagen von der Datenverarbeitung verwundert der relativ geringe Anteil an Elektronik-BUV, durch die auch Unterbrechungsschäden als Folge eines Ausfalls der EDV-Anlagen gedeckt sind.<sup>355</sup> In der Kategorie „Sonstiges“ wurden insbesondere die Feuer-BUV sowie die BUV als Teil einer All-Risk-Deckung genannt.

### b. Risikopotential ausgewählter Einflussfaktoren

Nachdem mit Frage 2.4 (vgl. Abschnitt B.II.1.b) eher allgemein das Risikopotential unterschiedlicher Risikokategorien ermittelt wurde, geht Frage 4.5 auf das mögliche Ausmaß negativer Wirkungen von ausgewählten *Einflussfaktoren* ein (vgl. Abbildung B.16).

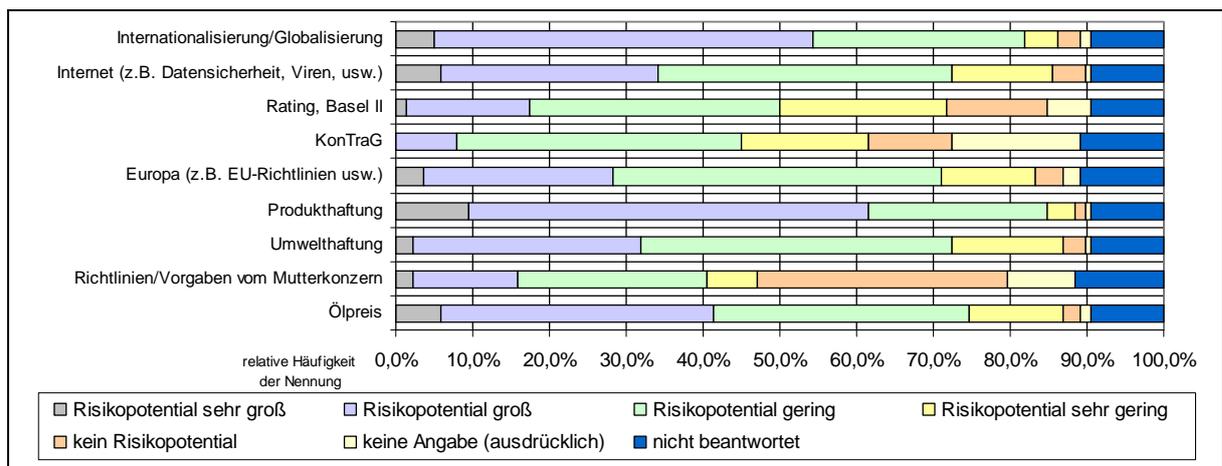


Abbildung B.16: Beurteilung des Risikopotentials ausgewählter Einflussfaktoren

Das aus der *Internationalisierung und Globalisierung* resultierende Risiko wird von über der Hälfte der Unternehmen als groß oder sehr groß eingeschätzt (Großunternehmen 54%; Kleinunternehmen 41%). Mit Ausnahme der Elektroindustrie (40%) sehen alle befragten Branchen zu mehr als der Hälfte in der Internationalisierung der Wirtschaft ein Gefahrenpotential. Obwohl die Elektroindustrie durch den globalen Wettbewerb einer starken Konkurrenz ausgesetzt ist, resultieren für diese Branche offenbar mehr Chancen als Risiken aus der Internationalisierung.<sup>356</sup>

Rechtliche Einflussfaktoren haben nach den Antworten der befragten Unternehmen einen großen Einfluss auf die unternehmerische Risikosituation. Neben der *Umwelthaftung* ist insbesondere die *Produkthaftung* ein Faktor, der für die Unternehmen mit einem (sehr) großen Risikopotential verbunden ist (32% bzw. 62%). Über ein Viertel der Großunternehmen sieht in Produkthaftungsregelungen ein geringes oder sehr geringes Risikopotential. Auffallend sind die Kleinunternehmen, die zu 32% das Risikopotential als (sehr) gering einschätzen oder darin sogar kein Risikopotential sehen. Im Branchenvergleich haben die aus Produkthaftungs-

<sup>355</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 54; o.V. (Elektronikversicherung, 2001), S. 4.

<sup>356</sup> Vgl. BMWI (Branchenfokus, 2006), S. 1 ff.

ansprüchen resultierenden Risiken insbesondere für die Unternehmen des Fahrzeugbaus und der Chemischen Industrie eine (sehr) große Bedeutung (71% bzw. 69%).

Das Risikopotential des Ölpreises wird von über 40% der Unternehmen als groß oder sehr groß eingestuft und damit stellt der *Ölpreis* offenbar ebenfalls einen wichtigen Einflussfaktor der industriellen Risikosituation dar (vgl. Abbildung B.16). Wie auch bei Haftungsregelungen schätzen wiederum Fahrzeugbau und Chemische Industrie das Risikopotential durchweg größer ein (sehr groß und groß rund 58%) als die anderen Branchen (33%).

Das Risikopotential des *Internets*, das sich u. a. aus modernen Vertriebswegen und dem vermehrten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien ergibt, wird von gut einem Drittel der befragten Unternehmen als groß oder sehr groß eingeschätzt. Fast 70% der kleinen/mittleren Unternehmen sehen hierin allerdings ein (sehr) geringes oder kein Risikopotential. Offenbar sind der Einsatz und die Funktionsfähigkeit dieser Technologien für Großunternehmen wichtiger. Vor allem für den Fahrzeugbau und die Elektroindustrie resultiert hieraus ein größeres Risikopotential. Eine ähnliche Bewertung wird beim Thema *Europa* gewählt, allerdings schätzen die Kleinunternehmen das resultierende Risikopotential in diesem Bereich höher ein als beim Internet.

Die Einbindung in einen Konzern und das mit den *Vorgaben des Konzerns* verbundene Risikopotential wird durchweg als gering eingeschätzt. Eine ähnliche Beurteilung wird bezüglich des Risikopotentials von Basel II/Rating und dem KonTraG vorgenommen. Rund zwei Drittel der Unternehmen schätzen das mit *Basel II* verbundene Risikopotential für ihr Unternehmen als (sehr) gering ein oder sieht kein Risikopotential darin. Der relative Anteil der Kleinunternehmen mit dieser Bewertung liegt bei ca. 60% (Großunternehmen 69%). Das Urteil der befragten Unternehmen bezüglich der Regelungen des *KonTraG* fällt noch deutlicher aus. Lediglich 10% der Großunternehmen sieht hierin ein großes Risikopotential. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass die Abkürzung KonTraG im Fragebogen nicht erläutert wurde. Der hohe Anteil der Unternehmen, welche im Vergleich zu den anderen Einflussfaktoren die Antwortkategorie „keine Angabe“ wählten (Großunternehmen 10%, Kleinunternehmen 55%), könnte ein Indiz dafür sein, dass die Abkürzung und damit auch die für das Risikomanagement relevanten Aspekte des KonTraG den befragten Unternehmen nicht geläufig sind.<sup>357</sup>

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen geschlossenen Antwortvorgaben hatten die Unternehmen in einem offenen Feld die Möglichkeit, relevante Einflussfaktoren auf ihre unternehmerische Risikosituation zu beschreiben. Neben der allgemeinen Marktentwicklung, hohen Absatzschwankungen und dem zunehmenden Wettbewerb nannten die Unternehmen vor al-

<sup>357</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 150; o.V. (Fragebögen, 2005), S. 1.

lem die Entwicklung der Rohstoffpreise. Nach Angaben der befragten Unternehmen verschärft sich die industrielle Risikosituation insbesondere durch den steigenden Stahlpreis.

### c. Unternehmensspezifische Einschätzung des zukünftigen Risikomanagements

Mithilfe der letzten Frage 4.6 sollten die Unternehmen angeben, welcher der in die *Zukunft* gerichteten Antwortvorgaben sie im Hinblick auf ihre aktuellen Risikomanagementaktivitäten am ehesten zustimmen (vgl. Abbildung B.17).

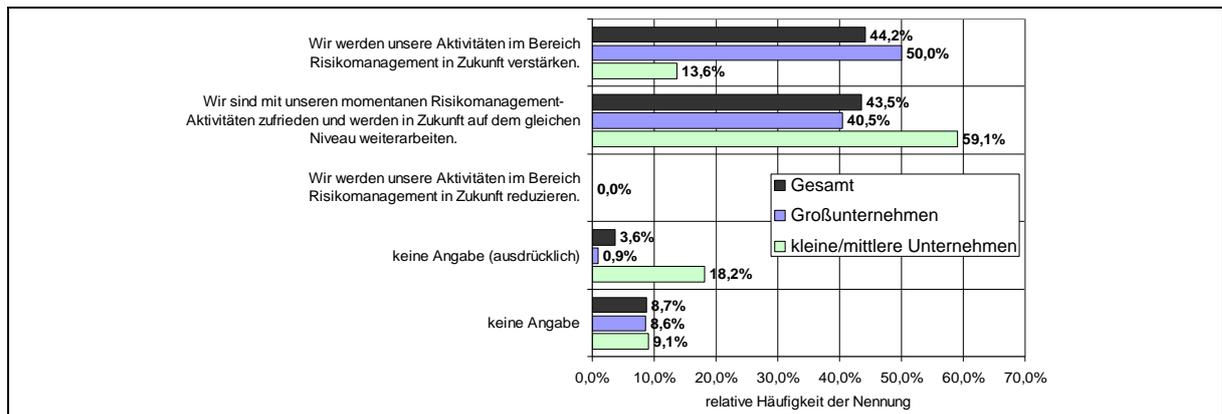


Abbildung B.17: Zukünftige Aktivitäten im Bereich Risikomanagement

Genau 50% der befragten Großunternehmen geben an, ihre Risikomanagementaktivitäten in Zukunft verstärken zu wollen, während dieser Aussage nur 14% der kleinen/mittleren Unternehmen zustimmen. Die Kleinunternehmen sind zu 59% mit ihren aktuellen Risikomanagement-Aktivitäten zufrieden und werden in Zukunft auf dem gleichen Niveau weiterarbeiten. Dieser Ansicht waren auch 41% der Großunternehmen. Die provozierend formulierte Antwortvorgabe, die Risikomanagementaktivitäten in Zukunft zu verringern, wählte erwartungsgemäß kein Unternehmen. Selbst wenn ein Unternehmen in Zukunft vorhätte, weniger Aktivitäten im Bereich Risikomanagement durchzuführen, würde es dies an dieser Stelle voraussichtlich nicht zugeben (soziale Erwünschtheit).<sup>358</sup> In diesem Zusammenhang ist auch der Anteil der Kleinunternehmen mit der Antwort „keine Angabe“ zu sehen (18%). Durch die Wahl der Antwort „keine Angabe“ vermeiden diese Unternehmen eine Festlegung oder umgehen eine Antwort, die nicht „im Sinne der Umfrage“ ist (Pseudo-Antwort).<sup>359</sup>

Grundsätzlich hatte die Frage den Zweck, eine Aussage der Unternehmen zu ihren aktuellen und zukünftigen Risikomanagementaktivitäten zu erhalten. Im folgenden Abschnitt findet eine Bewertung der Untersuchungsergebnisse statt, um die Qualität des industriellen Risikomanagements festzustellen. Dieser Bewertung wird im späteren Zusammenhang die hier mithilfe von Frage 4.6 ermittelte subjektive Einschätzung der Unternehmen gegenübergestellt.

<sup>358</sup> Vgl. MUMMENDEY, H. D. (Fragebogen-Methode, 2003), S. 146 ff; HOLM, K. (Frage, 1975), S. 82 ff.

<sup>359</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 213.

### III. Analyse des industriellen Risikomanagements auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse

#### 1. Bewertung des strategischen Risikomanagements

Die Bewertung des strategischen Risikomanagements erfolgt anhand der in den vorherigen Abschnitten dargestellten Ergebnisse und orientiert sich an dem strategischen Handlungsrahmen des Risikomanagements, der im theoretischen Teil der Arbeit vorgestellt wurde (vgl. Abbildung A.4). Der Umfang des Risikomanagements sowie dessen organisatorische Einbindung und strategische Ausrichtung durch Unternehmens- und Risikoziele sind Elemente, die im Folgenden zur Beurteilung des strategischen Risikomanagements herangezogen werden.

##### a. Umfang des Risikomanagements

Die erste Bewertungsfrage (*Umfang des Risikomanagements*) setzt sich aus zwei Teilbewertungen zusammen und beurteilt, wie systematisch das Risikomanagement grundsätzlich durchgeführt wird (Frage 2.2) und wie regelmäßig eine Aktualisierung der Erkenntnisse aus dem Bereich des Risikomanagements stattfindet (Frage 2.3).

Frage 2.2 enthielt als Antwortvorgaben die operativen und strategischen Elemente des Risikomanagements (u. a. Risikoanalyse, Risikobewältigung, Risikonachbereitung, risikopolitische Strategien). Da bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren, erfolgt die Bewertung anhand der Anzahl der genannten Antwortmöglichkeiten. Ein Risikomanagement wird als „unzureichend“ beurteilt, wenn maximal zwei Antworten gewählt wurden (27% - 18% - 73%). D. h. eine unzureichende Ausgestaltung ist beispielsweise durch die Nennung „kein Risikomanagement“ oder „Risikoidentifikation und Risikobewertung“ gegeben. Ein Risikomanagement weist Mängel auf, wenn drei oder vier der Antwortvorgaben gewählt wurden (42% - 46% - 23%).<sup>360</sup> In diesem Fall fehlen mehrere Elemente des Risikomanagements (bei vielen Befragten fehlen die Nachbereitung und Entwicklung risikopolitischer Strategien). Das Risikomanagement wurde im Rahmen der Bewertung als „gut“ bezeichnet, wenn ein Unternehmen fünf Antwortmöglichkeiten gewählt hat (15% - 17% - 0%). Die höchste Wertung „sehr gut“ konnte nur erreicht werden, wenn mit sechs bzw. sieben Antworten (fast) alle Antwortvorgaben gewählt wurden und das Risikomanagement damit vollständig ist (17% - 19% - 5%).

Mit Frage 2.3 wurde bei den Unternehmen, die systematisches Risikomanagement betreiben, ermittelt, wie häufig eine Aktualisierung der Erkenntnisse stattfindet. Für ein effektives Risikomanagement ist eine regelmäßige Aktualisierung der Erkenntnisse unabdingbar. Daher

---

<sup>360</sup> Die Antwortvorgabe „kein Risikomanagement“ kann in diesem Fall nicht enthalten sein, da es durch die Programmierung der Frage nur möglich war „kein Risikomanagement“ oder die anderen Antworten zu wählen.

wird eine mehrmalige Aktualisierung im Quartal als „sehr gut“ (17% -18% - 9%) und eine Aktualisierung einmal im Quartal als „gut“ (23% - 26% - 5%) bezeichnet. Eine regelmäßige Aktualisierung in größeren Zeitabständen (einmal im Halbjahr oder einmal im Jahr) wird im Rahmen dieser Auswertung „mit Mängeln“ bewertet, da aufgrund kurzfristiger Änderungen der Risikolage eines Unternehmens unter Umständen eine Risikoidentifikation nicht mehr rechtzeitig stattfindet oder Risikobewältigungsmaßnahmen nicht rechtzeitig eingeleitet werden können (26% - 28% - 14%). Aktualisierungen, die seltener als einmal im Jahr oder in unregelmäßigen Abständen stattfinden, entsprechen nicht dem Konzept des modernen Risikomanagements und werden daher als „unzureichend“ charakterisiert (15% - 16% - 9%).

Die systematische Vorgehensweise durch ein vollständiges Risikomanagementsystem ist nur effektiv, wenn auch gleichzeitig eine regelmäßige Aktualisierung der Erkenntnisse stattfindet. Deshalb werden zur Bewertung des Risikomanagementumfangs beide Einzelbewertungen in einem Wert zusammengeführt. Hierzu wird für jedes Unternehmen ein Mittelwert aus den zuvor gebildeten Teilbewertungen ermittelt. Die Abstände zwischen den Bewertungsstufen werden als gleich groß angenommen. Für den Umfang des Risikomanagements ergibt sich beispielsweise für ein als „gut“ bewertetes systematisches Risikomanagement mit einer unzureichenden Aktualisierung der Wert „mit Mängeln“. Die Ergebnisse der Aggregation dieser Teilbewertungen sind nach Unternehmensgröße und Branche in Abbildung B.18 dargestellt.

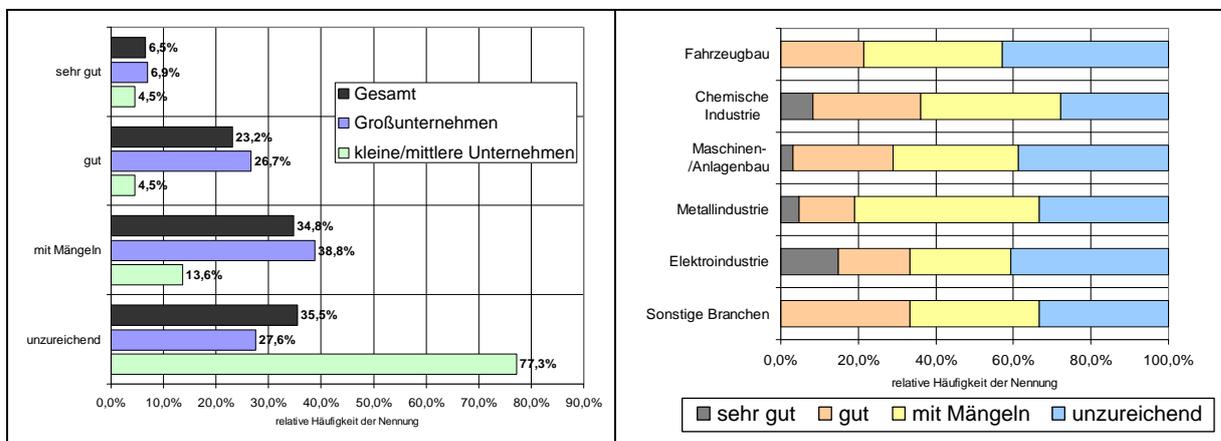


Abbildung B.18: Bewertung des Risikomanagementumfangs<sup>361</sup>

Nur bei knapp 7% der Unternehmen ist der Umfang des Risikomanagements als „sehr gut“ zu bezeichnen, d. h. diese Unternehmen verfügen über ein vollständiges Risikomanagementsystem mit einer regelmäßigen Aktualisierung in kurzen Zeitabständen. Insgesamt erreicht ein Drittel der Großunternehmen die beiden oberen Bewertungsklassen, während der Anteil der Kleinunternehmen in diesem Bereich mit 9% sehr gering ist. Der Umfang des Risikomanagements

<sup>361</sup> Auswertung nach Branchen im (rechter Teil der Abbildung) ist hier und in den folgenden Abbildungen jeweils auf die Anzahl der Gesamtunternehmen bezogen.

gements weist bei gut einem Drittel aller Unternehmen Mängel auf. Mit 39% ist auch der Anteil der Großunternehmen, die entweder keine regelmäßige Aktualisierung durchführen oder denen wesentliche Elemente des Risikomanagementsystems fehlen, relativ hoch. Rund 36% der befragten Unternehmen verfügen lediglich über ein Risikomanagement, das als unzureichend zu bezeichnen ist. Auffallend hoch ist der Anteil der Kleinunternehmen, die dieser Kategorie angehören (77%). In diesem Zusammenhang ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Bewertung „unzureichend“ auch die Unternehmen enthält, die kein systematisches Risikomanagement betreiben. Gerade deshalb ist die überwiegend schlechte Bewertung der kleinen/mittleren Unternehmen besonders auffällig. Im Hinblick auf die Branchen zeigt sich, dass Metallindustrie und Fahrzeugbau zu jeweils rund 80% die unteren Wertungen erhalten (vgl. rechter Teil von Abbildung B.18). Der Fahrzeugbau ist darüber hinaus nicht in der höchsten Bewertungskategorie vertreten. Die anderen erreichen jeweils zu rund 30% die oberen beiden Wertungsstufen. Insgesamt haben gut zwei Drittel der Unternehmen – unabhängig von Unternehmensgröße und Branche – einen Risikomanagementumfang, der unzureichend oder zumindest mit Mängeln behaftet ist.

#### **b. Organisatorische Einbindung und risikoorientierte Unternehmenskultur**

Die *organisatorische Einbindung* des Risikomanagements wird als weiteres Kriterium zur Beurteilung des strategischen Risikomanagements herangezogen. Im Rahmen dieser Bewertungsfrage soll beurteilt werden, wie die Institutionalisierung des Risikomanagements in den befragten Unternehmen ausgestaltet ist (Frage 2.5) und auf welche Weise gleichzeitig die Mitarbeiter in den Prozess des Risikomanagements eingebunden werden (Frage 2.6). Aufgrund ähnlich strukturierter Fragen im Vergleich zur Umfrage von 1996 sollen die Bewertungskategorien an diese Untersuchung angelehnt werden, um in einem späteren Abschnitt die Untersuchungsergebnisse vergleichen zu können.<sup>362</sup>

Die organisatorische Umsetzung des Risikomanagements wird als „sehr gut“ bezeichnet, wenn im Unternehmen eine zentrale und weisungsbefugte Risikomanagementinstitution existiert und die Mitarbeiter gleichzeitig über spezielle Verhaltensanweisungen in den Prozess des Risikomanagements eingebunden sind. Lediglich „gut“ ist die organisatorische Umsetzung im Vergleich zur sehr guten Bewertung, wenn es zwar eine zentrale, aber nicht weisungsbefugte Institution gibt. Die Wertung „mit Mängeln“ wird vergeben, wenn entweder eine dezentrale bzw. keine Risikomanagementinstitution im Unternehmen vorhanden ist oder den Mitarbeitern keine Verhaltensanweisungen vorgegeben werden bzw. nicht alle in den Risikomanagementprozess eingebunden sind. In allen übrigen Fällen wird die organisatorische Umsetzung

<sup>362</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 59; siehe Abschnitt C.II.1.b.

als „unzureichend“ bezeichnet. Das Ergebnis dieser Bewertung ist ausgewertet nach Unternehmensgröße und Branche in der nachfolgenden Abbildung B.19 dargestellt.

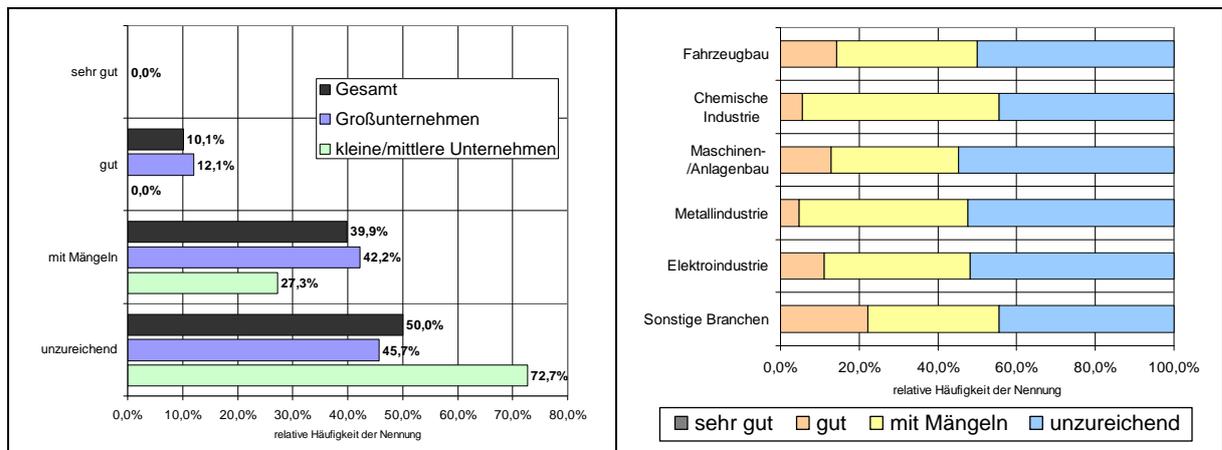


Abbildung B.19: Bewertung der organisatorischen Umsetzung des Risikomanagements

Die befragten Großunternehmen haben zu 12% ihr Risikomanagement gut in die Organisationsstruktur ihrer Unternehmen eingebunden. Die meisten Großunternehmen haben mit 42% (mit Mängeln) und 46% (unzureichend) nur die schlechten Kategorien erreicht. Die Kleinunternehmen binden ihr Risikomanagement zu fast drei Viertel nur unzureichend in die Organisationsstruktur ein. Gut ein Viertel dieser Unternehmensgruppe weist zumindest eine mit Mängeln behaftete Einbindung auf, d. h. sie verfügen entweder über keine bzw. eine dezentrale Risikomanagementinstitution oder binden die Mitarbeiter nicht über Verhaltensanweisungen ein. Insgesamt lässt sich – über alle Branchen hinweg – bei 50% der befragten Unternehmen eine unzureichende und bei knapp 40% eine mit Mängeln behaftete organisatorische Umsetzung des Risikomanagements festhalten.

Die letzte Bewertungsfrage des strategischen Risikomanagements beurteilt das unternehmerische Zielsystem (Frage 2.7) und die Einbindung von Risikozielen in dieses Zielsystem (Frage 2.8). Im Rahmen dieser Bewertung wird ermittelt, inwieweit durch die Einbindung der Risikoziele in das Zielsystem eine *risikoorientierte Unternehmenskultur* geschaffen wird.<sup>363</sup> Die risikoorientierte Unternehmenskultur ist „sehr gut“, wenn schriftlich fixierte Unternehmensziele existieren und Risikoziele darin entweder als Haupt- oder Nebenziele enthalten sind. Wenn Risikoziele implizit in anderen Zielen enthalten sind, wird die Bewertung „gut“ vergeben. Die risikoorientierte Unternehmenskultur weist Mängel auf, falls die Unternehmensziele mündlich verbreitet werden oder nicht allen Mitarbeitern bekannt sind. Alle anderen Ausgestaltungsformen werden als „unzureichend“ charakterisiert. Das Ergebnis der Bewertung von Frage 2.7 und Frage 2.8 ist nachfolgend dargestellt (vgl. Abbildung B.20).

<sup>363</sup> Vgl. Abschnitt A.II.2; Die Bewertungskategorien sind wiederum an die Untersuchung im Jahr 1996 angelehnt: HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 60.

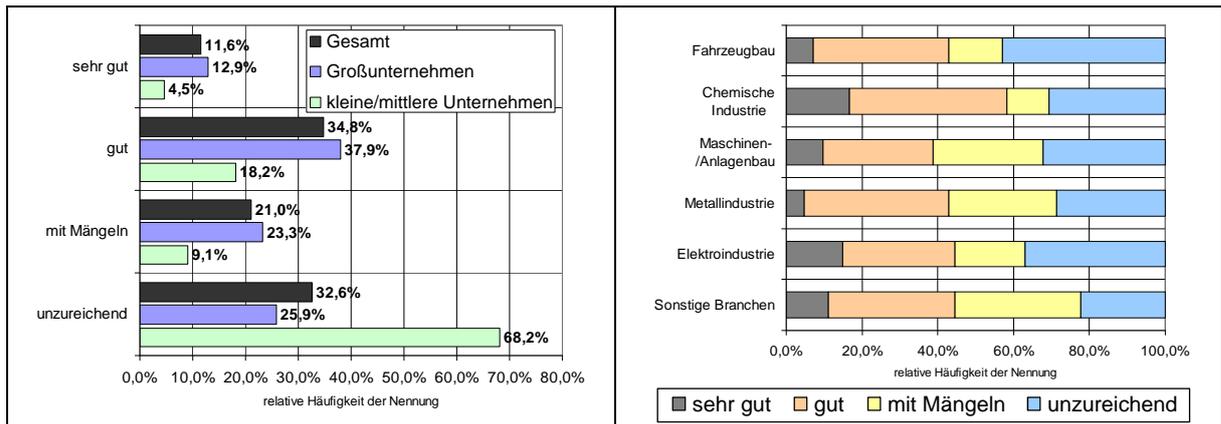


Abbildung B.20: Bewertung der risikoorientierte Unternehmenskultur

Rund 12% aller Unternehmen weisen eine sehr gute Umsetzung der risikoorientierten Unternehmenskultur auf, d. h. diese Unternehmen verfügen über schriftlich fixierte Unternehmensziele, in denen Risikoziele als Haupt- oder Nebenziele enthalten sind. Implizit haben fast 35% der befragten Unternehmen ihre Risikoziele in ein bestehendes Zielsystem integriert. Es fällt auf, dass gut die Hälfte der Großunternehmen diese beiden höchsten Bewertungskategorien erreicht haben. Das Konzept der Einbindung von Risikozielen zur Erreichung einer risikoorientierten Unternehmenskultur ist hier offensichtlich weit verbreitet. Bei fast einem Viertel der Kleinunternehmen zeigt sich eine ähnliche Tendenz.

Genau 21% der befragten Unternehmen haben keine schriftlich fixierten Unternehmensziele oder verbreiten diese nur mündlich („mit Mängeln“). Bei einem Viertel der Großunternehmen und 68% der Kleinunternehmen ist das unternehmerischen Zielsystems nur unzureichend ausgestaltet, d. h. diese Unternehmen verfügen entweder nicht über ein Zielsystem oder haben keine Risikoziele darin integriert. Im Branchenvergleich sind keine wesentlichen Unterschiede zu erkennen (vgl. rechter Teil von Abbildung B.20). Allerdings erreichen die Unternehmen der Chemischen Industrie zu fast 60% die oberen beiden Bewertungskategorien, während der Maschinenbau mit rund 60% eine mit Mängeln behaftete oder unzureichende Umsetzung einer risikoorientierten Unternehmenskultur aufweist.

### c. Gesamtbewertung des strategischen Risikomanagements

Die in den vorherigen beiden Abschnitten vorgenommenen Wertungen werden im Folgenden zur Gesamtbewertung des strategischen Risikomanagements herangezogen. Der *Umfang des Risikomanagements* (Bewertungsfrage 1) zeigt, wie umfassend das Risikomanagement betrieben wird und ob Strategien integriert sind. Daneben beschreibt die *organisatorische Einbindung* des Risikomanagements (Bewertungsfrage 2), welcher Stellenwert dem Risikomanagement zukommt. Schließlich verdeutlicht eine *risikoorientierte Unternehmenskultur* (Bewertungsfrage 3), wie Risikoziele in das unternehmerische Zielsystem und damit in die Prozesse der Unternehmung eingebunden werden. Da alle drei Elemente wesentliche Bestandteile der integrativen Klammer um die operativen Risikomanagementtätigkeiten darstellen (vgl. Abbildung A.4), werden die vorgenommenen Beurteilungen für jedes Unternehmen einzeln zu einem Mittelwert zusammengeführt. Die einzelnen Bewertungsfragen werden dabei gleich gewichtet.<sup>364</sup> Das Ergebnis dieser Aggregation zu einer Gesamtbewertung für das strategische Risikomanagement ist in der nachfolgenden Abbildung B.21 dargestellt.

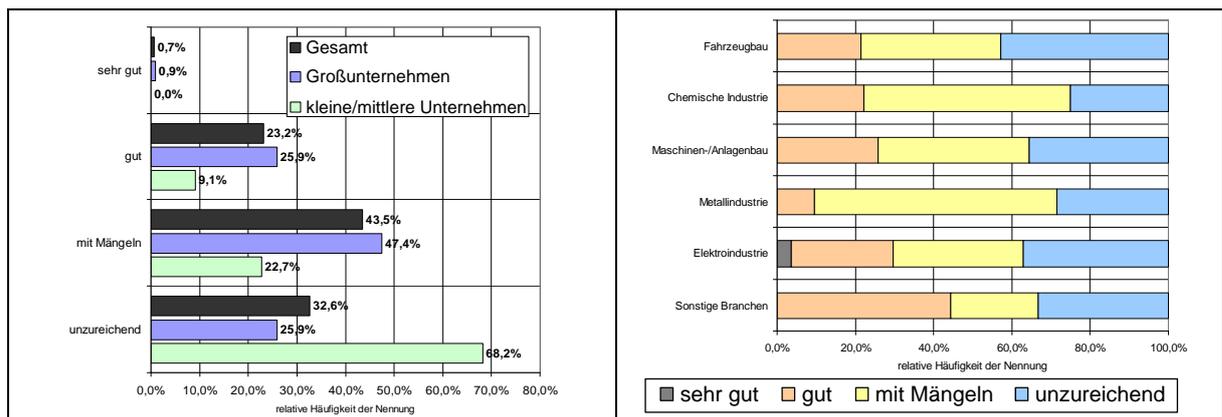


Abbildung B.21: Gesamtbewertung des strategischen Risikomanagements

Die Gesamtbewertung des strategischen Risikomanagements fällt lediglich für ein Großunternehmen sehr gut aus. Nur dieses Unternehmen aus der Elektroindustrie hat ein vollständiges Risikomanagementsystem mit der Erarbeitung von risikopolitischen Strategien, verfügt über eine gute organisatorische Umsetzung des Risikomanagements in allen Unternehmensbereichen und hat über spezielle Verhaltensanweisungen und Risikoziele alle Mitarbeiter in den Risikomanagementprozess eingebunden. Insgesamt rund 23% der Unternehmen erreichen für das strategische Risikomanagement eine gute Bewertung. Die Unternehmen dieser Bewertungskategorie weisen in Teilbereichen des Risikomanagements Schwachstellen auf. In den meisten Fällen betrifft dies die organisatorische Umsetzung. Die Großunternehmen erhalten diese Bewertung zu rund einem Viertel und immerhin zwei Kleinunternehmen haben ein stra-

<sup>364</sup> Diese Zusammenfassung für jedes Unternehmen erfolgt analog zur Vorgehensweise beim Umfang des Risikomanagements in Abschnitt B.III.1.a.

tegisches Risikomanagement, das als gut zu bezeichnen ist. Der Großteil der Unternehmen erhält die Bewertung „mit Mängeln“ (44% - 47% - 23%). In diesen Fällen fehlen wesentliche Elemente des strategischen Risikomanagements, so dass hier nicht von einem ganzheitlichen Ansatz gesprochen werden kann. Häufig liegt ein mit Mängeln behafteter Risikomanagementumfang oder eine unzureichende organisatorische Einbindung vor. Das strategische Risikomanagement von einem Drittel der Befragten ist als unzureichend zu bezeichnen (33% - 26% - 68%). Dem Risikomanagement dieser Unternehmen fehlen wichtige Elemente vollständig oder es wird kein systematisches Risikomanagement betrieben. Auffallend ist in dieser Bewertungskategorie der mit 68% hohe Anteil an Kleinunternehmen. Im Branchenvergleich sind als wesentliche Unterschiede die verhältnismäßig gute Wertung der Elektroindustrie sowie die schlechte Umsetzung des strategischen Risikomanagements in der Metallindustrie (90% mit Mängeln/unzureichend) zu nennen (vgl. rechter Teil von Abbildung B.21).

Zusammenfassend ist das strategische Risikomanagement bei mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen mit Mängeln behaftet oder unzureichend. Insbesondere Kleinunternehmen vernachlässigen diese Komponente des Risikomanagements. Die Kleinunternehmen mit der Bewertung „gut“ zeigen allerdings, dass es durchaus auch für kleine/mittlere Unternehmen möglich ist, strategische Aspekte in das Risikomanagement einzubinden.

## **2. Bewertung des operativen Risikomanagementprozesses**

### **a. Qualität und Umfang der Risikoanalyse**

Die erste Bewertungsfrage im Bereich des operativen Risikomanagements ermittelt für jedes Unternehmen die *Qualität bzw. den Umfang der Risikoanalyse*. Mithilfe einer Beurteilung von Frage 3.1 wird die generelle Vorgehensweise im Rahmen der Risikoidentifikation analysiert. Um den Anforderungen des KonTraG gerecht zu werden, ist die Installation eines Frühwarnsystems notwendig und wird deshalb gesondert in der Bewertung berücksichtigt (Antwortmöglichkeit von Frage 3.2). Als weiterer Bestandteil fließt die Beurteilung der Risikobewertungsmethoden (Frage 3.3) in die Bewertungsfrage mit ein.

Die Qualität der Risikoanalyse wird als „sehr gut“ bezeichnet, wenn aktiv nach bestehenden und potentiellen Risiken gesucht wird, ein Frühwarnsystem im Unternehmen installiert ist und gleichzeitig bei der Bewertung der Risiken ein wahrscheinlichkeitsgestütztes Verfahren verwendet wird (z. B. VaR, Erwartungswert, Risikoportfolio, Risikoanalyse). Diese Verfahren berücksichtigen beide Risikodeterminanten, wodurch eine explizite Einbeziehung des Wahrscheinlichkeitsaspektes stattfindet.<sup>365</sup> Im Vergleich zur sehr guten Bewertung ist die Risikoanalyse „gut“, wenn bei der Bewertung der Risiken allgemeinere Verfahren zur Berücksichti-

---

<sup>365</sup> Vgl. Abschnitt A.III.1.b.

gung der Unsicherheit verwendet werden (z. B. Sensitivitätsanalyse, Korrekturverfahren, Nutzwertanalyse). Wird im Unternehmen bei der Risikoidentifikation überwiegend den Kenntnissen der Mitarbeiter vertraut oder liegt kein Frühwarnsystem vor, weist die Risikoanalyse Mängel auf. Die Risikoanalyse wird ebenso mit Mängeln bewertet, wenn zwar eine aktive Identifikation und ein Frühwarnsystem vorliegen, die Bewertung der Risiken allerdings mehr durch einzelne Mitarbeiter erfolgt und damit eher eine subjektive Abschätzung bzw. eine grobe Kategorisierung der Risikodringlichkeit stattfindet. In allen übrigen Fällen wird die Qualität der Risikoanalyse als „unzureichend“ bezeichnet. (vgl. Abbildung B.22).

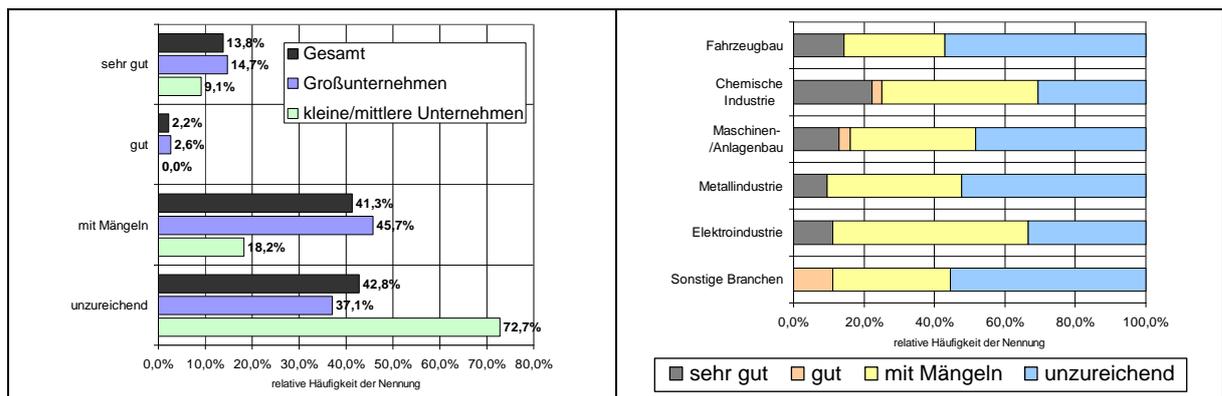


Abbildung B.22: Bewertung von Qualität und Umfang der Risikoanalyse

Insgesamt erreichen 14% der befragten Unternehmen eine sehr gute Bewertung. Rund 15% der Großunternehmen und 9% der kleinen/mittleren Unternehmen identifizieren durch verschiedene Instrumente aktiv Risiken und werden über das im Unternehmen installierte Frühwarnsystem frühzeitig über potentielle negative Entwicklungen informiert. Die Risikobewertung wird in diesen Unternehmen mithilfe wahrscheinlichkeitsgestützter Verfahren durchgeführt. Mit Ausnahme der sonstigen Branchen sind alle Branchen in dieser höchsten Bewertungskategorie vertreten (vgl. rechter Teil von Abbildung B.22), wobei in der Chemischen Industrie diese Bewertungskategorie häufiger erreicht wird. Ein geringer Anteil von 3% der Großunternehmen identifiziert ebenfalls aktiv Risiken und verfügt über ein Frühwarnsystem, allerdings bewerten diese Unternehmen die Risiken nicht über wahrscheinlichkeitsgestützte Verfahren und erreichen damit die Wertung „gut“. Die Unternehmen der Wertungsstufe „mit Mängeln“ identifizieren größtenteils zwar aktiv Risiken, verfügen aber nicht über ein Frühwarnsystem (41% - 46% - 18%). Damit fehlt diesen Unternehmen ein wesentliches Element des Risikomanagementsystems, so dass sie – insbesondere im Hinblick auf das KonTraG – die Anforderungen an ein integratives Risikomanagementsystem nur bedingt erfüllen. Insgesamt 43% der Unternehmen führen eine unzureichende Risikoanalyse durch. Diesen Unternehmen fehlt mit der Risikoidentifikation oder der Risikobewertung ein Bestandteil der Risi-

koanalyse vollständig bzw. die Bewertung wird nur über eine subjektive Abschätzung vorgenommen. Besonders hoch in dieser Kategorie ist mit 73% der Anteil der Kleinunternehmen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Umfang bzw. die Qualität der Risikoanalyse bei über 90% der Kleinunternehmen und über 80% der Großunternehmen erhebliche Mängel aufweist oder sogar unzureichend ist, da wesentliche Bestandteile zur frühzeitigen Risikoerkennung oder Abschätzung der Risikodringlichkeit fehlen.

### **b. Aufbau der Risikobewältigung und Risikonachbereitung**

Die zweite Bewertungsfrage des operativen Risikomanagementprozesses analysiert die Vorgehensweise der Unternehmen zur *Bewältigung von Risiken*. Im Einzelnen werden die aktive Risikobewältigung (Frage 3.4) sowie die passive Risikobewältigung (Frage 3.5 und Frage 3.7) zur Beurteilung herangezogen.

Die Risikobewältigung wird als „sehr gut“ bezeichnet, wenn neben einer aktiven Risikobewältigung, d. h. einer Beeinflussung der Risikostrukturen, auch eine passive Risikobewältigung mithilfe verschiedener Instrumente (traditionell, alternativ, hybrid) durchgeführt wird. Nur bei einer gleichzeitigen Durchführung aktiver und passiver Maßnahmen können die jeweiligen Instrumente gemeinsam optimiert werden.<sup>366</sup> Zusätzlich muss ein Unternehmen, um die Wertung „sehr gut“ zu erreichen, den Versicherer im Einzelfall nach verschiedenen Kriterien auswählen. Demzufolge wird es als positiv bewertet, wenn das Unternehmen nicht immer mit dem gleichen Versicherer zusammenarbeitet. Diese Wertung wird vorgenommen, da ein Unternehmen nicht in jedem Fall in der Lage sein dürfte, seine Vorstellungen beim Versicherer durchzusetzen und ein Versicherer i. d. R nicht für jeden Bedarfsfall die (kosten)optimale Lösung bereitstellen kann.<sup>367</sup> Ein Unternehmen erreicht die Bewertung „gut“, wenn im Vergleich zur höchsten Bewertungsstufe im Rahmen der passiven Risikobewältigung als Transferinstrumente ausschließlich im Einzelfall angepasste Versicherungen eingesetzt werden.

Eine reine Beschränkung auf im Einzelfall angepasste Versicherungen ohne aber eine aktive Risikobewältigung vorzunehmen, führt zu einer Bewertung „mit Mängeln“. Diese Wertung wird ebenfalls in allen Fällen vergeben, in denen immer mit dem gleichen Versicherer zusammengearbeitet wird. Obwohl für einzelne Unternehmen aus einer festen Zusammenarbeit mit einem Versicherer durchaus gute Absicherungslösungen entstehen können, stellt diese feste Zusammenarbeit ein Indiz für eine Schwachstelle im Versicherungsmanagement dar. Die Unternehmen vertrauen unter Umständen den Versicherern zu sehr, ohne sich über alternative Möglichkeiten zu informieren.<sup>368</sup> Wenn die Versicherungen nicht angepasst und keine

<sup>366</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 332 ff.

<sup>367</sup> Vgl. FISCHER, H. (Versicherungen, 1988), S. 8 ff.

<sup>368</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 65 f.

aktiven Bewältigungsmaßnahmen vorgenommen werden, erreichen die Unternehmen lediglich die unterste Wertung „unzureichend“. Diese Bewertung wird ebenfalls an Unternehmen vergeben, die keinen Risikotransfer durchführen.<sup>369</sup>

An dieser Stelle ist anzumerken, dass die vorgenommene Bewertung nichts über die Qualität der jeweiligen Risikobewältigung aussagt. Ein Unternehmen kann durchaus mit einem reinen Risikotransfer über Versicherungen eine gute Risikobewältigung erreichen. Im Rahmen der Bewertung wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen, das viele unterschiedliche Bewältigungsmöglichkeiten kennt und nutzt, eher eine optimale Lösung findet, als ein Unternehmen, das eher reaktiv auf sein Versicherungsprogramm vertraut.<sup>370</sup> Die Risikobewältigung kann nur durch eine aktive Auseinandersetzung mit der jeweiligen Risikosituation und den verschiedenen Methoden der Bewältigung effizient sein. Mithilfe der beschriebenen Wertungen ergibt sich das in Abbildung B.23 dargestellte Ergebnis.

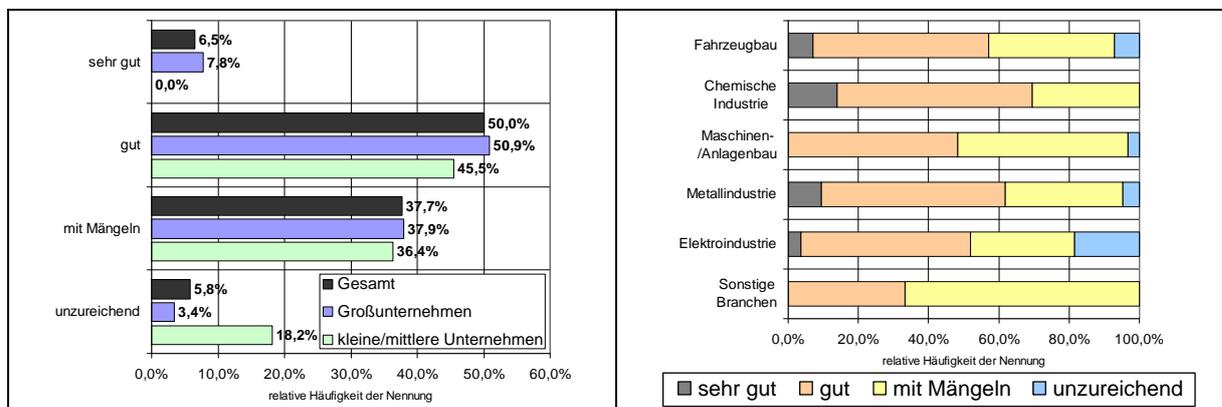


Abbildung B.23: Bewertung des Aufbaus der Risikobewältigung

Fast 8% der Großunternehmen erreichen die höchste Wertung, d. h. diese Unternehmen nehmen einen Risikotransfer über mehrere Instrumente vor und betreiben eine aktive Risikobewältigung. Kein Kleinunternehmen hat diese Bewertung erreicht, was vermutlich auf fehlende personelle Kapazitäten, welche sich umfassend mit Absicherungslösungen beschäftigen, zurückzuführen ist. Die kleinen/mittleren Unternehmen erreichen allerdings mit 46% zu einem großen Teil die Wertung „gut“. Diese Bewertung wird an 51% der Großunternehmen vergeben, so dass insgesamt die Risikobewältigung bei genau der Hälfte der befragten Unternehmen als „gut“ zu bezeichnen ist. Diese Unternehmen betreiben überwiegend eine aktive Risikobewältigung und sichern sich zusätzlich über im Einzelfall angepasste traditionelle Transfermethoden ab.

<sup>369</sup> Im Rahmen der Bewertung wurde zusätzlich der Einsatz *externer Risikomanagement-Dienstleistungen* im Bereich der Risikobewältigung berücksichtigt (Frage 3.8). Die Angaben hatten aber keinen Einfluss auf die Bewertung der Unternehmen, da die gemeinsame Optimierung von aktiver und passiver Risikobewältigung als wichtiger eingeschätzt wurde.

<sup>370</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 15 f.

Die Wertung „mit Mängeln“ erreichen rund 38% der Unternehmen. Diese Unternehmen nehmen bei einem angepassten Versicherungsmanagement keine aktive Risikobewältigung vor oder verfügen lediglich über ein Versicherungsmanagement, das nicht im Einzelfall angepasst wird. Im Vergleich zu den vorherigen Bewertungen sind mit insgesamt rund 6% nur verhältnismäßig wenige Unternehmen in der untersten Bewertungsstufe vertreten. Allerdings liegt der Anteil der befragten Kleinunternehmen, die überhaupt keinen Transfer betreiben oder neben einer fehlenden aktiven Risikobewältigung auch ihren Versicherungsschutz zusätzlich im Einzelfall nicht anpassen mit über 18% relativ hoch. Das insgesamt gute Ergebnis dieser Bewertungsfrage wird auch im Branchenvergleich deutlich (vgl. rechter Teil von Abbildung B.23). Die Wertung „sehr gut“ oder „gut“ wird zu fast 70% von der Chemischen Industrie und zu rund 62% von der Metallindustrie erreicht. Die Unternehmen des Maschinenbaus und der sonstigen Branchen erreichen diese Wertung allerdings nur zu weniger als 50%.

Die *Risikonachbereitung* als letzten Schritt im operativen Risikomanagementprozess wird für jedes Unternehmen mit einer dritten Bewertungsfrage beurteilt (Angaben der Unternehmen bei Frage 3.10). Die Qualität und der Umfang der durchgeführten Nachbereitung sind für den Risikomanagementprozess von besonderer Bedeutung, da nur durch eine prozessbegleitende Kontrolle Schwachstellen im Risikomanagement aufgespürt werden können und so ein effizientes Risikomanagement sichergestellt werden kann. Ein Unternehmen erhält die Bewertung „sehr gut“, wenn jeder Risikoeintritt eine systematische Vorgehensweise im Unternehmen auslöst und zusätzlich eine Dokumentation als Grundlage für die Risikoberichterstattung erfolgt. Falls im Gegensatz zur sehr guten Beurteilung keine systematische oder standardisierte Ursachenanalyse durchgeführt wird, allerdings nach jedem Risikoeintritt die bisherigen Informationen bezüglich der Risikodeterminanten mit dem tatsächlich eingetretenen Risiko verglichen werden, erreicht das Unternehmen die Bewertung „gut“. Die Risikonachbereitung weist Mängel auf, wenn im Hinblick auf die vorherigen Bewertungsstufen keine Dokumentation durchgeführt wird oder aber eine Dokumentation ohne eine systematische Analyse erfolgt. In allen übrigen Fällen wird der Umfang der Risikonachbereitung als „unzureichend“ bezeichnet. Das Ergebnis der Beurteilung ist in Abbildung B.24 dargestellt.

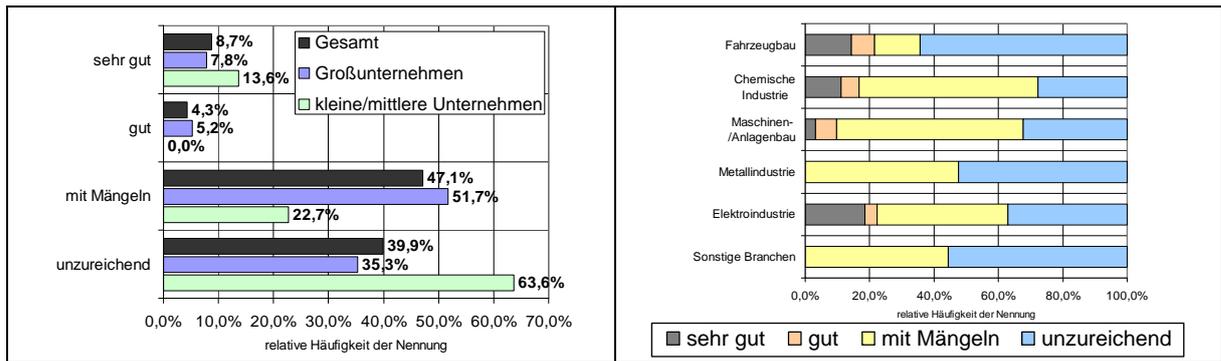


Abbildung B.24: Bewertung des Umfangs der Risikonachbereitung

Bei 13% der Unternehmen wird nach jedem Risikoeintritt eine systematische Risikonachbereitung ausgelöst oder es werden zumindest die Risikodeterminanten mit bisher vorliegenden Informationen über das Risiko verglichen (Bewertung gut oder sehr gut). Als wesentlicher Bestandteil der unternehmensinternen Risikokommunikation findet in diesen Fällen immer eine Dokumentation der Erkenntnisse statt. Bei Betrachtung der relativen Häufigkeit erreichen die Kleinunternehmen diese Bewertungsstufen mit fast 14% sogar geringfügig häufiger als die Großunternehmen (gut und sehr gut zusammen 13%). Fast die Hälfte der befragten Unternehmen führt eine Risikonachbereitung mit Mängeln durch (47% - 52% - 23%). In diesen Unternehmen werden die Erkenntnisse nicht gezielt dokumentiert oder es findet eine Dokumentation ohne eine gezielte Ursachenanalyse statt. In jedem Fall fehlt in diesen Unternehmen ein wesentliches Element, um eine effiziente Kontrolle der Risikomanagementaktivitäten durchführen zu können oder um im Rahmen der Berichterstattung eine Kommunikation und Informationsversorgung auf allen Ebenen sicherzustellen.<sup>371</sup>

Bei 40% der Unternehmen kann die Nachbereitung von Risiken als unzureichend bezeichnet werden. Diese Unternehmen nehmen nach eigenen Angaben eine Ursachenanalyse nur bei schweren Schäden vor oder bemühen sich nach einem Risikoeintritt lediglich um eine Schadensbegrenzung ohne jedoch eine gezielte Analyse der Ursachen durchzuführen. Gerade die kleinen/mittleren Unternehmen haben zu fast zwei Drittel demnach eine unzureichende Kontrolle und Nachbereitung ihrer Risikomanagementaktivitäten. Die schlechte Umsetzung der Risikonachbereitung wird auch im Branchenvergleich deutlich, wobei der Fahrzeugbau und die Elektroindustrie mit jeweils knapp über 20% im Vergleich zum Maschinenbau und der Chemischen Industrie noch verhältnismäßig gute Werte erreichen (vgl. rechter Teil von Abbildung B.24). Die Metallindustrie und die sonstigen Branchen haben das schlechteste Ergebnis, denn hier ist die Risikonachbereitung bei jeweils mehr als der Hälfte der Unternehmen unzureichend und die oberen Wertungskategorien werden nicht erreicht.

<sup>371</sup> Vgl. Abschnitt A.II.3.b.

### c. Gesamtbewertung des operativen Risikomanagements

Analog zur Vorgehensweise beim strategischen Risikomanagement werden im Folgenden die Bewertungsfragen zum operativen Risikomanagement zu einer Gesamtbewertung zusammengefasst. Die *Qualität und der Umfang der Risikoanalyse* (Bewertungsfrage 1) bildet die Basis für den gesamten operativen Risikomanagementprozess, denn nur für identifizierte Risiken können im Rahmen der *Risikobewältigung* (Bewertungsfrage 2) geeignete Maßnahmen ergriffen werden. Ebenso stellt die *Nachbereitung und prozessbegleitende Kontrolle* (Bewertungsfrage 3) ein wichtiges Element dar, um die Wirksamkeit und Effizienz des Risikomanagements zu beurteilen und Ansatzpunkte für Verbesserungen festzustellen.<sup>372</sup> In die Gesamtbewertung fließen demnach alle Teilschritte des operativen Risikomanagementprozesses gleich gewichtet ein. Das Ergebnis ist in Abbildung B.25 dargestellt.

Ein geringer Anteil von über 3% der Großunternehmen verfügt über einen sehr gut ausgestalteten operativen Risikomanagementprozess. In diesen Fällen sind größtenteils eine sehr gute Risikoanalyse, eine gute Risikobewältigung (meist aufgrund der Beschränkung auf Versicherungen) und eine sehr gute Nachbereitung im jeweiligen Unternehmen vorhanden. Die Wertung „gut“ erreicht insgesamt jedes fünfte Unternehmen. In dieser Bewertungsstufe ist der Anteil der kleinen/mittleren Unternehmen (23%) sogar geringfügig größer als der der Großunternehmen (20%). Das operative Risikomanagement weist bei den Unternehmen dieser Bewertungsstufe in einem Bereich Mängel auf. Dies ist tendenziell häufiger der Bereich der Risikonachbereitung.

Die Wertung „mit Mängeln“ wurde in über 60% der Fälle vergeben (62% - 67% - 36%). Am häufigsten kommt in dieser Bewertungsstufe vor, dass die Unternehmen zwar eine – aufgrund des Versicherungsmanagements – gute Risikobewältigung haben, allerdings von den Elementen Risikoanalyse und Risikobewältigung je eines unzureichend und eines mit Mängeln behaftet ist. Demnach reicht die optimale Ausgestaltung der passiven Risikobewältigung nach diesem Bewertungsschema nicht aus, um zu einer guten Beurteilung des operativen Risikomanagementprozesses zu gelangen. Insgesamt erhalten 15% der Unternehmen die Wertung „unzureichend“. Bei den Unternehmen dieser Kategorie sind mindestens zwei Teilschritte unzureichend, so dass in diesen Fällen nicht von einem funktionsfähigen operativen Risikomanagementprozess ausgegangen werden kann. Gerade der Anteil der Kleinunternehmen ist hier mit 41% sehr hoch.

---

<sup>372</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 16.

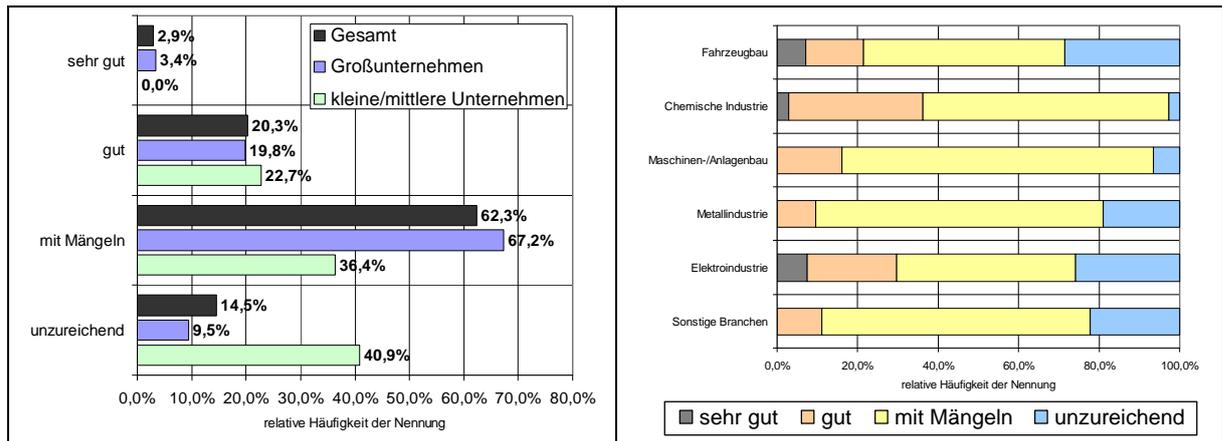


Abbildung B.25: Gesamtbewertung des operativen Risikomanagements

Im rechten Teil der Abbildung B.25 fallen die im Vergleich zu anderen Branchen die relativ guten Ergebnisse der Chemischen Industrie bzw. der Elektroindustrie auf (sehr gut und gut insgesamt 36% bzw. 30%). Auch jedes fünfte Unternehmen des Fahrzeugbaus erreicht eine sehr gute oder gute Wertung, während die Unternehmen der anderen Branchen jeweils zu weniger als 20% in diesen Bewertungsstufen vertreten sind.

Zusammenfassend ist der operative Risikomanagementprozess – unabhängig von Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit – bei rund drei Viertel der Unternehmen mit Mängeln behaftet oder unzureichend und demnach nicht in einem ausreichenden Umfang in die Unternehmensprozesse integriert.

### 3. Gesamtbeurteilung des industriellen Risikomanagements unter Berücksichtigung der spezifischen Risikosituation

#### a. Bewertung der industriellen Risikolage

Um den Umfang der Risikomanagementaktivitäten der industriellen Risikosituation bzw. Risikolage gegenüberzustellen, ist eine Beurteilung der unternehmensspezifischen Risikolage erforderlich. Hierzu werden die Ergebnisse bezüglich der *Risikokategorien* (z. B. Sachrisiken, Personenrisiken; Frage 2.4) und der unterschiedlichen *Einflussfaktoren* auf die unternehmerische Risikosituation (z. B. Globalisierung, Internet; Frage 4.5) bewertet. Da auch das Ausmaß der internationalen Tätigkeiten der Unternehmen einen Einfluss auf die Risikolage hat, wird zusätzlich der Anteil des *Exports* an den geschäftlichen Aktivitäten berücksichtigt (Antwortmöglichkeit von Frage 4.1). Ziel der Bewertung ist es, für jedes Unternehmen die jeweilige Einschätzung der Risikokategorien und Einflussfaktoren sowie des Exportumfangs in einem Wert zu aggregieren. Dieser Wert soll aufzeigen, wie die Unternehmen ihre eigene Risikolage einschätzen, d. h. wie die Befragten das von den unterschiedlichen Faktoren ausgehende Risikopotential (Ausmaß möglicher negativer Auswirkungen) beurteilen.

Zur Bewertung der Risikolage jedes Unternehmens wird jeweils für das Risikopotential der Risikokategorien und für das Risikopotential der Einflussfaktoren ein einfacher Index gebildet.<sup>373</sup> Hierzu werden die Antwortvorgaben von Frage 2.4 bzw. Frage 4.5 (sehr groß, groß, gering, sehr gering) übernommen. Die Abstände zwischen diesen Antworten werden als gleich groß betrachtet und jede Risikokategorie (bzw. Einflussfaktor) fließt mit einem gleichen Gewicht ein. Eine Antwort „kein Risikopotential“ wird so interpretiert, dass die mit dieser Wertung versehene Risikokategorie (bzw. Einflussfaktor) keinen Beitrag zur Risikosituation leistet und damit aus der Betrachtung ausgeschlossen werden kann. Für die Fälle, in denen bewusst oder unbewusst keine Angabe gemacht wurde, wird ein von der Unternehmensgröße abhängiger Mittelwert für die nicht gegebene Antwort eingesetzt. Diese Vorgehensweise stellt ein übliches Verfahren zum Ersatz von „fehlenden Werten“ dar.<sup>374</sup>

Der Index für die Risikokategorien (bzw. Einflussfaktoren) ergibt sich für jedes Unternehmen somit aus den gegebenen Antworten bzw. Mittelwerten, in denen die Unternehmen ein Risikopotential sehen, geteilt durch die Anzahl dieser Elemente. Die Beschreibung des Indexes findet ebenfalls mithilfe der Ausprägungen von Frage 2.4 (sehr groß, groß, gering, sehr gering) statt. Auf diese Weise ergibt sich für jedes Unternehmen je ein Wert für das von den Risikokategorien und das von den Einflussfaktoren ausgehende Risikopotential.

Zusätzlich werden die Angaben der Unternehmen bezüglich des Exportumfanges in vier Gruppen eingeteilt und ein Wert für den Einfluss des Exports auf die Risikolage zugeordnet (0%-25% = Einfluss sehr gering, 26%-50% = Einfluss gering, 51%-75% = Einfluss groß und 76%-100% = Einfluss sehr groß). Dieser Einteilung liegt die Überlegung zugrunde, dass je größer der Anteil des Exports an den gesamten geschäftlichen Aktivitäten ist, desto größer ist die Beeinflussung der unternehmerischen Risikolage durch diesen Faktor. Die Risikolage eines Unternehmens, das seine Produkte zu 70% in ein bestimmtes Land exportiert, ist z. B. in größerem Umfang von rechtlichen und wirtschaftlichen Einflussfaktoren des Abnehmerlandes betroffen als ein Unternehmen, das nur zu 10% in dieses Land exportiert.<sup>375</sup>

Die Indizes der Risikokategorien und Einflussfaktoren sowie des Exports fließen mit gleichem Gewicht in die Gesamtbewertung für das unternehmensspezifische Risikopotential ein. Dieser Gesamtwert beruht demnach auf der subjektiven Einschätzung der Unternehmen und zeigt, wie die Befragten das von den unterschiedlichen Faktoren ausgehende Risikopotential (Ausmaß möglicher negativer Auswirkungen) beurteilen (vgl. Abbildung B.26).

<sup>373</sup> Vgl. BORTZ, J./DÖRING, N. (Forschungsmethoden, 2002), S. 144 ff.

<sup>374</sup> Vgl. BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W. ET AL. (Analysemethoden, 2006), S. 325.

<sup>375</sup> Vgl. BAETGE, J./JERSCHENSKY, A. (Instrumente, 1999), S. 172.

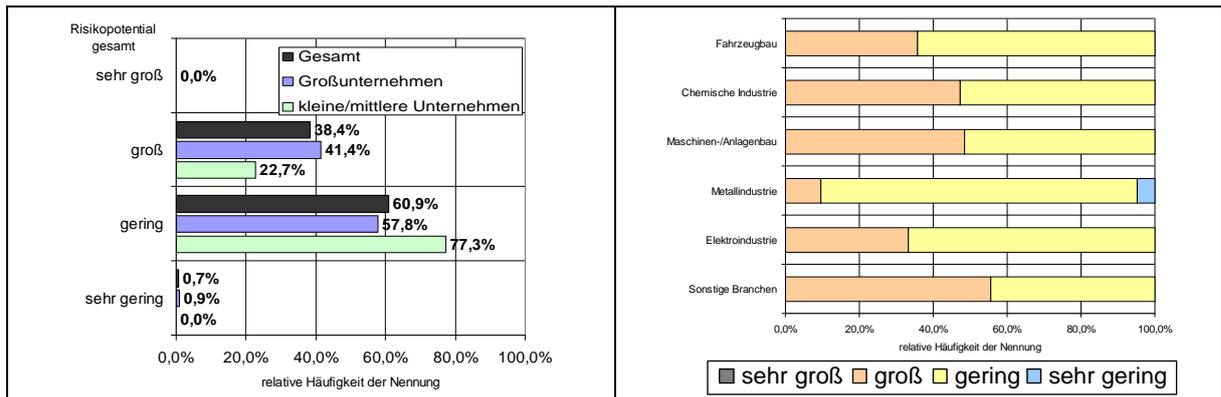


Abbildung B.26: Bewertung der industriellen Risikolage

Bei 41% der Großunternehmen und 23% der Kleinunternehmen ist das insgesamt aus den geschäftlichen Aktivitäten resultierende Risikopotential als „groß“ zu bezeichnen.<sup>376</sup> Diese Unternehmen schätzen das von den einzelnen Risikokategorien und von den Einflussfaktoren ausgehende Risiko durchweg als groß ein und der Anteil des Exports an ihren geschäftlichen Aktivitäten beträgt größtenteils über 80%. Die anderen Unternehmen liegen nach der vorgenommenen Bewertung in der Kategorie „gering“ (61% - 58% - 77%), d. h. diese Befragten schätzen das Risikopotential der Einflussfaktoren als gering ein und ihre Exportaktivitäten betragen überwiegend maximal die Hälfte der geschäftlichen Aktivitäten.

Der Vorgehensweise stehen verschiedene Kritikpunkte bezüglich der Struktur der Fragen entgegen. Bei diesem Ergebnis ist zu berücksichtigen, dass bewusst eine gerade Skala gewählt wurde. Unternehmen, die unter Umständen keine genaue Meinung bezüglich der einzelnen Risikokategorien hatten, wurden durch die Skalenvorgabe gezwungen, eine Tendenz auszudrücken. Durch die Aggregation der Einzelbewertungen findet außerdem ein Informationsverlust statt, der durch die Zuordnung zu einer Wertungsstufe durch auf- oder abrunden zusätzlich verstärkt wird. Ein weiterer möglicher Kritikpunkt ist die Formulierung der Frage. Allerdings kann eine zu „theoretische“ Formulierung der Antwortvorgaben ausgeschlossen werden, da zu (fast) jeder Antwortvorgabe ein anschauliches Beispiel (z. B. Brand bei Sachrisiken) angegeben wurde. Die Möglichkeit ausdrücklich „keine Angabe“ zu tätigen, um eine Festlegung zu vermeiden oder die Unverständlichkeit der Frage auszudrücken, wurde relativ selten genutzt (bei den meisten Risikokategorien weniger als 2%).<sup>377</sup>

Trotz dieser Kritikpunkte zeigt die Bewertung deutlich, dass sich der überwiegende Teil der Befragten einem geringen Risikopotential ausgesetzt sieht. Da es sich hierbei um die subjektive Einschätzung der Unternehmen handelt, kann diese Tendenz nicht auf ihre Richtigkeit geprüft werden. Das Ergebnis wird in einem späteren Abschnitt der Gesamtbewertung des in-

<sup>376</sup> Die Bewertung „sehr groß“ wurde in keinem Fall vergeben, was auf die Einschätzung der Unternehmen bei Frage 2.4 und Frage 4.5 zurückzuführen ist (vgl. Abschnitt B.II.1.b und Abschnitt B.II.3.b).

<sup>377</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 213.

dustriellen Risikomanagements gegenübergestellt. Durch diese Gegenüberstellung wird überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen der Qualität des Risikomanagements und der hier vorgenommenen Einschätzung vorliegt.

### b. Gesamtbewertung des industriellen Risikomanagements

Zur Beurteilung des industriellen Risikomanagements werden die einzelnen Bewertungsfragen des operativen und strategischen Risikomanagements herangezogen. Um den Informationsverlust möglichst gering zu halten, werden jeweils die drei Bewertungsfragen des operativen und strategischen Risikomanagements einzeln in der Gesamtbewertung des industriellen Risikomanagements berücksichtigt und zu einem Mittelwert für jedes Unternehmen zusammengefasst.<sup>378</sup> Das Ergebnis der Bewertung ist in Abbildung B.27 dargestellt.

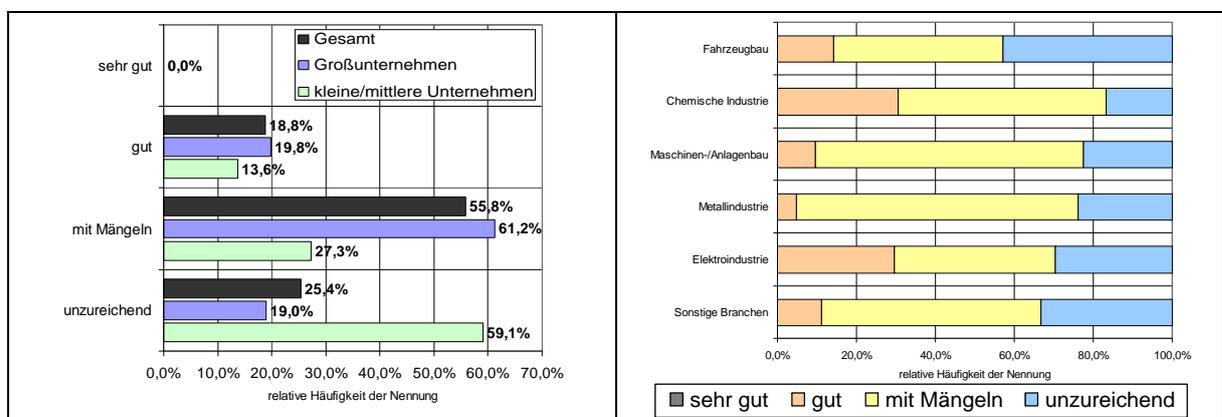


Abbildung B.27: Gesamtbewertung des industriellen Risikomanagements

Das Risikomanagement der befragten Unternehmen ist insgesamt zu 19% als „gut“ zu bezeichnen. Während jedes fünfte Großunternehmen diese Wertung erhält, ist der Anteil der Kleinunternehmen mit 14% geringer. Der überwiegende Teil der Unternehmen in dieser Wertungsstufe hat sowohl ein gutes operatives als auch ein gutes strategisches Risikomanagement. Allerdings ist in einigen Fällen die strategische Komponente mit Mängeln behaftet, was durch eine entsprechend gute Bewertung des operativen Bereichs ausgeglichen wird. Aus diesem Grund erreichen auch die Kleinunternehmen verhältnismäßig oft eine gute Bewertung des gesamten Risikomanagements (vgl. Abschnitt B.III.2.c).

Über die Hälfte der befragten Unternehmen hat ein Risikomanagement, das sowohl Defizite im operativen als auch im strategischen Bereich aufweist und deshalb mit Mängeln behaftet ist (56% - 61% - 27%). Die Großunternehmen erhalten diese Wertung insgesamt am häufigsten. Der überwiegende Teil der Kleinunternehmen (59%) erreicht nur die unterste Bewertungskategorie. Bei diesen Unternehmen sind fast alle Bestandteile des Risikomanagementsystems unzureichend. Einzig die Risikobewältigung dieser Unternehmen ist teilweise noch

<sup>378</sup> Vgl. Abschnitt B.III.1.c und Abschnitt B.III.2.c.

mit Mängeln behaftet oder gut, was auf ein verhältnismäßig gutes Versicherungsmanagement der Unternehmen zurückzuführen ist. Zusammen mit 19% der Großunternehmen ergibt sich insgesamt für ein Viertel der befragten Unternehmen ein unzureichendes Risikomanagement. Während die Chemische Industrie und die Elektroindustrie jeweils zu fast einem Drittel ein gutes Risikomanagement betreiben, erreichen die anderen Branchen diese Wertungsstufe nur zu weniger als 15% (vgl. rechter Teil von Abbildung B.27). Am schlechtesten schneiden die Unternehmen des Maschinenbaus und der Metallindustrie ab, bei denen jeweils mehr als 90% ein mit Mängeln behaftetes oder unzureichendes Risikomanagement besitzen.

Insgesamt weist das Risikomanagement von über 80% der befragten Unternehmen sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich Mängel auf oder ist unzureichend. Diese Unternehmen haben größtenteils einen Jahresumsatz von mehr als 100 Mio. € und vertreten zu rund 74% die Ansicht, dass Risikomanagement ein wesentlicher Bestandteil des Managements sei.<sup>379</sup> Die Bewertung hat allerdings gezeigt, dass die Integration des Risikomanagements in das Management der Unternehmen noch nicht in einem ausreichenden Maße erfolgt ist.

### c. Gegenüberstellung von Risikomanagement und Risikolage

Das im vorherigen Abschnitt bewertete industrielle Risikomanagement wird im Folgenden der jeweiligen Risikolage der Unternehmen und den zukünftigen Risikomanagementaktivitäten (Frage 4.6) gegenübergestellt (vgl. Abbildung B.28).

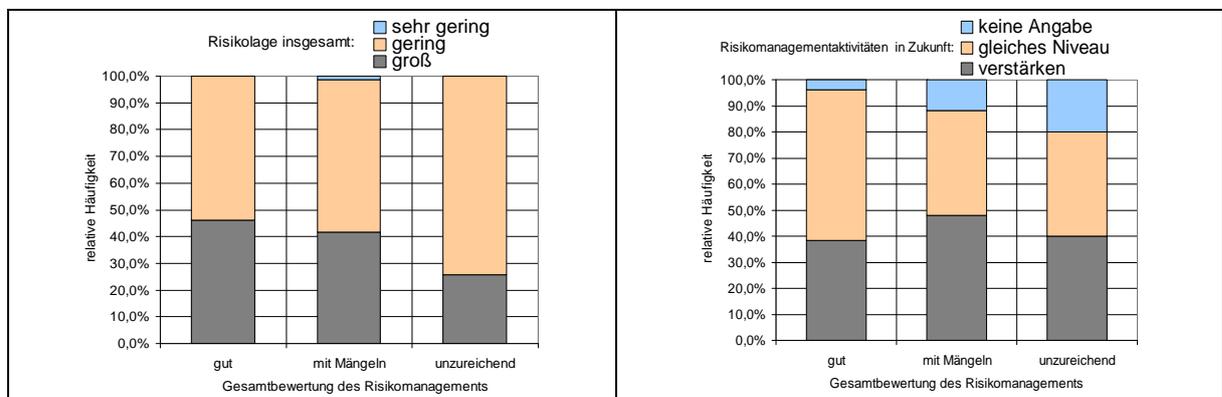


Abbildung B.28: Gesamtbewertung unter Berücksichtigung von Risikolage und zukünftigen Aktivitäten

Im linken Teil der Abbildung wird deutlich, dass die Unternehmen mit einem unzureichenden oder mit Mängeln behafteten Risikomanagement die Risikolage des Unternehmens eher als gering einschätzen. Die Unternehmen mit der Gesamtbewertung „unzureichend“ haben alle eine unvollständige Risikoanalyse. Die korrekte Beurteilung von Risiken und des damit verbundenen Risikopotentials dürfte mit einer unzureichenden Risikoanalyse (d. h. Identifikation und Bewertung) nur schwer möglich sein, weshalb die von den Unternehmen vorgenommene

<sup>379</sup> Vgl. Abschnitt B.II.1.a.

Einschätzung zumindest fragwürdig erscheint. Da die Bewertung der Risikolage hauptsächlich auf der subjektiven Einschätzung der Unternehmen beruht, kann die Richtigkeit der Beurteilung durch die Unternehmen allerdings nicht überprüft werden. Aufgrund des Aufbaus der Untersuchung sind dafür notwendige statistische Auswertungen nicht möglich.

Die Gesamtbewertung des Risikomanagements ist im rechten Teil von Abbildung B.28 der Beurteilung der Unternehmen bezüglich ihrer aktuellen und zukünftigen Risikomanagementaktivitäten gegenübergestellt. Unabhängig von der Gesamtbewertung des Risikomanagements geben weniger als 50% der Unternehmen an, ihre Aktivitäten im Bereich Risikomanagement verstärken zu wollen. Auffallend ist der Zusammenhang, dass je schlechter die Gesamtbewertung des Risikomanagements ausfällt, umso mehr Unternehmen keine Angabe machen. Tendenziell versuchen somit Unternehmen mit einem schlechten Risikomanagement eine klare Antwort bezüglich ihrer aktuellen und zukünftigen Risikomanagementaktivitäten zu umgehen.<sup>380</sup> Die Unternehmen, deren Gesamtbewertung des Risikomanagements „mit Mängeln“ bzw. „unzureichend“ ist, sind zu 40% mit ihren aktuellen Risikomanagementaktivitäten zufrieden und wollen auf dem gleichen Niveau weiterarbeiten. Im Hinblick auf die schlechte Bewertung des Risikomanagements sollten diese Unternehmen allerdings ihre aktuellen und zukünftigen Aktivitäten im Bereich Risikomanagement überdenken und unternehmensspezifisch verbessern. Mögliche Ansätze für solche Verbesserungen werden im nachfolgenden Abschnitt C aufgezeigt.

---

<sup>380</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 213.

## C. Entwicklung des industriellen Risikomanagements

Dieser Abschnitt vergleicht die zuvor dargestellten Untersuchungsergebnisse der aktuellen Umfrage mit den Ergebnissen der Studie zum industriellen Risiko- und Versicherungsmanagement im Jahr 1996. Hierzu werden im ersten Abschnitt der Aufbau und Ablauf der vorangegangenen Untersuchung sowie die für den späteren Vergleich notwendigen Ergebnisse dargestellt. Der zweite Abschnitt zeigt darauf aufbauend die bisherigen Entwicklungen auf. Der aus dieser Gegenüberstellung und der aktuellen Ausgestaltung des industriellen Risikomanagements resultierende Entwicklungsbedarf wird abschließend ermittelt und Verbesserungspotentiale aufgezeigt.

### I. Vorangegangene Untersuchung zum industriellen Risiko- und Versicherungsmanagement

#### 1. Aufbau und Ablauf der Befragung

In der Untersuchung des Lehrstuhls für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement aus dem Jahr 1996 wurde im Rahmen einer postalischen Befragung mithilfe eines Fragebogens das Risiko- und Versicherungsmanagement bei 500 deutschen Industrieunternehmen untersucht. Wie bereits in Abschnitt B beschrieben wurde, ist die aktuelle Untersuchung an diese Umfrage formal und inhaltlich angelehnt (insbesondere Vorgehensweise der Bewertung).

Die befragten Unternehmen wurden ebenfalls nach der Klassifizierung des Statistischen Bundesamtes in fünf unterschiedliche Branchen eingeteilt. Die Brancheneinteilung stimmt (mit Ausnahme der sonstigen Branchen) daher mit der aktuellen Untersuchung überein (vgl. Abbildung B.2). Aus den Unternehmen der jeweiligen Branche wurden mit einer geschichteten Stichprobe die jeweils 80 größten und 20 zufällig ausgewählte mittelgroße Unternehmen aus der Datenbank „ABC der deutschen Wirtschaft“ ausgewählt. Zur Untergliederung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Größe wurde – im Gegensatz zur aktuellen Umfrage – nicht der Umsatz, sondern die Anzahl der Mitarbeiter herangezogen. Mittelgroße Unternehmen sind nach dieser Unterteilung solche, die 50 bis 1.000 Mitarbeiter beschäftigen. Insgesamt erhielten so 100 Unternehmen aus jeder Branche einen Fragebogen. Die Umfrage erzielte einen Rücklauf von 57 Unternehmen (Rücklaufquote 11,4%). Der Rücklauf war bei der Chemischen Industrie mit 16% am größten und in der Metallindustrie mit 7% am geringsten (andere Branchen jeweils 11% bzw. 12%). Insgesamt nahmen 41 Großunternehmen (72%) und 16 mittelgroße Unternehmen (28%) an der Untersuchung teil.<sup>381</sup> Mit 84% Großunternehmen und 16% Kleinunternehmen in der aktuellen Umfrage zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe

<sup>381</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 35 ff.

somit eine ähnliche Struktur. Obwohl die Rücklaufquote in der aktuellen Umfrage geringer ist, sind die aktuellen Ergebnisse aufgrund des insgesamt höheren absoluten Rücklaufs und der ähnlichen Stichprobenszusammensetzung damit durchaus vergleichbar.

Der inhaltliche Aufbau der Untersuchung aus dem Jahr 1996 umfasste die Schwerpunkte Risikomanagement, Versicherungsmanagement und Versicherungsprogramm. Der Bereich *Risikomanagement* ermittelte neben dem allgemeinen Verständnis vom Konzept des modernen Risikomanagements auch die organisatorische Umsetzung des Risikomanagements sowie die Integration des Risikomanagements in die Unternehmensprozesse. Die Beziehung zwischen Risikomanagement und *Versicherungsmanagement* wurde in einem zweiten Teil behandelt. Hierbei standen die Bedeutung des Versicherungsmanagements sowie die Gestaltung und Pflege von Versicherungsverträgen im Mittelpunkt. Im letzten Teil des Fragebogens folgten Fragen zum *Versicherungsprogramm* und zur Ausgestaltung verschiedener Versicherungen. In den beiden folgenden Teilabschnitten werden die wichtigsten Ergebnisse der Befragung von 1996 dargestellt, die in Abschnitt C.II detaillierter den Ergebnissen der aktuellen Umfrage gegenübergestellt werden.

## 2. Ergebnisse im Bereich Risikomanagement

In einem ersten Schritt wurde untersucht, inwiefern das *Konzept des modernen Risikomanagements* in der deutschen Industrie bereits verbreitet ist. Die Unternehmen waren zu zwei Drittel der Meinung, dass Risikomanagement nur ein neuer Name für etwas sei, womit man sich ohnehin schon seit Jahren beschäftige. Fast jedes fünfte Unternehmen setzte Risikomanagement mit gutem Versicherungsmanagement gleich oder gab an, sich hauptamtliche Risikomanager nicht leisten zu können. Lediglich 7% der Unternehmen hatten die Entwicklungen im Bereich Risikomanagement noch nicht verfolgt. Insgesamt sahen über 60% Risikomanagement als einen wesentlichen Bestandteil des Managements an. Die Ergebnisse aus der Untersuchung von 1996 zeigten, dass das Konzept des modernen Risikomanagements bei den befragten Unternehmen noch nicht in einem ausreichenden Maße umgesetzt wurde.<sup>382</sup>

Mit der *organisatorischen Umsetzung* des Risikomanagements wurde untersucht, in welchem Umfang das Risikomanagement im Unternehmen durchgeführt wird und wie das Risikomanagement im Unternehmen institutionalisiert ist. Jeweils zwei Drittel der befragten Unternehmen führten die Risikoanalyse und die Risikobewältigung durch, während die Risikonachbereitung (42%) und die Erarbeitung risikopolitischer Strategien (33%) eher vernachlässigt wurden. Bei den befragten Unternehmen zeigten sich somit insbesondere Defizite im strategischen Risikomanagement. Insgesamt verzichteten sogar 14% der Unternehmen vollstän-

<sup>382</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 60 f.

dig auf ein systematisches Risikomanagement. Die für die effektive Durchführung des Risikomanagementprozesses notwendige regelmäßige Aktualisierung der Erkenntnisse fand bei rund 60% der Unternehmen statt.<sup>383</sup> Die Einbindung in die Organisationsstruktur nahmen 40% der Unternehmen in Form einer unabhängigen Institution mit Weisungsbefugnis in fachspezifischen Fragen vor. Bei 16% der Unternehmen hatte die Risikomanagementinstitution keine Weisungsbefugnisse und 37% verzichteten vollständig auf eine zentrale Institution (darunter drei Viertel der mittelgroßen Unternehmen).

Die Einbindung von Risikoaspekten in das unternehmerische Zielsystem ist eine wesentliche Grundlage für die *Integration des Risikomanagements in die Unternehmensprozesse*. Insgesamt verfügten 60% der befragten Unternehmen über ein schriftlich fixiertes Zielsystem, während 18% ihre Ziele mündlich verbreiteten. Von den Unternehmen mit Zielsystem hatten jeweils knapp 23% darin Risikoziele als Hauptziele oder Nebenziele eingebunden. Den für das Risikomanagement eher unzuweckmäßigen Weg der impliziten Einbindung von Risikozielen in andere Zielsetzungen wählten 50% der Unternehmen. Im Jahr 1996 hatten rund 61% der befragten Unternehmen konkrete Verhaltensanweisungen und risikopolitische Leitlinien, die den Mitarbeitern als Entscheidungshilfe dienen. Mehr als ein Drittel verzichtete auf dieses Instrument zur Einbindung der Mitarbeiter.<sup>384</sup>

Das Risikomanagement der befragten Unternehmen wurde mithilfe von Einzelbewertungen nach Umfang des Risikomanagements, organisatorischer Umsetzung und zielorientierter Gestaltung beurteilt. Hieraus ergab sich, dass rund ein Drittel der Unternehmen ein gutes oder sehr gutes Risikomanagement hatte. Insgesamt erhielten zwei Drittel der Befragten – darunter alle mittelgroßen Unternehmen – eine schlechte Wertung (mit Mängeln oder unzureichend). Im Branchenvergleich erzielte die Chemische Industrie ein gutes Ergebnis, da mehr als 50% dieser Branche über ein gutes oder sehr gutes Risikomanagement verfügten. Vor allem der Fahrzeugbau und die Elektroindustrie hatten überwiegend ein mit Mängeln behaftetes oder unzureichendes Risikomanagement (82% bzw. 73%). Zusammenfassend konnte für den Bereich des Risikomanagements ein großer Nachholbedarf festgehalten werden. Insbesondere die mittelgroßen Unternehmen hatten das Konzept des modernen Risikomanagements nicht in einem ausreichenden Umfang in die Unternehmensprozesse integriert.<sup>385</sup>

<sup>383</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Industrie, 2000), S. 419 f.

<sup>384</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 42 f.

<sup>385</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 60 f.

### 3. Ausgestaltung der Versicherungsmanagements

Neben dem Risikomanagement wurden in der Umfrage von 1996 das Versicherungsmanagement sowie das Versicherungsprogramm der Unternehmen untersucht. Die Versicherung von Risiken stellt einen Bestandteil des Risikomanagements dar und wurde im Rahmen der aktuellen Untersuchung neben anderen Bestandteilen des Risikomanagementprozesses berücksichtigt.<sup>386</sup> Daher wird an dieser Stelle lediglich auf diejenigen Ergebnisse in Bezug auf Versicherungen eingegangen, die im späteren Verlauf zum Vergleich mit den aktuellen Ergebnissen notwendig sind.

Die Aufgaben des Versicherungsmanagements wurden in den befragten Unternehmen größtenteils von der Finanzabteilung oder dem Rechnungswesen durchgeführt. Das *Versicherungsmanagement* wurde entsprechend der Philosophie des modernen Risikomanagements von über 60% der Unternehmen als gleichwertiger Bestandteil des Risikomanagements eingeordnet. Gut ein Viertel der Unternehmen – darunter die Hälfte der mittelgroßen Unternehmen – arbeitete immer mit dem gleichen Versicherer zusammen und wählte damit einen vergleichsweise einfachen Weg der Zusammenarbeit. Bei den Unternehmen, die ihren Versicherer im Einzelfall auswählten, stand erwartungsgemäß die Prämienhöhe als Auswahlkriterium an erster Stelle (58%). Als weitere Kriterien waren insbesondere die Flexibilität der Vertragsgestaltung sowie zusätzliche Serviceleistungen der Versicherer von Bedeutung. Fast 10% der Unternehmen gaben an, dass internationale Präsenz und Erfahrung des Versicherers bei der Auswahl relevant seien.<sup>387</sup>

Die Nutzung externer Dienstleistungen im Bereich Risikomanagement war für die Unternehmen von großer Bedeutung. Insgesamt gaben 88% der Befragten an, solche Dienstleistungen ihrer Versicherer in Anspruch zu nehmen. Konkret nutzten 63% der Unternehmen diese Leistungen im Bereich Risikoanalyse und fast ein Drittel im Bereich Risikobewältigung. Externe Risikomanagement-Dienstleistungen wurden von den Unternehmen außerdem von Versicherungsmaklern (44%), Unternehmensberatungen (7%) und Risk-Consulting-Büros (8%) in Anspruch genommen. Lediglich 12% der befragten Unternehmen verzichteten vollständig auf externe Berater. Diese Unternehmen waren überwiegend der Meinung, diese Leistungen besser selbst erbringen zu können.<sup>388</sup>

Die befragten Unternehmen sicherten ihre *EDV-Anlagen* zu fast 60% über eine Elektronikversicherung ab, die nur reine Hardwareschäden deckt.<sup>389</sup> Eine zusätzliche Absicherung der Da-

<sup>386</sup> Vgl. Abschnitt A.III.2.b.

<sup>387</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Versicherungsmanagement, 1996), S. 1616; HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 42 ff.

<sup>388</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 45 f.

<sup>389</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Industrie, 2000), S. 434.

tensträger über eine Datenträgerversicherung führten nur knapp ein Viertel der Unternehmen durch. Betriebsunterbrechungen durch den Ausfall von EDV-Anlagen versicherten lediglich 5% der Unternehmen. Im Jahr 1996 verzichteten insgesamt 14% der Befragten völlig auf eine Versicherung der EDV-Anlagen.<sup>390</sup>

Zur Absicherung von Betriebsunterbrechungen nutzten 90% der Unternehmen Feuer-BUV, darunter 93% der mittelgroßen Unternehmen. Die am häufigsten verwendete technische BUV war die Maschinen-BUV mit 12%. Insgesamt 82% der im Jahr 1996 befragten Unternehmen sicherten das technische Betriebsunterbrechungsrisiko nicht ab.<sup>391</sup>

Ebenso wie das Risikomanagement wurde auch das gesamte Versicherungsmanagement der Unternehmen mithilfe verschiedener Einzelbewertungen beurteilt. Insgesamt schnitt das Versicherungsmanagement der Unternehmen hierbei besser als das Risikomanagement ab. Rund zwei Drittel der Unternehmen betrieben ein gutes oder sehr gutes Versicherungsmanagement. Lediglich bei einem Unternehmen wurde ein unzureichendes Versicherungsmanagement festgestellt, so dass das Versicherungsmanagement bei einem Drittel der Unternehmen mit Mängeln behaftet war. Analog zur Beurteilung des Risikomanagements schnitten die mittelgroßen Unternehmen durchweg schlechter ab (zwei Drittel mit Mängeln). Bei Betrachtung der untersuchten Branchen erzielte der Fahrzeugbau – wie auch beim Risikomanagement – ein sehr schlechtes Ergebnis (64% mit Mängeln). Im Gegensatz zur Bewertung des Risikomanagements hatte die Metallindustrie zu 83% ein gutes oder sehr gutes Versicherungsmanagement. Auch die Elektroindustrie erzielte mit 81% eine gute bzw. sehr gute Bewertung und erreichte damit ein überdurchschnittliches Ergebnis.<sup>392</sup>

Zwischen der Qualität des Risikomanagements und der des Versicherungsmanagements konnte außerdem eine positive Korrelation festgehalten werden. Insgesamt 95% der Unternehmen mit einem guten oder sehr guten Risikomanagement hatten ein Versicherungsmanagement mit einer vergleichbaren Qualität. Die Unternehmen mit einem unzureichenden Risikomanagement hatten zu rund zwei Drittel ein mit Mängeln behaftetes oder unzureichendes Versicherungsmanagement. Insbesondere die befragten Unternehmen mit einem guten Risikomanagement erkannten daher auch die Notwendigkeit eines effektiven Versicherungsmanagements.<sup>393</sup>

## II. Gegenüberstellung der Untersuchungen

Da die aktuelle Untersuchung an die vergangene Umfrage angelehnt ist, werden im Folgenden die bereits grob dargestellten Ergebnisse aus dem Jahr 1996 der aktuellen Praxis des industri-

<sup>390</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 56 f.

<sup>391</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Versicherungsmanagement, 1996), S. 1620.

<sup>392</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 64 ff.

<sup>393</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Versicherungsmanagement, 1996), S. 1616 f.

ellen Risikomanagements gegenübergestellt. Ein direkter Vergleich der Bewertungsfragen wird jedoch nicht vorgenommen, da größtenteils unterschiedliche Beurteilungskriterien aufgrund anderer Fragestellungen und Antwortvorgaben verwendet wurden. Schwerpunktmäßig behandelt dieser Abschnitt daher die Fragen der Umfrage aus dem Jahr 1996, die in der aktuellen Untersuchung vollständig übernommen oder nur leicht verändert wurden. Hierbei wird die bereits vorgenommene Einteilung in strategische und operative Aspekte des Risikomanagements beibehalten.

Trotz des ähnlichen Aufbaus der beiden Untersuchungen muss an dieser Stelle insbesondere auf den wesentlichen Unterschied in der Größenklassifizierung hingewiesen werden. Die Gruppe der Großunternehmen bezeichnet in der aktuellen Befragung Unternehmen mit Jahresumsatzerlösen größer als 32.120.000 €, während diese Gruppe in der vergangenen Untersuchung Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern enthielt. Da deshalb die einzelnen Teilgruppen nicht direkt vergleichbar sind, werden nur Tendenzen der Entwicklung von Groß- und Kleinunternehmen aufgezeigt. Aufgrund dieses Unterschiedes beschränkt sich die folgende Gegenüberstellung auf die Gesamtzahlen der Unternehmen.

## 1. Entwicklungen im strategischen Risikomanagement

### a. Auffassung vom Konzept des modernen Risikomanagements

In einem ersten Schritt ist zu untersuchen, wie sich die Einstellung der Unternehmen zum Konzept des modernen Risikomanagements geändert hat. Hierzu werden die grundlegenden Aussagen der Unternehmen zum Verständnis des Risikomanagements aus dem Jahr 1996 und der aktuellen Untersuchung in Abbildung C.1 gegenübergestellt.

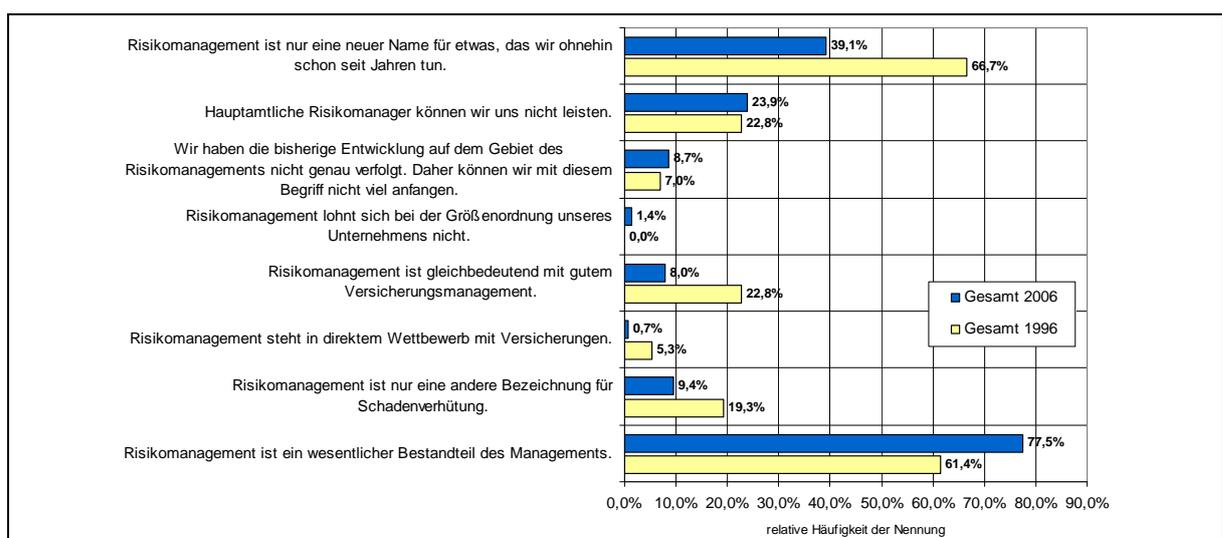


Abbildung C.1: Verständnis vom Risikomanagement im Vergleich zwischen 1996 und 2006

Der ersten Aussage, dass Risikomanagement nur ein neuer Name für etwas sei, was die Unternehmen ohnehin schon seit Jahren tun, stimmen im Vergleich zu 1996 (67%) nur noch

39% der Unternehmen zu. Ein in etwa gleicher Anteil an Unternehmen gab sowohl 1996 als auch 2006 an, sich hauptamtliche Risikomanager nicht leisten zu können (23%) oder die bisherigen Entwicklungen auf dem Gebiet des Risikomanagements nicht verfolgt zu haben (8%). Bei den unteren Antwortvorgaben können hingegen deutliche Veränderungen festgestellt werden. Nur noch 8% der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass Risikomanagement gleichbedeutend mit gutem Versicherungsmanagement sei (1996: 23%). Lediglich ein Unternehmen sieht zwischen Risikomanagement und Versicherungen einen direkten Wettbewerb (2006: 1% – 1996: 5%). Zudem charakterisieren im Vergleich zu 1996 (19%) nur noch 9% der Unternehmen Risikomanagement als eine andere Bezeichnung für Schadenverhütung. Der letzten und im Sinne des modernen Risikomanagements korrekten Aussage, dass Risikomanagement ein wesentlicher Bestandteil des Managements ist, stimmen insgesamt drei Viertel der Befragten und damit deutlich mehr Unternehmen als im Jahr 1996 (61%) zu.

Anhand der vorherigen Gegenüberstellung ist eine deutliche Tendenz zu erkennen. Wesentlich weniger Unternehmen setzen Risikomanagement mit Schadenverhütung oder Versicherungsmanagement gleich. Von den Unternehmen wird somit erkannt, dass das integrative Risikomanagementkonzept mehr als diese Teilbereiche beinhaltet. Obwohl noch 39% der Unternehmen Risikomanagement als eine neue Bezeichnung für etwas bereits Vorhandenes ansehen, wird Risikomanagement überwiegend als ein wesentlicher Managementbestandteil akzeptiert. Insgesamt ist das Konzept des Risikomanagements damit in der deutschen Industrie weiter verbreitet als vor zehn Jahren.

Bei dieser guten Entwicklung sind die Kleinunternehmen besonders zu berücksichtigen. Gerade die Kleinunternehmen haben in der aktuellen Untersuchung angegeben, sich hauptamtliche Risikomanager nicht leisten zu können bzw. die Entwicklungen noch nicht genau verfolgt zu haben (insgesamt 86% der Kleinunternehmen).<sup>394</sup> Lediglich 40% dieser Unternehmensgruppe sehen Risikomanagement als einen wesentlichen Bestandteil des Managements. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Größenklassifizierung ist bei den Kleinunternehmen tendenziell keine positive Entwicklung zu erkennen. Die Feststellung einer positiven Entwicklung ist aus diesem Grund lediglich auf die Großunternehmen zu beschränken.

Durch eine Gegenüberstellung des Risikomanagementumfangs wird deutlich, wie die Auffassung, dass Risikomanagement ein wesentlicher Managementbestandteil sei, in die Unternehmensprozesse integriert wird (vgl. Abbildung C.2). Der ansteigende Anteil an Unternehmen, die *kein Risikomanagement* durchführen, ist sowohl auf Großunternehmen als auch auf klei-

---

<sup>394</sup> Vgl. Abschnitt B.II.1.a.

ne/mittlere Unternehmen zurückzuführen.<sup>395</sup> Allerdings betreiben Kleinunternehmen aktuell zu fast 60% kein Risikomanagement oder beschränken sich auf Risikobewältigungsmaßnahmen (vgl. Abbildung B.5). Dadurch wird bestätigt, dass insbesondere die Kleinunternehmen Risikomanagement nicht als wesentlichen Managementbestandteil ansehen und sich im Vergleich zur schlechten Bewertung von 1996 gerade bei dieser Unternehmensgruppe noch keine positive Entwicklung eingestellt hat.

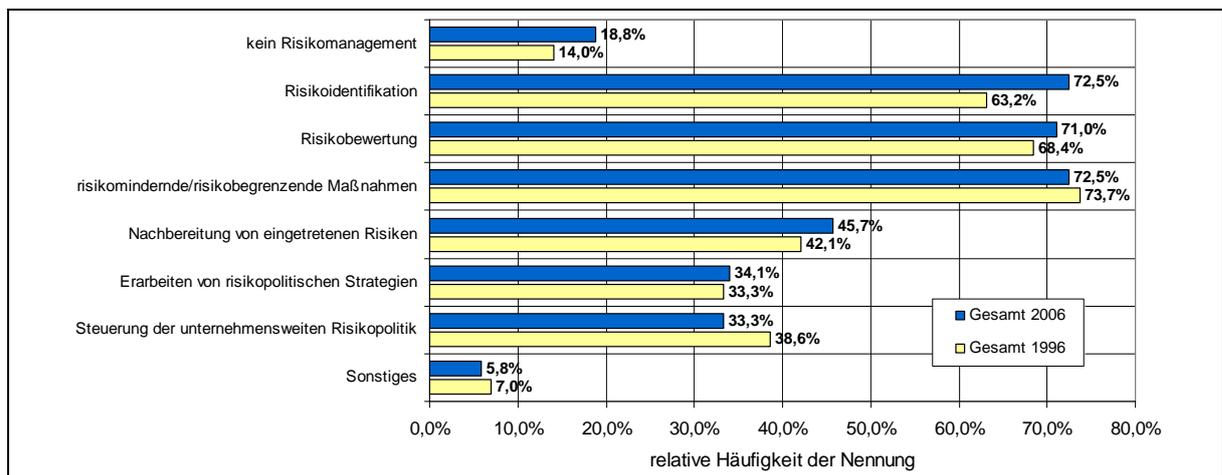


Abbildung C.2: Veränderung des Risikomanagementumfangs

Wie in Abbildung C.2 zu erkennen ist, hat sich insgesamt bei den Elementen des *operativen Risikomanagementprozesses* tendenziell eine positive Entwicklung eingestellt.<sup>396</sup> Die *strategischen Elemente* des Risikomanagements zeigen nur geringe Änderungen. Nur ein Drittel der aktuell befragten Unternehmen erarbeitet risikopolitische Strategien oder steuert die unternehmensweite Risikopolitik. Im Hinblick auf die im Jahr 1996 festgestellte Unterentwicklung des strategischen Risikomanagements ist daher keine Verbesserung festzustellen.

Die zur Sicherstellung eines systematischen Risikomanagements notwendige regelmäßige Aktualisierung der Erkenntnisse zeigt eine positive Entwicklung. Die Notwendigkeit einer regelmäßigen Aktualisierung wurde erkannt, denn aktuell nehmen zwei Drittel der Unternehmen eine regelmäßige Aktualisierung vor. In der vergangenen Untersuchung wurde diese Vorgehensweise nur von knapp der Hälfte der Unternehmen gewählt. Allerdings besteht der relativ hohe Teil der Unternehmen mit einer regelmäßigen Aktualisierung überwiegend aus Großunternehmen. Drei Viertel der Großunternehmen aktualisieren regelmäßig, während 27% der Kleinunternehmen sich auf diese Weise auf dem aktuellen Stand halten. Insofern kann in Bezug auf die Aktualisierung der Erkenntnisse wiederum nur von einer positiven Entwicklung bei den Großunternehmen ausgegangen werden.

<sup>395</sup> Auch bei einer Größeneinteilung der aktuell befragten Unternehmen nach den Kriterien der Untersuchung von 1996 ergibt sich sowohl bei Großunternehmen als auch bei kleinen/mittleren Unternehmen ein Anstieg.

<sup>396</sup> Eine genauere Untersuchung dieser Entwicklung findet in Abschnitt C.II.2.a statt.

Zusammenfassend ist als positive Entwicklung festzuhalten, dass insgesamt drei Viertel der Unternehmen Risikomanagement als einen wesentlichen Managementbestandteil ansehen. Das Konzept des modernen Risikomanagements ist daher im Vergleich zu 1996 insbesondere bei den Großunternehmen weiter verbreitet. Kleinunternehmen können sich nach eigenen Angaben nach wie vor zu fast einem Drittel keine Risikomanager leisten oder verfolgen die Entwicklungen im Bereich Risikomanagement nicht. Da insgesamt 60% der kleinen/mittleren Unternehmen aktuell kein systematisches Risikomanagement betreiben, kann für diese Gruppe nicht von einer positiven Entwicklung gesprochen werden. Neben einer leichten Verbesserung des Umfangs der operativen Risikomanagementaktivitäten wird bei den befragten Unternehmen weiterhin die strategische Komponente des Risikomanagements vernachlässigt.

### b. Organisatorische Umsetzung des Risikomanagements

Neben der vorherigen Betrachtung von Umfang und Verständnis des Risikomanagements ist die Entwicklung der organisatorischen Einbindung für das strategische Risikomanagement von Bedeutung. Die Ergebnisse der verschiedenen Studien sind in der nachfolgenden Abbildung C.3 dargestellt.

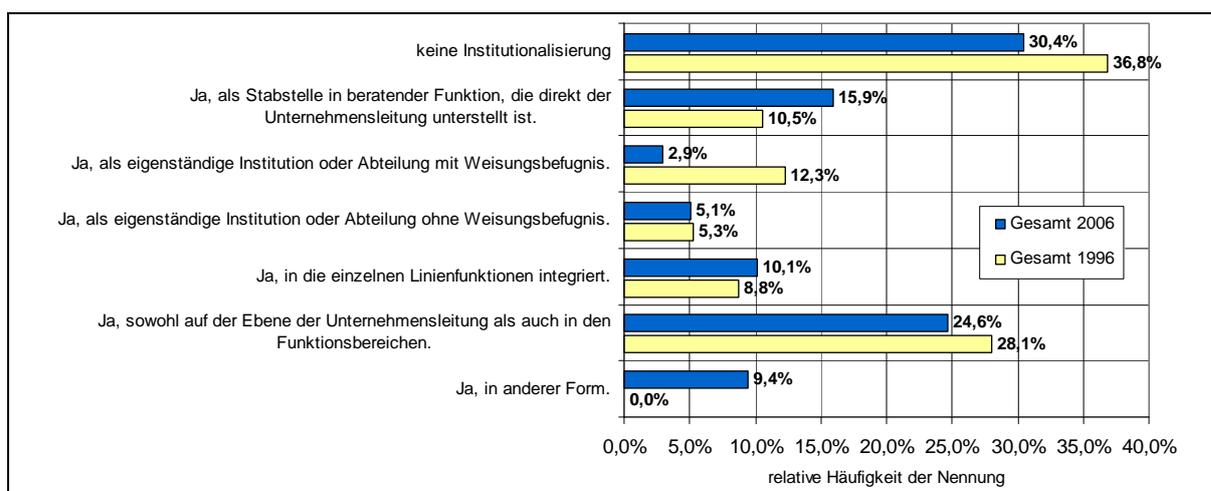


Abbildung C.3: Entwicklung im Bereich der Institutionalisierung des Risikomanagements

Als positive Entwicklung ist festzuhalten, dass in der aktuellen industriellen Praxis relativ gesehen weniger Unternehmen auf eine Risikomanagementinstitution verzichten. Insbesondere der Einsatz von Stabsstellen im Bereich des Risikomanagements hat im Vergleich zur vergangenen Untersuchung zugenommen. Zusammen mit den Unternehmen, die Risikomanagement als Institution ohne Weisungsbefugnis einbinden, nehmen im Vergleich zu 1996 relativ gesehen mehr Unternehmen eine Einbindung des Risikomanagements ohne Weisungsbefugnis vor. Als negativ ist zu beurteilen, dass gerade der Anteil der Unternehmen, die über eine – für das moderne Risikomanagement notwendige – weisungsbefugte Risikomanagementinstitution verfügen, stark zurückgegangen ist (2006: 3% – 1996: 12%). Diese Weisungsbefugnis

ist aufgrund der vom Risikomanagement durchzuführenden Gestaltungsaufgaben, z. B. im Bereich der Risikobewältigung, von großer Bedeutung.<sup>397</sup> Am weitesten ist in der unternehmerischen Praxis verbreitet, keine eigenständige Risikomanagementinstitution einzusetzen, allerdings das Risikomanagement sowohl auf Ebene der Unternehmensleitung als auch in den Funktionsbereichen oder in die Linienfunktionen einzubinden.

Insgesamt verfügen weniger als ein Viertel der Unternehmen über eine eigenständige Risikomanagementinstitution (mit oder ohne Weisungsbefugnis). In anderen Untersuchungen liegt dieser Wert bei ungefähr einem Drittel und damit in einem ähnlichen Bereich.<sup>398</sup> Obwohl relativ gesehen weniger Unternehmen auf eine Risikomanagementinstitution verzichten, ist die Entwicklung der Institutionalisierung – vor allem auch im Hinblick auf die überwiegend schlechte Bewertung der organisatorischen Umsetzung – daher bei den befragten Unternehmen nicht zufriedenstellend.<sup>399</sup>

Neben der Institutionalisierung ist bei der organisatorischen Umsetzung des Risikomanagements auch die Einbindung der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Mit der darauf bezogenen Frage wurde die sehr allgemein gehaltene Formulierung von 1996 konkretisiert. Aus diesem Grund sind die Fragestellungen und Antwortvorgaben nicht unmittelbar miteinander vergleichbar. Im Jahr 1996 verfügten 61% der befragten Unternehmen über formulierte Verhaltensanweisungen und Strategien zur Risikohandhabung. Im Gegensatz dazu sind lediglich bei einem Viertel der aktuell befragten Unternehmen alle Mitarbeiter über spezielle Verhaltensanweisungen in den Prozess der Risikohandhabung eingebunden. Dieser große Unterschied ist hauptsächlich auf die Frageformulierung zurückzuführen. In der Formulierung aus dem Jahr 1996 wurden neben den Verhaltensanweisungen auch die Strategien der Risikohandhabung angesprochen. Aus diesem Grund ist die Beantwortung nicht eindeutig den Verhaltensanweisungen zuzuordnen.<sup>400</sup>

Die Konkretisierung der Formulierung hat eindeutig Lücken bezüglich der Mitarbeiterereinbindung aufgedeckt und im Vergleich zu 1996 gezeigt, dass sich bei über der Hälfte der Unternehmen nur spezielle Mitarbeiter und Personen mit der Risikohandhabung beschäftigen. Eine Einbindung aller Mitarbeiter, um deren spezifische Kenntnisse der Unternehmensprozesse zu nutzen und sie für die Risiken in ihrem Zuständigkeitsbereich zu sensibilisieren,<sup>401</sup> findet nur bei einem Viertel der Unternehmen statt. Damit ist insgesamt die Einbindung der Mitarbeiter

---

<sup>397</sup> Vgl. Abschnitt A.II.3.a.

<sup>398</sup> Vgl. KPMG (Unternehmen, 2003), S. 17.

<sup>399</sup> Vgl. Abschnitt B.III.1.b.; HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 59.

<sup>400</sup> Vgl. SCHOLL, A. (Befragung, 2003), S. 48.

<sup>401</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Versicherungsmanagement, 1996), S. 1612.

– wie auch im Rahmen der Bewertung bereits gezeigt wurde – im Sinne des integrativen Risikomanagements als nicht ausreichend zu charakterisieren.

### c. Zielorientierte Gestaltung des Risikomanagements

Als letzten Betrachtungsgegenstand des strategischen Bereichs werden die Ergebnisse bezüglich der Unternehmensziele und der Einbindung von Risikozielen verglichen. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse ist in der nachfolgenden Abbildung C.4 dargestellt.

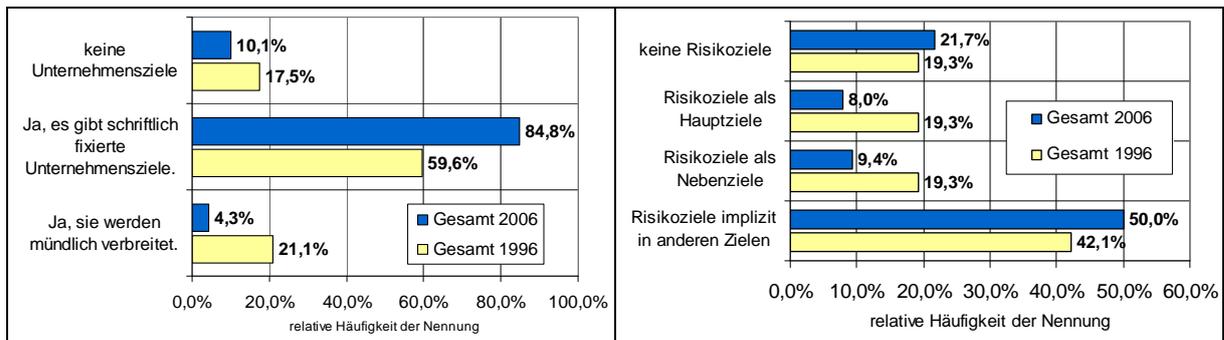


Abbildung C.4: Vergleich der Unternehmensziele und Risikoziele in den Untersuchungen<sup>402</sup>

Im Hinblick auf die Unternehmensziele ist eine positive Entwicklung hin zu schriftlich fixierten Unternehmenszielen festzustellen (2006: 85% – 1996: 60%). Während 1996 noch jedes fünfte Unternehmen Unternehmensziele mündlich verbreitete, ist diese Vorgehensweise aktuell in der industriellen Praxis kaum noch üblich (2006: 4%). Nur noch jedes zehnte Unternehmen verzichtet vollständig auf ein unternehmerisches Zielsystem (1996: 18%).

Insgesamt besitzen nach wie vor rund 20% der Unternehmen keine expliziten Risikoziele (vgl. rechter Teil von Abbildung C.4). Im Vergleich zur vergangenen Untersuchung ist diesbezüglich keine Entwicklung festzustellen. Der überwiegende Teil der Unternehmen, die Risikoziele in das unternehmerische Zielsystem einbinden, integrieren diese Zielsetzungen implizit in andere Ziele. Relativ gesehen wird dieser Weg aktuell von den Unternehmen häufiger gewählt als im Jahr 1996 (2006: 50% – 1996: 42%). Wie bereits im Rahmen der Ergebnisdarstellung deutlich wurde, messen die aktuell befragten Unternehmen Risikozielen eine geringe Bedeutung zu, da nur 8% bzw. 9% Risikoziele als Hauptziele bzw. Nebenziele ausgestalten (1996: je 19%). Insgesamt ist deshalb eine negative Entwicklung festzuhalten, da statt 81% im Jahr 1996 aktuell nur noch zwei Drittel der Unternehmen über Risikoziele verfügen.

In einer Untersuchung der Unternehmensberatung KMPG mit 102 Aktiengesellschaften und 86 sonstigen Kapitalgesellschaften zum Risikomanagement deutscher Unternehmen im Jahr 2002 gaben 5% der Unternehmen an, keine risikopolitischen Grundsätze zu besitzen. Die befragten Unternehmen hatten zu 38% von anderen Unternehmensgrundsätzen losgelöste risi-

<sup>402</sup> Teilantworten „schriftlich fixiert“ der aktuellen Umfrage wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit zusammengefasst. Die Angaben im rechten Teil der Abbildung sind bezogen auf die Gesamtzahl der Unternehmen der jeweiligen Umfrage.

kopolitische Grundsätze und 56% integrierten diese in die Unternehmensgrundsätze.<sup>403</sup> Insgesamt liegt anhand dieser Untersuchung eine weitgehende Verbreitung *risikopolitischer Grundsätze* in der unternehmerischen Praxis vor. Jedoch ist die Konkretisierung von *Risikozielen* in diesen Grundsätzen (vgl. Abschnitt A.II.2.a) und die Einbindung in das unternehmerische Zielsystem aufgrund der Ergebnisse der aktuellen Untersuchung verhältnismäßig schlecht ausgeprägt. In der Praxis sind demnach offenbar durchaus grundlegende Aussagen zu Risiko und Risikomanagement in den risikopolitischen Grundsätzen vorhanden.<sup>404</sup> Eine Konkretisierung dieser Grundsätze in Form von Risikozielen liegt aber nur in wenigen Fällen vor bzw. wird nur implizit über andere Ziele vorgenommen.

Die Untersuchung aus dem Jahr 1996 deckte bereits die Notwendigkeit der Einbindung der Risikoproblematik in die Unternehmenskultur auf. Aufgrund der vorherigen Ergebnisse ist allerdings festzuhalten, dass die Industrie diesem Entwicklungsbedarf nur unzureichend nachgekommen ist. Die Ergebnisse bezüglich der allgemeinen Unternehmensziele zeigen, dass die Unternehmen überwiegend über ein schriftlich fixiertes Zielsystem verfügen (vgl. linker Teil von Abbildung C.4). Um dieses Zielsystem risikoorientiert auszugestalten, ist eine Einbindung von Risikozielen darin erforderlich, so dass in dieser Beziehung nach wie vor ein Entwicklungsbedarf besteht. Nur auf diese Weise kann das mit dem wirtschaftlichen Handeln verbundene Eingehen von Risiken im Zielsystem berücksichtigt werden.

## **2. Entwicklungen in ausgewählten Bereichen des operativen Risikomanagements**

Die Untersuchung im Jahr 1996 ging im Rahmen von allgemeinen Fragen auf die Ausgestaltung des operativen Risikomanagementprozesses ein. Im ersten Teilabschnitt wird daher gegenübergestellt, wie systematisch das operative Risikomanagement in seinen einzelnen Elementen durchgeführt wird. Weiterhin werden Untersuchungen bezüglich der Entwicklung im operativen Bereich für Teilaspekte des Versicherungsmanagements und für die Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen durchgeführt.

### **a. Ausgestaltung des operativen Risikomanagementprozesses**

Die Betrachtung der Entwicklung des Risikomanagementumfangs hat bereits gezeigt, dass insgesamt im Hinblick auf den operativen Risikomanagementprozess eine positive Entwicklung stattgefunden hat (vgl. Abschnitt C.II.1.a). Wie in Abbildung C.2 zu erkennen ist, stieg insbesondere der Anteil der Unternehmen, die eine *Risikoidentifikation* durchführen (von 63% auf 73%). Bei der *Risikobewertung* ist nur ein geringer Anstieg zu verzeichnen. Statt 68% im Jahr 1996 nehmen aktuell 71% der Unternehmen eine Risikobewertung vor. Insgesamt ist die

<sup>403</sup> Vgl. KPMG (Unternehmen, 2003), S. 13.

<sup>404</sup> Vgl. KPMG (Unternehmen, 2003), S. 13.

Entwicklung der *Risikoanalyse* somit als positiv zu bezeichnen, da aktuell fast drei Viertel der Unternehmen eine Risikoanalyse durchführen. Trotz dieser – auf Basis einer sehr allgemein gehaltenen Fragestellung – guten Ergebnisse, muss an dieser Stelle auf die im Rahmen der Bewertung ermittelte unzureichende Umsetzung der Risikoanalyse hingewiesen werden (84% der Unternehmen hatten die Wertung „unzureichend“ oder „mit Mängeln“).<sup>405</sup> Obwohl aktuell mehr Unternehmen eine Risikoanalyse durchführen, ist die Qualität der Analyse aufgrund der Bewertung daher nicht ausreichend.

Hinsichtlich der *Risikobewältigung* ist im Vergleich der beiden Untersuchungen nahezu keine Veränderung festzustellen (von 74% auf 73%). Für über die Hälfte der Unternehmen hat sich für diesen Bereich im Rahmen der aktuellen Untersuchung ein guter oder sehr guter Aufbau der Risikobewältigung herausgestellt.<sup>406</sup> Die Wertung des Versicherungsmanagements als wesentlicher Bestandteil der Risikobewältigung hat im Jahr 1996 eine ähnlich gute Bewertung erreicht (zwei Drittel gut oder sehr gut).<sup>407</sup> Das Versicherungsmanagement befand sich daher schon im Jahr 1996 auf einem hohen Standard. Da die Risikobewältigung – wie sich in der aktuellen Untersuchung herausgestellt hat – bei den befragten Unternehmen im Wesentlichen auf der Versicherung von Risiken beruht,<sup>408</sup> ist diese gleich bleibend häufige Angabe der Risikobewältigung offensichtlich auf das Versicherungsmanagement zurückzuführen.

Der letzte Schritt im operativen Risikomanagementprozess (*Risikonachbereitung*) zeigt eine positive Entwicklung von 42% auf 46%. Trotz dieses leichten Anstiegs müssen auch hier die detaillierten Ergebnisse der aktuellen Untersuchung berücksichtigt werden. Insbesondere die kleinen/mittleren Unternehmen führen nicht alle eine Risikonachbereitung durch. Zusätzlich ist die Risikonachbereitung dieser Unternehmensgruppe bei über 86% als unzureichend oder zumindest mit Mängeln zu bewerten. Auch die Risikonachbereitung der Großunternehmen ist nur bei 13% als gut oder sehr gut zu bezeichnen.<sup>409</sup> Insgesamt zeigt diese Betrachtung, dass zwar mehr Unternehmen eine Risikonachbereitung durchführen, die Qualität dieser Risikonachbereitung allerdings für die Zwecke des integrativen Risikomanagements nicht ausreichend ist.

Insgesamt ist für die einzelnen Elemente des operativen Risikomanagements eine positive Entwicklung festzuhalten, da relativ gesehen mehr Unternehmen die einzelnen Stufen realisieren. Allerdings hat sich durch die Ergebnisse der aktuellen Umfrage und der Bewertung gezeigt, dass hinsichtlich des Umfangs bzw. der Qualität der Elemente nach wie vor ein Ent-

---

<sup>405</sup> Vgl. Abschnitt B.III.2.a.

<sup>406</sup> Vgl. Abschnitt B.III.2.b.

<sup>407</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 66 f.

<sup>408</sup> Vgl. Abschnitt B.II.2.b.

<sup>409</sup> Vgl. Abschnitt B.II.1.a und Abschnitt B.III.2.b.

wicklungsbedarf besteht. Ansatzpunkt dieser Entwicklungen können hierbei die bereits vorhandenen Systeme sein, die allerdings im Sinne des integrativen Risikomanagements weiter auszubauen sind.

### b. Versicherung als Bestandteil der passiven Risikobewältigung

Mithilfe von Frage 3.7 wurden die Kriterien, die für die Unternehmen bei der Auswahl ihrer Versicherer von Bedeutung sind, untersucht. Die nachfolgende Abbildung C.5 zeigt, welche Kriterien im Gegensatz zu 1996 an Bedeutung gewonnen haben.

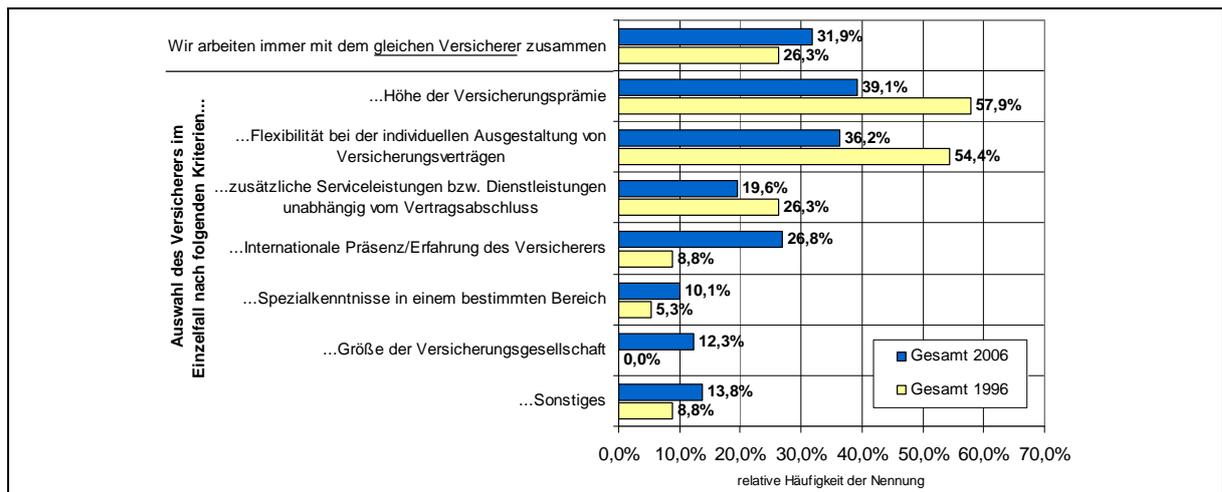


Abbildung C.5: Veränderung der Kriterien für die Auswahl des Versicherers

Der Anteil der Unternehmen, die immer mit dem *gleichen Versicherer* zusammenarbeiten, ist leicht angestiegen. Damit wählen relativ gesehen mehr Unternehmen den verhältnismäßig einfachen Weg der Absicherung. Auf die damit verbundene Problematik, dass ein einzelner Versicherer nicht in jedem Fall eine optimale Lösung anbieten und das Unternehmen nicht immer seine Vorstellungen beim Versicherer durchsetzen kann, wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen.<sup>410</sup>

Die *Prämienhöhe* sowie die *Flexibilität* bei der Ausgestaltung der Versicherungsverträge stellen nach wie vor die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl des Versicherers dar. Allerdings haben sie im Vergleich zur Untersuchung vor zehn Jahren an Bedeutung verloren (vgl. Abbildung C.5). *Zusätzliche Serviceleistungen* der Versicherer sind in der aktuellen Untersuchung für jedes fünfte Unternehmen bei der Auswahl wichtig, während dies 1996 noch für jedes vierte Unternehmen relevant war. Der größte Anstieg ist bei der *Internationalität* der Versicherer zu verzeichnen. Diese Antwortmöglichkeit wurde in der aktuellen Umfrage zusätzlich hinzugefügt, da dies im Jahr 1996 häufig in der Kategorie „Sonstiges“ angegeben wurde. Obwohl sicherlich ein großer Teil der Unternehmen aufgrund der „Ja-sage“-Tendenz dieser Antwort zustimmten, ist dieses Kriterium mit einem Anteil von 27% das wichtigste Auswahl-

<sup>410</sup> Vgl. FISCHER, H. (Versicherungen, 1988), S. 8 ff, Abschnitt B.III.2.b.

kriterium nach der Prämienhöhe und der Flexibilität der Vertragsgestaltung. Diese Nachfrage nach internationaler Präsenz und Programmen der Versicherer ist eine Folge der Globalisierung der Wirtschaft. Die Unternehmen verlangen von den Versicherungsunternehmen in zunehmendem Ausmaß einen kongruenten Versicherungsschutz für ihre weltweiten Aktivitäten.<sup>411</sup> Die wachsende Bedeutung der Internationalisierung auf die unternehmerische Risikosituation wird durch den Vergleich in Abbildung C.5 deutlich.

Auch die *Größe der Versicherungsgesellschaft* wurde als Antwortvorgabe zusätzlich im aktuellen Fragebogen aufgenommen. Der starke Anstieg hinsichtlich der Bedeutung dieses Kriteriums ist, ähnlich wie beim Kriterium der internationalen Präsenz der Versicherer, zumindest zu einem Teil auf die „Ja-sage“-Tendenz zurückzuführen. Mit dem starken Anstieg bei der Antwort „Spezialkenntnisse“ kann zusammenfassend festgehalten werden, dass für die Unternehmen – nach Höhe der Prämie und Flexibilität der Vertragsgestaltung – insbesondere spezielle Erfahrungen und Kenntnisse der Versicherer bei der Auswahl der Versicherungspartner an Bedeutung gewinnen.

Die mit der fortschreitenden Automatisierung verbundene Abhängigkeit der Unternehmen von der Funktionsfähigkeit der Produktionsanlagen wurde bereits erläutert.<sup>412</sup> Auf die Notwendigkeit einer BUV zur Absicherung der möglichen Schäden wurde schon in der Untersuchung von 1996 hingewiesen und ein wesentlicher Entwicklungsbedarf für die Industrie festgehalten.<sup>413</sup> Anhand der nachfolgenden Abbildung C.6 wird untersucht, ob die Unternehmen die Notwendigkeit der Absicherung von Betriebsunterbrechungen erkannt haben.<sup>414</sup> Die Feuer-BUV wurde in der Gegenüberstellung nicht berücksichtigt, da gezielt die Entwicklung im Hinblick auf die Absicherung von technischen Störungen verglichen wird.

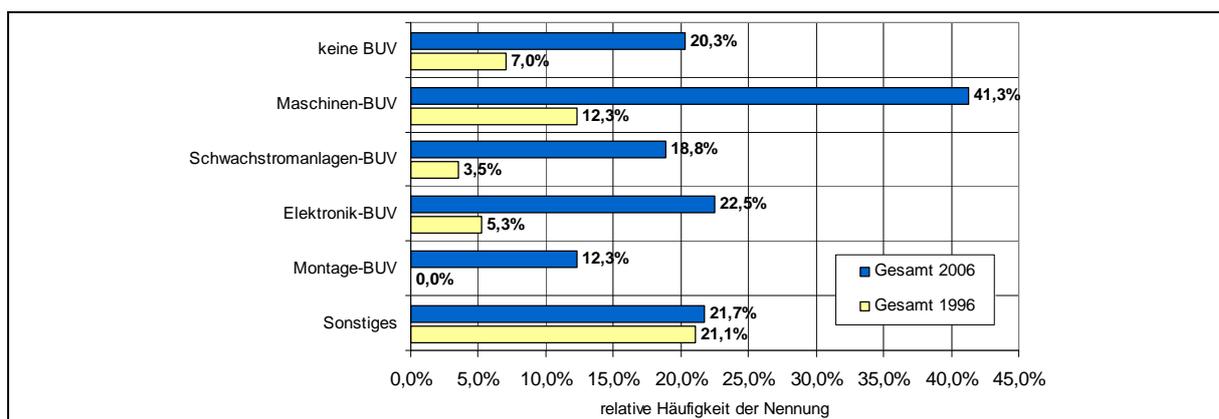


Abbildung C.6: Veränderung der Absicherung gegen Betriebsunterbrechungen

<sup>411</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Industrie, 2000), S. 429 f.

<sup>412</sup> Vgl. Abschnitt A.I.2 und Abschnitt B.II.3.a; Hölischer, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 298.

<sup>413</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 80 f.

<sup>414</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 343.

Bei der Gruppe der Unternehmen ohne eine BUV ist ein starker Anstieg von 7% in 1996 auf aktuell 20% zu verzeichnen. Damit hat jedes fünfte Unternehmen keine Versicherung gegen Betriebsunterbrechungen. Diese Unternehmen, die zu fast 50% der Maschinenbau- und Elektroindustrie angehören, haben die Notwendigkeit der Absicherung gegen Betriebsunterbrechungen und das aus technischen Störungen resultierende Risiko noch nicht erkannt.

Sehr positiv fallen allerdings die Entwicklungen hinsichtlich der anderen BUV auf. Die in Abbildung C.6 aufgeführten Versicherungen zeigen alle einen sehr großen Anstieg. Die aktuell befragten Unternehmen haben zu 82% eine oder mehrere der aufgeführten BUV abgeschlossen. Inwiefern der Versicherungsschutz im Einzelfall ausreichend ist, kann auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse nicht beurteilt werden, da auf weiterführende Fragen zur Reduzierung des Fragebogenumfangs verzichtet wurde. Eine Absicherung gegen Betriebsunterbrechungen wird allerdings in einem wesentlich größeren Umfang genutzt als 1996, so dass die Entwicklung grundsätzlich als positiv zu bezeichnen ist. Dem in der vorangegangenen Untersuchung aufgezeigten Entwicklungsbedarf wurde demnach durch die Industrie Rechnung getragen.

Aufgrund veränderter Fragestellungen und Antwortvorgaben können die Ergebnisse bezüglich der Absicherung von EDV-Anlagen nicht detailliert verglichen werden (vgl. Abschnitt B.II.3.a). Auffallend ist allerdings das Ergebnis, dass die Unternehmen in der aktuellen Untersuchung zu 28% angaben, eine gesonderte Versicherung für EDV-Anlagen zu haben, durch die Betriebsunterbrechungsschäden abgedeckt sind. In diesem Bereich ist ebenfalls eine positive Entwicklung zu beobachten, da 1996 nicht einmal 10% der befragten Unternehmen eine BUV für EDV-Anlagen hatten.

Bei den in diesem Abschnitt betrachteten Elementen des Versicherungsmanagements ist insgesamt eine positive Entwicklung festzuhalten. Die Industrieunternehmen haben die Notwendigkeit von BUV erkannt und nutzen diese in einem wesentlich größeren Umfang als 1996. Auch werden die Versicherer nicht mehr ausschließlich nach Prämienhöhe und Flexibilität der Vertragsgestaltung ausgewählt. Eine wesentliche haben darüber hinaus die Erfahrungen und Kenntnisse der Versicherer erlangt.

### **c. Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen**

Die Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen stellt eine Möglichkeit für Unternehmen dar, fehlendes Fachwissen in diesem Bereich in das Unternehmen einzubringen. Bereits in der Umfrage von 1996 wurde die Inanspruchnahme solcher Dienstleistungen untersucht. In Abbildung C.7 sind die Ergebnisse der aktuellen Umfrage den Angaben der Unter-

nehmen aus dem Jahr 1996 gegenübergestellt. Die Abbildung beschränkt sich hierbei auf die Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen von Versicherern.

Insgesamt 45% der aktuell befragten Unternehmen nutzen keine Risikomanagement-Dienstleistungen der Versicherer. Jedes vierte Unternehmen ist aktuell der Ansicht, solche Leistungen besser selbst durchführen zu können. Hier liegt die Vermutung nahe, dass diese Unternehmen über Spezialwissen im Bereich Risikomanagement verfügen und deshalb auf externe Dienstleistungen nicht angewiesen sind. Bei einer genaueren Betrachtung der Unternehmen, die diese Antwort wählten, stellt sich allerdings heraus, dass 74% über ein mit Mängeln behaftetes oder unzureichendes Risikomanagement verfügen. Es ist davon auszugehen, dass die Risikomanagementaktivitäten dieser Unternehmen nicht die Qualität und den Umfang haben, um vollständig auf externe Risikomanagement-Dienstleistungen verzichten zu können.<sup>415</sup> Damit kann lediglich bei 26% der Unternehmen davon ausgegangen werden, dass diese tatsächlich in der Lage sind, solche Leistungen selbst zu erbringen.

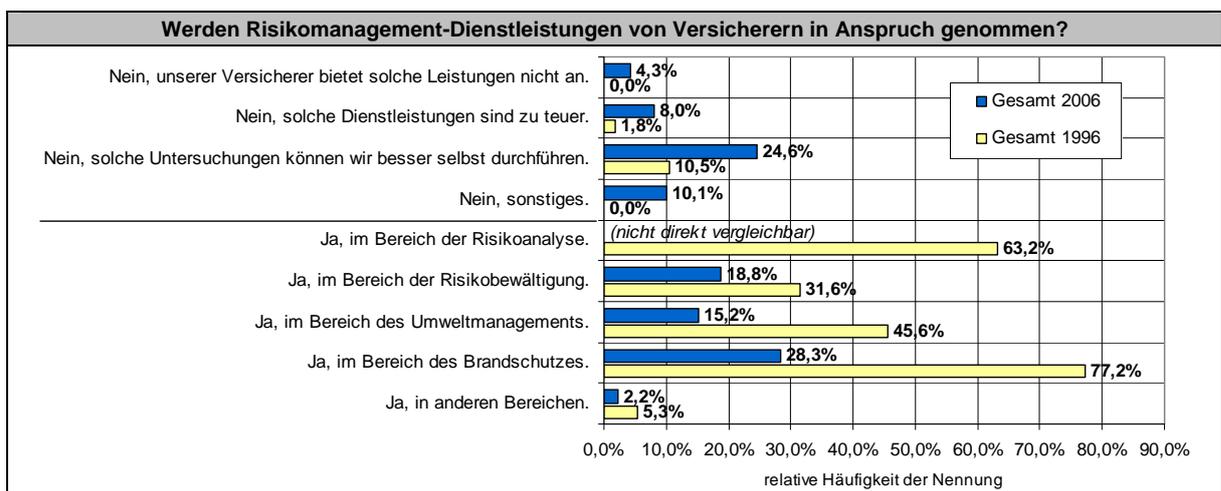


Abbildung C.7: Entwicklung der Nutzung von Risikomanagement-Dienstleistungen der Versicherer<sup>416</sup>

Im unteren Teil von Abbildung C.7 wird deutlich, dass wesentlich weniger Unternehmen externe Risikomanagement-Dienstleistungen der Versicherer in Anspruch nehmen als im Jahr 1996. Lediglich 40% der befragten Unternehmen nutzen Risikomanagement-Dienstleistungen der Versicherer. Im Gegensatz dazu gaben im Jahr 1996 insgesamt 88% der befragten Unternehmen an, solche Leistungen der Versicherer zu nutzen.<sup>417</sup>

Neben Versicherern bieten u. a. auch Unternehmensberatungen den Unternehmen Unterstützung bei der Durchführung des Risikomanagements an. In Abbildung C.8 ist die Entwicklung der Nutzung solcher externer Risikomanagement-Dienstleistungen dargestellt. Wie auch bei

<sup>415</sup> Von den 74% greift nur ein Drittel auf externe Risikomanagement-Dienstleistungen anderer Anbieter zurück.

<sup>416</sup> Die Angaben bezüglich der Risikoanalyse können nicht gegenübergestellt werden, da in der aktuellen Untersuchung getrennt nach Risikoidentifikation und Risikobewertung gefragt wurde. Die Daten von 1996 liegen nicht für die Identifikation und Bewertung getrennt vor, so dass aufgrund der möglichen Mehrfachnennungen kein Vergleich möglich ist.

<sup>417</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 45.

der Verwendung der Dienstleistungen von Versicherern, ist der Anteil der Unternehmen, die solche Dienstleistungen anderer Anbieter nicht in Anspruch nehmen, von 40% auf knapp 54% angestiegen. Auch hier haben die Unternehmen, die keine externen Dienstleistungen nutzen, zu über 80% ein mit Mängeln behaftetes oder unzureichendes Risikomanagement. Gerade von diesen Unternehmen wäre zu erwarten, dass sie externe Dienstleistungen in Anspruch nehmen, um fehlendes Fachwissen in das Unternehmen einzubringen.

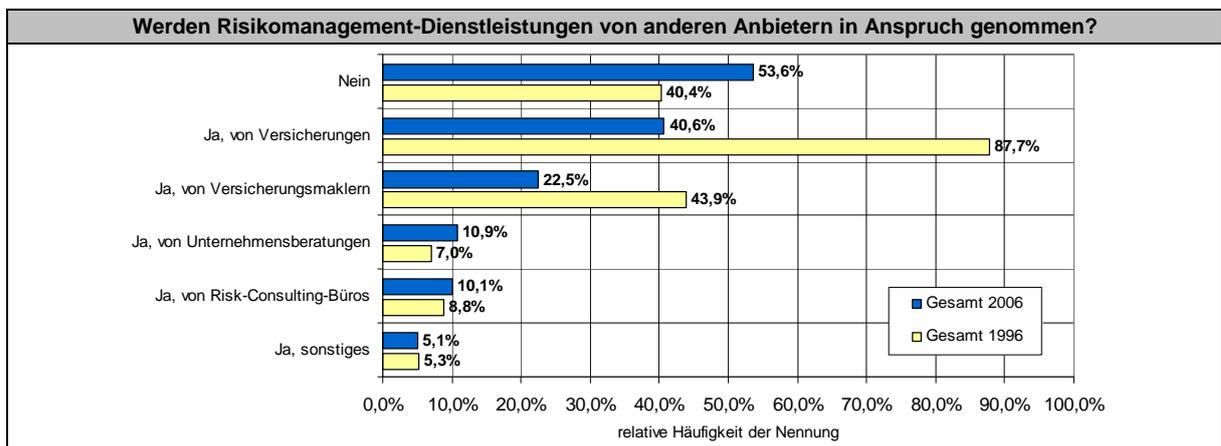


Abbildung C.8: Veränderung der Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen

Wie in Abbildung C.8 weiter zu erkennen ist, hat sich die Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen von Versicherungen und Versicherungsmaklern in relativer Hinsicht fast halbiert. Der leichte Anstieg bei Unternehmensberatungen und Risk-Consulting-Büros gleicht diesen starken Rückgang bei Versicherungen und Versicherungsmaklern nicht aus. Insgesamt nutzen mit 56% der Unternehmen gerade die Hälfte der Befragten externe Risikomanagement-Dienstleistungen entweder von Versicherern oder anderen externen Anbietern. Worauf letztlich der starke Rückgang der Nutzung externer Dienstleistungen zurückzuführen ist, kann anhand der vorliegenden Untersuchungsergebnisse nicht geklärt werden. Die Unternehmen, die keine externen Dienstleistungen der Versicherer nutzen, haben zu 36% die Gesamtwertung „unzureichend“ für ihr Risikomanagement erhalten. Die Befragten, die solche Dienstleistungen der Versicherer in Anspruch nehmen, weisen nur zu 20% diese Wertung auf und erreichen damit tendenziell eine bessere Bewertung. Offensichtlich nutzen daher die Unternehmen mit einer besseren Wertung eher die angebotenen Dienstleistungen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass diese Unternehmen eine bessere Kenntnis über die Möglichkeiten und das Angebot solcher Dienstleistungen haben oder eher ihre Unzulänglichkeiten in gewissen Bereichen erkennen. Die bessere Bewertung könnte damit auch auf die Nutzung dieser Dienstleistungen zurückzuführen sein.

Anhand des Vergleichs wird deutlich, dass die Unternehmen häufig der Ansicht sind, auf externe Dienstleistungen im Bereich Risikomanagement nicht angewiesen zu sein. Die im Rah-

men dieser Arbeit vorgenommene Bewertung hat allerdings gezeigt, dass gerade bei diesen Unternehmen ein großer Nachholbedarf im Bereich Risikomanagement besteht. Insgesamt ist hinsichtlich der Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen ein großer Entwicklungsbedarf auf Seiten der Industrie festzuhalten.

### 3. Entwicklung der Gesamtbewertung des industriellen Risikomanagements

Im Rahmen der 1996 durchgeführten Untersuchung fand ebenfalls eine Gesamtbeurteilung des industriellen Risikomanagements statt. Aufgrund der ähnlichen Vorgehensweise in beiden Untersuchungen werden die jeweiligen Gesamtbewertungen des Risikomanagements im Folgenden verglichen. Im Gegensatz zu den vorherigen Abschnitten werden bei diesem Vergleich die Ergebnisse nicht direkt gegenübergestellt, da zur Bewertung des Risikomanagements teilweise andere Beurteilungskriterien angewandt wurden. Ein unmittelbarer Vergleich, der für einzelne Fragen mit gleichen Antwortvorgaben möglich war, würde hier den Anschein einer Gleichheit der Bewertungskriterien erwecken, die letztlich nicht gegeben ist.

Der Bewertung im Jahr 1996 liegen im Wesentlichen die Kriterien Umfang, organisatorische Umsetzung und zielorientierte Gestaltung des Risikomanagements zugrunde.<sup>418</sup> Die Bewertung dieser Elemente stellt nur einen Bestandteil der Beurteilung im Rahmen der aktuellen Untersuchung dar (vgl. Abschnitt B.III). Neben diesen verschiedenen Bewertungskriterien ist die Größenklassifizierung der Unternehmen ebenfalls unterschiedlich. Die in Abbildung C.9 dargestellten Gesamtbewertungen aus dem Jahr 1996 und der aktuellen Untersuchung sind daher unter Berücksichtigung dieser Unterschiede zu sehen.

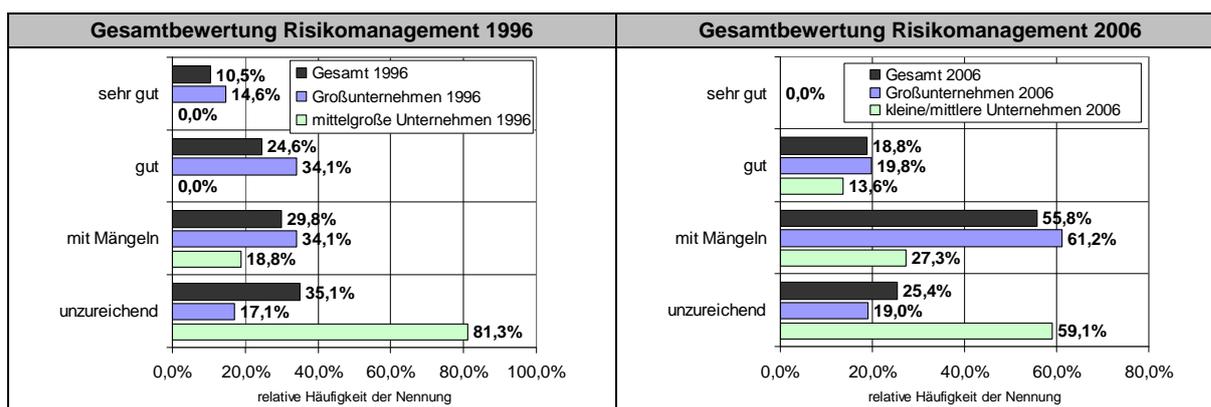


Abbildung C.9: Gegenüberstellung der Gesamtbewertung des Risikomanagements von 1996 und 2006

Auffallend ist, dass aktuell weniger Unternehmen die oberen beiden Wertungskategorien erreichen und die Bewertung „sehr gut“ in der aktuellen Befragung an kein Unternehmen vergeben wurde. Der im Vergleich zu 1996 größere Anteil an Unternehmen mit der Wertung „mit Mängeln“, stellt einen weiteren Unterschied zwischen den beiden Untersuchungen dar.

<sup>418</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 57 ff.

Insgesamt fällt die aktuelle Bewertung des gesamten Risikomanagements daher tendenziell negativer aus als im Jahr 1996.

Die Gründe für diesen Unterschied liegen größtenteils in den teilweise geänderten und zusätzlich zur Bewertung hinzugezogenen Beurteilungskriterien. Die im Jahr 1996 zur Beurteilung angewandten Kriterien entsprechen im Wesentlichen den aktuell für die Bewertung des strategischen Risikomanagements verwendeten Beurteilungskriterien.<sup>419</sup> Beim direkten Vergleich der Bewertung des aktuellen *strategischen Risikomanagements* (vgl. Abbildung B.21) mit der Gesamtbewertung des Risikomanagements in 1996 (vgl. linker Teil von Abbildung C.9) ergibt sich eine ähnliche Struktur, allerdings wird die oberste Kategorie im Jahr 2006 seltener erreicht und mehr Unternehmen erhalten die Bewertungsstufe „mit Mängeln“.

Der deutliche Unterschied in der Bewertung des gesamten Risikomanagements ist außerdem auf die aktuelle Beurteilung des *operativen Risikomanagementprozesses* zurückzuführen, der zusätzlich zum strategischen Risikomanagement anhand von Bewertungsfragen zur Risikoanalyse, Risikobewältigung und Risikonachbereitung beurteilt wurde. Das operative Risikomanagement ist aktuell bei insgesamt fast drei Viertel der Unternehmen mit Mängeln behaftet oder als unzureichend zu bezeichnen. Zur Gesamtbewertung des aktuellen Risikomanagements wurde aus den Wertungen des operativen und strategischen Risikomanagements ein Mittelwert gebildet. Die der Gesamtwertung von 1996 sehr ähnliche Wertung des strategischen Risikomanagements verschlechtert sich durch die negativ ausfallende Beurteilung des operativen Risikomanagements. Dies führt daher im Vergleich zu 1996 letztendlich zu einer insgesamt schlechteren Wertung des aktuellen Risikomanagements.

Diese Ausführungen zeigen, dass die negative Entwicklung der Bewertung neben den Unterschieden in der Größenklassifizierung auch im Wesentlichen auf die verschiedenen Beurteilungskriterien zurückzuführen ist. Da der Schwerpunkt der Untersuchung aus dem Jahr 1996 neben dem allgemeinen Risikomanagement auf dem Versicherungsmanagement lag, wurden nicht im gleichen Umfang Informationen zum operativen Risikomanagementprozess abgefragt, wie in der aktuellen Studie. Eine ausführliche Bewertung des operativen Risikomanagementprozesses fand daher nicht wie in der aktuellen Studie statt und wurde bei der Bewertung des Risikomanagements nicht berücksichtigt.

Während 1996 zwei Drittel der Unternehmen ein mit Mängeln behaftetes oder unzureichendes Risikomanagement hatten, sind dies in der aktuellen Untersuchung 80%. Dieser große Unterschied bzw. diese Entwicklung kann daher – unter Berücksichtigung der genannten Unterschiede der Bewertungskriterien – nur tendenziell als negativ beurteilt werden, da zu viele

---

<sup>419</sup> Vgl. Abbildung und Daten zur Bewertung des strategischen Risikomanagements in Abschnitt B.III.1.

Bewertungsfaktoren verändert wurden. Tatsächlich zu belegende Entwicklungen sind folglich nur auf die bereits dargestellten direkten Gegenüberstellungen von nicht oder leicht veränderten Fragestellungen zu beschränken (vgl. Abschnitte C.II.1 und C.II.2).

### III. Entwicklungsbedarf des industriellen Risikomanagements

Im Anschluss an die Bewertung und die Untersuchung der Entwicklungen im Bereich des industriellen Risikomanagements geht dieser Abschnitt auf den Entwicklungsbedarf der Unternehmen ein. Hierzu werden die jeweiligen Schwachstellen im Risikomanagement der Unternehmen aufgegriffen und Verbesserungspotentiale sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich aufgezeigt. Abschließend werden notwendige Erweiterungen zur Realisierung eines ganzheitlich integrativen Risikomanagements diskutiert.

#### 1. Verbesserungspotentiale im strategischen Risikomanagement

##### a. Entwicklung einer risikoorientierten Unternehmenskultur

Hinsichtlich der Risikoziele wurde in der Untersuchung ein großer Entwicklungsbedarf bei den Unternehmen festgestellt. Zwar verfügen insgesamt fast 90% der Unternehmen über ein allgemeines Zielsystem (58% sogar schriftlich fixiert), allerdings haben 22% der Unternehmen keine Risikoziele. Gerade in kleinen/mittleren Unternehmen ist kein risikoorientiertes Zielsystem vorhanden.

Im Zusammenhang mit der Risikokultur kommt *Risikozielen* eine besondere Bedeutung zu. Risikoziele sind ein wesentlicher Bestandteil der *risikopolitischen Leitlinien* und werden in diesen konkretisiert bzw. in Richtlinien oder direkte Verhaltensanweisungen umgeformt (vgl. Abbildung A.7).<sup>420</sup> Mit diesen Leitlinien werden neben den Risikozielen grundlegende Definitionen zu Risiko und Risikomanagement sowie risikobezogene Verhaltensweisen und Instrumente zum Umgang mit Risiken festgelegt. Die risikopolitischen Leitlinien in Verbindung mit den Risikozielen sind ein Ausdruck der *Risikokultur* des Unternehmens. Um eine strategische Ausrichtung des Risikomanagements zu gewährleisten, ist eine gemeinsame Risikokultur im Unternehmen notwendig. Die Risikokultur als Bestandteil der Unternehmenskultur legt fest, wie mit Risiken grundsätzlich umzugehen ist und welche Strategien im Hinblick auf Risiken von der Unternehmensleitung verfolgt werden bzw. welcher Risikograd angestrebt wird.<sup>421</sup> Letztlich dient die Risikokultur dazu, risikobezogene Handlungen zu beeinflussen und die Sensibilität der Mitarbeiter gegenüber Risikoaspekten zu fördern.<sup>422</sup>

<sup>420</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 314; Abschnitt A.II.2.a.

<sup>421</sup> Vgl. POLLANZ, M. (Erwartungslücke, 1999), S. 397.

<sup>422</sup> Vgl. HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 126; JAHNER, S./KRCMAR, H. (Risikokultur, 2005), S. 48 f.

Die vorherigen Ausführungen verdeutlichen die Notwendigkeit von Risikozielen und einer Risikokultur im Unternehmen. Die Angaben der Befragten zeigen, dass die Unternehmen in der Lage sind, allgemeine Ziele bzw. ein individuelles Zielsystem zu erarbeiten. Allerdings wird das diesbezüglich vorhandene Potential größtenteils nicht zur Entwicklung und Integration von Risikozielen genutzt. Hier besteht insgesamt ein großer Nachholbedarf, um Risikoaspekten die notwendige Bedeutung zukommen zu lassen.

Ein möglicher Ansatzpunkt zur Einbindung der Risikokultur in die Unternehmensprozesse ist die Entwicklung eines Risikomanagementhandbuchs. Für die Unternehmensleitung besteht über das Risikomanagementhandbuch die Möglichkeit, die Einstellung im Hinblick auf die Risikokultur und die risikopolitischen Leitlinien festzuhalten (Steuerungsfunktion). Gleichzeitig bietet das Risikomanagementhandbuch allen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich über die risikopolitischen Leitlinien zu informieren (Informationsfunktion).<sup>423</sup> Insbesondere können in einem solchen Handbuch die Funktion und Notwendigkeit des Risikomanagementsystems dargestellt werden. Zudem wird nicht nur die Struktur des Risikomanagements und der Risikomanagementaktivitäten transparent, sondern auch die Bereitschaft der Mitarbeiter zur aktiven Umsetzung des Risikomanagements in alle Unternehmensprozesse erhöht.<sup>424</sup>

Das Risikomanagementhandbuch stellt damit eine Möglichkeit dar, den durch die Risikoziele konkretisierten Risikograd unternehmensweit zu kommunizieren.<sup>425</sup> Das unternehmerische Zielsystem wird auf diese Weise um Risikoziele ergänzt und risikoorientiert ausgestaltet. Die mit Risiken verbundenen Entscheidungsprozesse unterliegen damit nicht mehr nur der individuellen Risikoneigung des Entscheidungsträgers,<sup>426</sup> sondern orientieren sich neben den einzelnen Unternehmenszielen auch an den Risikozielen. Die größtenteils in den befragten Unternehmen bestehenden Zielsysteme sollten daher um Risikoziele erweitert werden, um den stets mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken gerecht zu werden.

---

<sup>423</sup> Vgl. WOLF, K. (Risikomanagementhandbuch, 2002), S. 466.

<sup>424</sup> Vgl. HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005), S. 125; HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 270 f. Mögliche Ausgestaltungsformen des Risikomanagementhandbuchs sind in Anhang D.II dargestellt.

<sup>425</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 149 f.

<sup>426</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 311 f.

**b. Integration des Risikomanagements in Aufbau- und Ablauforganisation**

Die Untersuchung hat einen Entwicklungsbedarf hinsichtlich der Einbindung des Risikomanagements in die *Aufbauorganisation* der Unternehmen aufgedeckt.<sup>427</sup> Die für das Konzept des modernen Risikomanagements optimale Institutionalisierung in Form einer unabhängigen Risikomanagementinstitution mit Weisungsbefugnis wird nur von wenigen Großunternehmen durchgeführt.<sup>428</sup>

Insbesondere im Vergleich zur Untersuchung von 1996 lässt sich bei den Großunternehmen eine Entwicklung zu einer Institutionalisierung des Risikomanagements als Stabsstelle bzw. eigenständige Institution ohne Weisungsbefugnis feststellen (vgl. Abbildung C.3). Jedes fünfte Großunternehmen verfügt über eine solche Risikomanagementabteilung. Die Installation einer eigenständigen Risikomanagementinstitution ist grundsätzlich als positiv zu beurteilen. Allerdings sollten diese Unternehmen einen Schritt weiter gehen und die Risikomanagementinstitution auch mit den notwendigen Weisungsbefugnissen ausstatten. Nur auf diese Weise ist es möglich, die vom Risikomanagement durchzuführenden Aufgaben im Sinne des integrativen Risikomanagements zu erfüllen und eine mehrdimensionale Organisationsstruktur aufzubauen,<sup>429</sup> bei der prozessabhängige Aufgaben (z. B. dezentrale Risikoanalyse) in den operativen Einheiten und prozessunabhängige Aufgaben (z. B. Beschaffung des Versicherungsschutzes) in der eigenständigen Risikomanagementinstitution wahrgenommen werden.<sup>430</sup>

Insgesamt verzichtet fast ein Drittel der Unternehmen vollständig auf eine Institutionalisierung des Risikomanagements. Während dies unter Berücksichtigung fehlender personeller Kapazitäten bei den Kleinunternehmen noch verständlich erscheint, ist die bei 22% der Großunternehmen vollständig fehlende Institutionalisierung nicht nachvollziehbar. Diese Großunternehmen haben fast alle über 300 Mitarbeiter und Umsätze von größtenteils weit mehr als 100 Mio. €. Da nur die Hälfte dieser Großunternehmen Risikomanagement als einen wesentlichen Managementbestandteil ansieht, kann in den meisten Fällen davon ausgegangen werden, dass die Notwendigkeit eines modernen Risikomanagementsystems bei diesen Unternehmen nicht erkannt wird. Daher besteht im Bereich der Großunternehmen vor allem in der Entwicklung geeigneter Organisationsstrukturen ein erheblicher Nachholbedarf.

Eine Möglichkeit, fehlende Kapazitäten zur Errichtung einer Risikomanagementinstitution auszugleichen, besteht darin, Dienste externer Berater zu nutzen. Unternehmen, die keine Mitarbeiter für eine eigenständige Risikomanagementinstitution einsetzen können oder wol-

<sup>427</sup> Vgl. Abschnitt B.II.1.c und Abschnitt B.III.1.b.

<sup>428</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 99.

<sup>429</sup> Vgl. BRAUN, H. (Risikomanagement, 1984), S. 281 ff; Abschnitt A.II.3.a.

<sup>430</sup> Vgl. KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 101; WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 463 ff.

len, haben so die Möglichkeit, fehlende Kapazitäten auszugleichen.<sup>431</sup> Die Analyse in Abschnitt C.II.2.c hat gezeigt, dass die Nutzung externer Dienstleistungen nicht in einem erforderlichen Ausmaß erfolgt. Gerade die Unternehmen, die der Ansicht sind, solche Dienstleistungen besser selbst erbringen zu können, haben wesentliche Defizite bei der Umsetzung des Risikomanagements. Die Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen bietet den Unternehmen ein erhebliches Potential, das bislang nur unzureichend in Anspruch genommen wird.

Neben diesen aufbauorganisatorischen Aspekten besteht auch im Bereich der *Ablauforganisation* der Unternehmen ein wesentlicher Entwicklungsbedarf. In der unternehmerischen Praxis obliegen die Risikomanagementaktivitäten nur speziellen Personen bzw. Abteilungen (vgl. Abbildung B.7). Eine Einbindung aller Mitarbeiter über spezielle Verhaltensanweisungen findet lediglich bei einem Viertel der Unternehmen statt. Um die Risikomanagementaktivitäten im Sinne des integrativen Risikomanagements in die Unternehmensprozesse zu integrieren, sind eindeutig definierte Verhaltensanweisungen zum Umgang mit Risiken notwendig, die allen Mitarbeitern bekannt sein müssen. Die interne Risikokommunikation nimmt diesbezüglich eine entscheidende Rolle ein. Die Weitergabe von Verhaltensanweisungen und Risikozielen (z. B. über das Risikomanagementhandbuch) an die Mitarbeiter ist im Rahmen einer internen Risikokommunikation ebenso zu gewährleisten wie die Berichterstattung an die Risikomanagementinstitution und die Unternehmensleitung (vgl. Abbildung A.8). Die dezentralen Risikomanagementprozesse in den Funktionsbereichen können nur über eine in die Unternehmensstrukturen integrierte Risikokommunikation effektiv koordiniert und im Sinne der Risikoziele gestaltet werden.<sup>432</sup> Neben der aufbauorganisatorischen Einbindung ist es deshalb notwendig, dass Risikomanagementaktivitäten über Verhaltensanweisungen an die Mitarbeiter in die Unternehmensprozesse integriert und ablauforganisatorische Zuständigkeiten bezüglich des Risikomanagementprozesses definiert werden.<sup>433</sup>

## **2. Verbesserungspotentiale im operativen Risikomanagement**

### **a. Ausbau einer aktiven Risikoidentifikation**

Ein Ansatzpunkt für die Verbesserung der Risikoanalyse in der industriellen Praxis ist die *Risikoidentifikation* (vgl. Abbildung B.22). Während die Großunternehmen zu fast zwei Dritteln aktiv nach bestehenden und potentiellen Risiken suchen, vernachlässigen die kleinen/mittleren Unternehmen diese für die weiteren Schritte des Risikomanagementprozesses notwendige Basis (vgl. Abschnitt B.II.2.a). Über 40% der befragten Kleinunternehmen ver-

<sup>431</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 311.

<sup>432</sup> Vgl. HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985), S. 270.

<sup>433</sup> Vgl. WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 463; MUGLER, J. (Risk Management, 1978), S. 110.

zichten vollständig auf eine Risikoidentifikation. Neben den Großunternehmen sollten daher vor allem auch die Kleinunternehmen versuchen, Risiken über eine gezielte Identifikation aufzuspüren. Dabei geht es nicht nur um Verfahren, die ein besonderes Fachwissen benötigen oder einen erheblichen Umsetzungsaufwand erfordern (z. B. FMEA oder FTA),<sup>434</sup> sondern vor allem um Instrumente, die in ihrer Umsetzung verhältnismäßig einfach sind. Hier sind beispielsweise Checklisten oder Betriebsbesichtigungen denkbare Ansätze.<sup>435</sup> Der Umfang und die Qualität der Risikoidentifikation sind zwar mit diesen Instrumenten nicht in jedem Fall bzw. für jedes Risiko ausreichend, allerdings stellen diese eine Möglichkeit dar, sich aktiv mit dem Aufspüren von Risiken zu beschäftigen und die Basis für eine strukturierte und detaillierte Erfassung der Risiken zu legen.<sup>436</sup> Bei der Risikoidentifikation ist die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter, die mit den Prozessen vertraut sind, von großer Bedeutung. Allerdings ist die in der Praxis verbreitete ausschließliche Beschränkung auf die Intuition oder Erfahrung der Mitarbeiter im aktuellen Umfeld der Unternehmen nicht ausreichend.<sup>437</sup> Eine Erweiterung der Aktivitäten auf verschiedene Instrumente unter Einbeziehung aller Mitarbeiter ist zur Realisierung einer vollständigen Risikoidentifikation für die Unternehmen unumgänglich.

Neben den aufgezeigten Defiziten bei der Anwendung der Identifikationsinstrumente besteht insbesondere bei der durch das KonTraG vom Gesetzgeber geforderten frühzeitigen Erkennung möglicher Gefährdungen ein erheblicher Entwicklungsbedarf. Die Verbreitung von *Frühwarnsystemen*, die es ermöglichen, noch vor dem Schadenseintritt geeignete Maßnahmen zu ergreifen oder sich auf das Risiko einzustellen, ist relativ gering.<sup>438</sup> Die Unternehmen sollten die Einführung eines Frühwarnsystems nicht als Pflicht empfinden, sondern vielmehr die sich aus der frühzeitigen Erkennung negativer Entwicklungen ergebenden Möglichkeiten als eine Chance für ihr Unternehmen begreifen. Ein solches Frühwarnsystem bietet für die Risikoidentifikation eine wertvolle Informationsbasis<sup>439</sup> und kann bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Chancen auch strategische Informationen zur Erreichung der Unternehmensziele liefern.<sup>440</sup>

## **b. Erweiterung und Optimierung der Risikobewältigung**

<sup>434</sup> Vgl. HELTEN, E./HARTUNG, T. (Instrumente, 2002), S. 267.

<sup>435</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 318.

<sup>436</sup> Vgl. HORVÁTH, P./REICHMANN, T. (Vahlens, 2003), S. 673 f.

<sup>437</sup> Vgl. BRÜHWILER, B. (Risiko-Analyse, 1983), S. 257; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 13.

<sup>438</sup> Vgl. EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000), S. 504; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 6 f; MEIER, P. (Technologieunternehmen, 2005), S. 24 ff; Abschnitt A.II.1.a und Abschnitt B.III.2.a.

<sup>439</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Frühaufklärungssysteme, 2005), S. 272.

<sup>440</sup> Vgl. KUHL, K./NICKEL, J.-P. (Risikomanagement, 1999), S. 134.

Trotz der im Vergleich zu anderen Bewertungsfragen relativ guten Beurteilung der Risikobewältigung (vgl. Abbildung B.23) besteht auch in diesem Bereich noch ein Entwicklungsbedarf bei den Unternehmen. Während die aktive Risikobewältigung insbesondere bei den Großunternehmen verhältnismäßig weit verbreitet ist, konnte im Bereich der passiven Risikobewältigung eine starke Beschränkung auf die Versicherung von Risiken, d. h. auf traditionelle Instrumente des Risikotransfers, festgestellt werden (vgl. Abschnitt B.II.2.b). Auf den im Bereich der Versicherung bestehenden Entwicklungsbedarf (z. B. BUV) wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen (vgl. Abschnitt C.II.2.b).

Die Notwendigkeit der *Erweiterung* der Risikobewältigung über die reine Versicherung hinaus ergibt sich aus der (teilweise) mangelnden Effizienz dieser Form der traditionellen Risikofinanzierung. Auch an dieser Stelle muss wiederum darauf hingewiesen werden, dass durchaus im Einzelfall auf diese Weise eine effiziente Absicherung möglich ist.<sup>441</sup> Da Versicherungsprämien betriebswirtschaftlichen Aufwand darstellen, ist allerdings im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse der optimale Versicherungsschutz zu ermitteln.<sup>442</sup> Teilweise dienen nur 20% bis 30% der von den Unternehmen gezahlten Versicherungsprämien der Sicherheit, die das Unternehmen sich dafür einkauft (z. B. Bilanzschutz).<sup>443</sup> Nach wie vor konzentrieren sich die Unternehmen auf die Versicherung von Risiken und achten bei der Ausgestaltung des Versicherungsschutzes im Wesentlichen auf Prämienhöhe und Flexibilität der Vertragsgestaltung (vgl. Abbildung B.12). Die grundsätzliche Notwendigkeit zahlreicher traditioneller Versicherungen wird offenbar in der industriellen Praxis nicht in Frage gestellt.<sup>444</sup> Da die industrielle Praxis sich auf die Versicherung von Risiken fokussiert und mit der traditionellen Form der Versicherung zahlreiche Probleme verbunden sind, ist eine Erweiterung der Risikobewältigung auf andere Absicherungslösungen als Entwicklungsbedarf festzuhalten.

Bei vielen Risiken, die über traditionelle Formen der Versicherung nur schwer oder gar nicht versichert werden können, stellen die Instrumente des alternativen Risikotransfers oder die hybriden Instrumente eine mögliche Alternative dar.<sup>445</sup> Beispielsweise können mithilfe von alternativen Formen des Risikotransfers leistungswirtschaftliche Risiken abgewälzt werden.<sup>446</sup> Daneben weisen die hybriden Formen mit einer Kombination von Risikotransfer und Risikoversorge viele Vorteile für den Einsatz in der industriellen Praxis auf. Eine Captive bietet z. B. gegenüber der normalen Versicherung den Vorteil, dass durch den Zugriff auf den Rückversicherungsmarkt die Verträge flexibler gestaltet und günstigere Konditionen realisiert

---

<sup>441</sup> Vgl. Abschnitt B.III.2.b.

<sup>442</sup> Vgl. LUKARSCH, G. W. (Finanzierung, 1998), S. 132 ff.

<sup>443</sup> Vgl. BRÜHWILER, B./STAHLMANN, B. H./GOTTSCHLING, H. D. (Risikofinanzierung, 1999), S. 17.

<sup>444</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 15 f.

<sup>445</sup> Vgl. PAETZMANN, K./WEILER, G. (Industrieunternehmen, 2000), S. 206; KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002), S. 92.

<sup>446</sup> Vgl. SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001), S. 359.

werden können.<sup>447</sup> Andere Beispiele sind die zeitliche Verteilung von Schadenszahlungen mithilfe von Finite-Risk-Deckungen<sup>448</sup> oder die mehrere Versicherungssparten umfassende Deckung im Rahmen von Multiline-Multiyear-Lösungen.<sup>449</sup> Da nicht jedes Unternehmen alle möglichen Absicherungslösungen kennt oder der Einsatz der verschiedenen Instrumente nicht in jedem Fall sinnvoll ist, bietet sich gerade hier wiederum die Nutzung externer Risikomanagement-Dienstleistungen zur Erzielung einer optimalen Risikofinanzierung an.<sup>450</sup>

Bei der Erweiterung der Instrumente der Risikobewältigung sollten nicht grundsätzlich traditionelle Methoden ersetzt werden. Vielmehr ist ein unternehmensspezifischer Instrumentenmix im Hinblick auf die Risikobewältigung anzustreben, der die Gesamtrisikoposition des Unternehmens unter Berücksichtigung der Kosten optimiert.<sup>451</sup> Die Erweiterung erstreckt sich daher auf alle Maßnahmen der aktiven Risikobewältigung (Risikovermeidung, Risikominderung, Risikodiversifikation) sowie der passiven Risikobewältigung (z. B. Risikotransfer, Selbsttragen von Risiken). Diese Maßnahmen und unterschiedlichen Instrumente müssen unter Berücksichtigung der jeweiligen Risikosituation des Unternehmens gemeinsam *optimiert* und aufeinander abgestimmt werden, um eine für das Unternehmen (kosten)optimalen Lösung zu erreichen. Eine Optimierung in diesem Sinne kann beispielsweise bedeuten, dass auf eine Versicherung von Risiken mit einer geringen Tragweite und einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit verzichtet und stattdessen ein eigener Risikoausgleich hergestellt wird, d. h. die Risiken selbst getragen werden (Wechsel innerhalb passiver Risikobewältigungsmaßnahmen von Risikotransfer zu Risikovorsorge).<sup>452</sup> Denkbar sind auch der Wechsel von passiven zu aktiven Bewältigungsmaßnahmen, wenn z. B. statt dem Selbsttragen von Schäden durch Maschinenausfälle Personalschulungen durchgeführt werden (Risikominderung).<sup>453</sup>

In diesem Zusammenhang darf das Versicherungsmanagement nicht als eigenständiges System betrachtet werden, sondern muss in die Strukturen eines integrativen Risikomanagements eingebunden werden.<sup>454</sup> Insgesamt sollte die Risikobewältigung daher auf einem ganzheitlichen Ansatz aufbauen, der neben der Berücksichtigung aller Risiken auch alle Möglichkeiten der Risikobewältigung einbezieht.<sup>455</sup>

### 3. Realisierung eines ganzheitlich integrativen Risikomanagements

<sup>447</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 18 f.

<sup>448</sup> Vgl. RÜCKER, U.-C. (Finite Risk, 2000), S. 380.

<sup>449</sup> Vgl. ROMEIKE, F. (Risikosteuerung, 2003), S. 264; HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002), S. 19 f.

<sup>450</sup> Vgl. FALKEN, R. (Risikofinanzierung, 2002), S. 414.

<sup>451</sup> Vgl. GLEIBNER, W./MEIER, G./LIENHARD, H. (Unternehmen, 2000), S. 316.

<sup>452</sup> Vgl. KALHÖFER, C./RÜCKER, U.-C. (Reserven, 2002), S. 431.

<sup>453</sup> Vgl. Abschnitt A.III.2.a und Abschnitt A.III.2.b.

<sup>454</sup> Vgl. HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996), S. 80.

<sup>455</sup> Vgl. GLEIBNER, W. (Risikobewältigung, 2001), S. 172 f.

Die Untersuchung des industriellen Risikomanagements in der Praxis hat gezeigt, dass nur in wenigen Fällen ein vollständiges bzw. ein als „gut“ bewertetes Risikomanagementsystem vorhanden ist. Selbst in Unternehmen mit einer guten Bewertung des Risikomanagements liegen teilweise Mängel vor, die oftmals den strategischen Bereich des Risikomanagements betreffen. Insgesamt ein Viertel der Unternehmen hat ein unzureichendes Risikomanagement, d. h. in diesen Fällen kann grundsätzlich nicht von einem funktionierenden Risikomanagementsystem im Sinne des modernen Risikomanagements ausgegangen werden. Vor allem die Kleinunternehmen erreichen nur zu 60% diese Bewertungsstufe, so dass insbesondere für diese Gruppe ein erheblicher Entwicklungsbedarf besteht (vgl. Abschnitt B.III.3.b).

Das nicht vorhandene oder nicht vollständige Risikomanagement erfordert einen Ausbau der Risikomanagementaktivitäten. Ansatzpunkt für eine solche Erweiterung könnte der in Abbildung A.4 vorgestellte *strategische Handlungsrahmen* sein. Ausgehend von dem durch die Unternehmensleitung festgelegten Risikograd werden risikopolitische Leitlinien abgeleitet, die – operationalisiert durch Risikoziele – in das unternehmerische Zielsystem integriert werden.<sup>456</sup> Um dieses risikoorientierte Zielsystem transparent zu machen und eine angemessene Risikokommunikation sicherzustellen, ist die Einbindung des Risikomanagements in die Aufbau- und Ablauforganisation notwendig. Nur über eine solche Integration des Risikomanagementsystems in die Unternehmensprozesse ist der Aufbau einer Risikokultur im Unternehmen möglich und der für die operativen Aktivitäten notwendige Handlungsrahmen kann geschaffen werden (vgl. Abschnitt A.II).

In einem weiteren Schritt sind in diesen strategischen Handlungsrahmen die operativen Risikomanagementaktivitäten einzubinden.<sup>457</sup> Zur Berücksichtigung aller möglichen Risiken ist es hierbei notwendig, alle Elemente des *operativen Risikomanagementprozesses* durchzuführen. Der Risikoanalyse kommt dabei besondere Bedeutung zu, da erst durch die Risikoidentifikation und Risikobewertung das Aufgabengebiet des Risikomanagements geschaffen wird.<sup>458</sup> Die Risikobewältigung sollte darauf aufbauend im Sinne des im vorherigen Abschnitt dargestellten ganzheitlichen Ansatzes unter Berücksichtigung verschiedenster Instrumente die für das Unternehmen optimale Absicherungslösung entwickeln (vgl. Abschnitt C.III.2.b).<sup>459</sup> Zur Sicherstellung der Effizienz des Risikomanagements ist schließlich eine prozessbegleitende Kontrolle und Nachbereitung von hoher Bedeutung. Die Wirksamkeit des Risikomanagements kann nur durch eine regelmäßige und kritische Überprüfung des gesamten Prozesses sichergestellt werden. Aus diesem Schritt des Risikomanagementprozesses resultieren letzt-

<sup>456</sup> Vgl. HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 311 ff.

<sup>457</sup> Vgl. WITTMANN, E. (Organisation, 2000), S. 477.

<sup>458</sup> Vgl. DIEDERICHS, M./RICHTER, H. (Berichtswesen, 2001), S. 138; HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000), S. 317.

<sup>459</sup> Vgl. GLEIBNER, W. (Risikobewältigung, 2001), S. 172 f.

lich Verbesserungsansätze und Schwachstellen des Risikomanagements können aufgedeckt werden.

Im Rahmen der Ergebnisdarstellung und Ergebnisbewertung konnte gezeigt werden, dass die Unternehmen in den meisten Fällen nur Teilelemente des Risikomanagements – und diese in einem nicht ausreichenden Umfang – durchführen. Eine Absicherung gegen die vielfältigen industriellen Risiken ist mit solchen Teillösungen nur bedingt möglich. Es wird deutlich, dass der Ausbau des industriellen Risikomanagements im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes notwendig ist. Die Erweiterung der bestehenden Systeme zu einem integrativen Risikomanagement, das neben den unterschiedlichen Aggregationsebenen der Risiken auch die Erfolgs- bzw. Liquiditätswirkungen sowie Wechselwirkungen zwischen den Risiken berücksichtigt, ist daher unumgänglich. Nur durch den aufeinander abgestimmten kombinierten Einsatz aller operativen und strategischen Risikomanagementmaßnahmen kann eine ausreichende Absicherung gegen die vielfältigen industriellen Risiken erreicht werden.

## Zusammenfassung und Ausblick

Die deutsche Industrie weist eine besondere Branchenstruktur auf und ist unterschiedlichsten Risiken ausgesetzt. Neben den wirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Einflussfaktoren hat insbesondere die starke Exportorientierung der deutschen Wirtschaft einen wesentlichen Einfluss auf die Risikosituation der Unternehmen. Aufgrund dieser einzelnen Faktoren ist eine aktive Auseinandersetzung der Unternehmen mit der Risikoproblematik unumgänglich. Die Integration eines modernen Risikomanagements in die Unternehmensprozesse ist hierbei die Basis für die systematische Analyse und Steuerung der Risiken. Bei einer solchen Integration sind sowohl strategische als auch operative Elemente zu berücksichtigen. Auf diese Weise gewährleistet die Einbindung des Risikomanagements in die Unternehmensabläufe die Beachtung der unterschiedlichen Risikokategorien und stellt die Berücksichtigung von Einzelrisiken und aggregierten Risiken mit Erfolgs- und Liquiditätswirkungen sicher.

Die Untersuchung des Risikomanagements in unterschiedlichen Branchen der deutschen Industrie zeigt, dass obwohl der überwiegende Teil der Unternehmen Risikomanagement als einen wesentlichen Bestandteil des Managements ansehen, große Defizite bei der Einbindung des Risikomanagements in die Unternehmensprozesse vorhanden sind. Die Beurteilung des *strategischen Risikomanagements* verdeutlicht, dass in den Unternehmen das Konzept des Risikomanagements nicht ganzheitlich mit allen Bestandteilen umgesetzt wird, sondern oftmals nur Teilsaspekte berücksichtigt werden. So bestehen im Bereich der Integration des Risikomanagements in Aufbau- und Ablauforganisation große Defizite. Risikomanagementinstitutionen werden – sofern sie überhaupt vorhanden sind – nicht mit den notwendigen Weisungsbefugnissen ausgestattet. Ebenso werden die Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter nur ungenügend in die Risikomanagementaktivitäten eingebunden. Während kleine/mittlere Unternehmen eine risikoorientierte Unternehmenskultur eher vernachlässigen, binden insbesondere die Großunternehmen Risikoaspekte verhältnismäßig gut in bestehende unternehmerische Zielsysteme ein.

Insgesamt ist das strategische Risikomanagement bei mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen mit Mängeln behaftet oder unzureichend, da wesentliche Elemente vollständig fehlen oder nicht ausreichend umgesetzt sind. Gerade die kleinen/mittleren Unternehmen vernachlässigen den strategischen Handlungsrahmen des Risikomanagements, der für eine effiziente Durchführung des operativen Risikomanagements von großer Bedeutung ist.

Im Bereich des *operativen Risikomanagements* zeigt die Studie, dass ein Großteil der Unternehmen die Risikoanalyse, Risikobewältigung und Nachbereitung von Risiken grundsätzlich durchführen. Die Analyse der Qualität der Durchführung deckt allerdings sowohl bei Großun-

ternehmen als auch bei kleinen/mittleren Unternehmen erhebliche Mängel auf. Risiken werden von den meisten Unternehmen aktiv mithilfe verschiedener Instrumente identifiziert und bewertet. Vor allem kleine/mittlere Unternehmen nehmen die Risikoanalyse eher über subjektive Abschätzungen vor. Der Einsatz von Frühwarnsystemen, die zur Erfüllung der Anforderungen des KonTraG notwendig sind, ist in der industriellen Praxis nicht weit verbreitet. Insgesamt ist für die Qualität der Risikoanalyse ein schlechtes Ergebnis festzuhalten. Im Gegensatz dazu ist die Risikobewältigung – unabhängig von der Unternehmensgröße – in der Praxis überwiegend gut umgesetzt. Die Untersuchung zeigt, dass die Unternehmen vor allem auf die Versicherung von Risiken zurückgreifen und alternative Methoden der Risikobewältigung in der industriellen Praxis kaum verbreitet sind. Zusammen mit der überwiegend schlechten Risikonachbereitung zeigt sich bei fast drei Viertel der Unternehmen ein nicht ausreichend in die Unternehmensprozesse integrierter operativer Risikomanagementprozess.

Die gemeinsame Beurteilung von operativem und strategischem Risikomanagement ergibt für die Großunternehmen überwiegend eine mit Mängeln behaftete und für die kleinen/mittleren Unternehmen eine unzureichende Umsetzung des Risikomanagements (jeweils rund 60%). Im Vergleich mit den Ergebnissen der Untersuchung aus dem Jahr 1996 haben sich teilweise positive Entwicklungen ergeben. So sehen insbesondere mehr Großunternehmen Risikomanagement als einen Bestandteil des Managements an. Das Konzept des modernen Risikomanagements ist damit in der Praxis weiter verbreitet. Insgesamt führen relativ gesehen mehr Unternehmen die einzelnen Elemente des operativen Risikomanagementprozesses durch. Auch in ausgewählten Bereichen des operativen Risikomanagements sind positive Entwicklungen festzuhalten (z. B. Betriebsunterbrechungsversicherung, Auswahl Versicherer). Grundsätzlich sind die positiven Entwicklungen allerdings auf Teilaspekte des operativen und strategischen Risikomanagements beschränkt.

Trotz der positiven Entwicklungen besteht im Bereich des industriellen Risikomanagements nach wie vor ein erheblicher Entwicklungsbedarf. Die Anstrengungen der Unternehmen sollten in der Zukunft vor allem darauf gerichtet sein, bestehende Teilsysteme zu einem ganzheitlich integrativen Risikomanagement auszubauen. Die Beschränkung auf Teilaspekte des Risikomanagements reicht – wie die aktuelle Untersuchung gezeigt hat – zur Realisierung eines effizienten Risikomanagements nicht aus. Der Eintritt von Risiken kann durch ein Risikomanagementsystem zwar nicht grundsätzlich verhindert werden, allerdings bietet ein funktionierendes Risikomanagement den Unternehmen die Möglichkeit, eine bestmögliche Analyse und Steuerung der Risiken sicherzustellen und damit einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten.

## **D. Anhang**

### **I. Gesetzestext § 91 Abs. 2 AktG**

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

## II. Ausgestaltungsformen des Risikomanagementhandbuchs

### Alternative 1:

<p><b>Teil A: Risikomanagement-Ordnungsrahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aussagen zu Unternehmenszielen und Zielen des Risikomanagements</li> <li>• Übersicht hinsichtlich des Risikomanagementsystems und seiner wesentlichen Komponenten</li> <li>• Aussagen zur Risikoneigung und Risikopolitik</li> </ul>
<p><b>Teil B: Risikomanagement-Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der Risikomanagement-Subsysteme Früherkennungssystem, Controllingsystem und Internes Kontrollsystem (Aufbauorganisation) und Gesamtsystemdarstellung</li> <li>• Darstellung der Risikomanagementprozesse mit Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Terminen (Ablauforganisation)</li> <li>• Darstellung der Methoden und Tools zur Systemunterstützung</li> </ul>
<p><b>Teil C: Risikomanagement-Reporting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelungen zur Berichterstattung mit Terminen und Adressaten</li> <li>• Darstellung von ggf. berichtsauslösenden Schwellenwerten</li> <li>• Darstellung der Formularesätze und Datenerfassungsmasken</li> </ul>
<p><b>Teil D: Risikomanagement-Überwachung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfungsrichtlinien für die prozeßunabhängige Überwachung des Risikomanagementsystems durch die interne Revision sowie durch den WP</li> </ul>
<p><b>Teil E: Darstellung spezifischer bestandsgefährdender Risikofelder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiken im Derivategeschäft</li> <li>• Risiken im Umweltbereich</li> <li>• Risiken im IT-Bereich</li> <li>• Strategische Risiken</li> </ul>

Quelle: POLLANZ, M. (Erwartungslücke, 1999), S. 397 f.

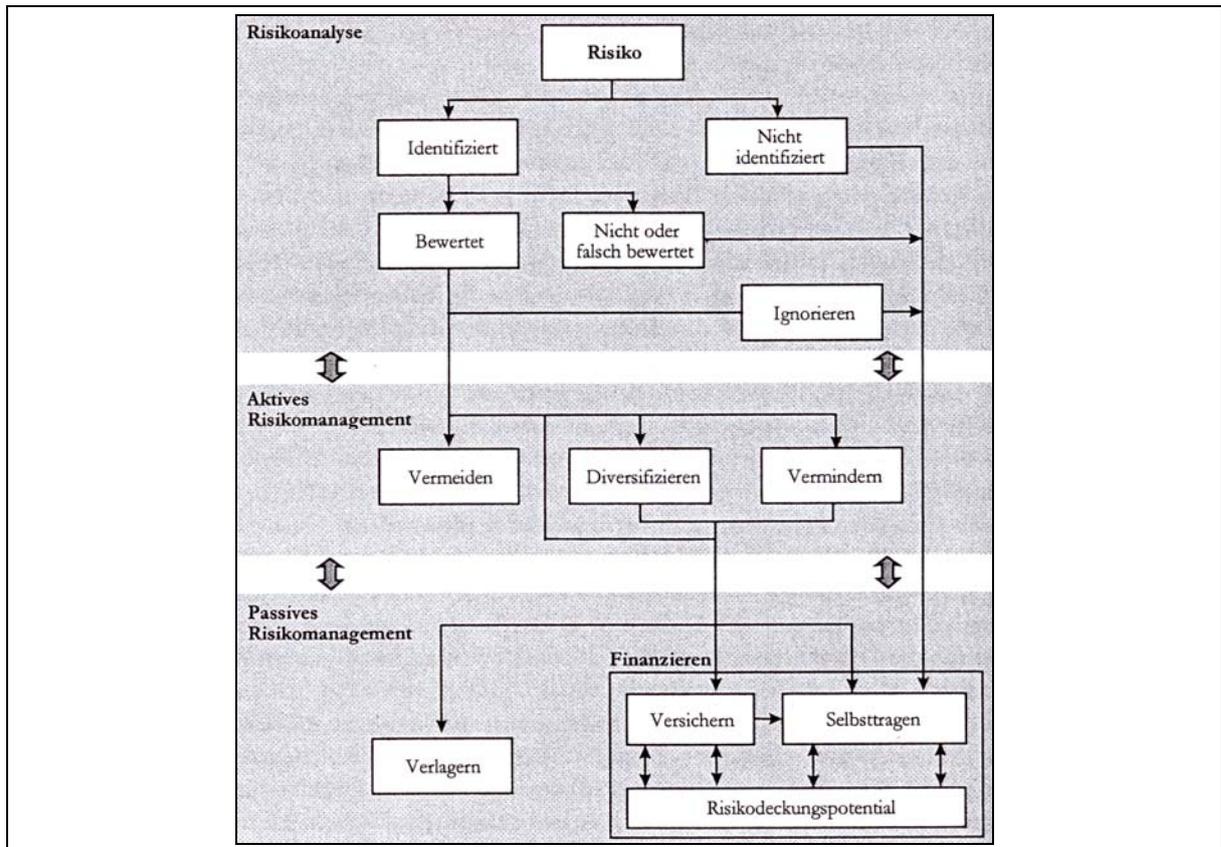
Alternative 2:

<b>Kapitel des Risikomanagementhandbuchs</b>	
<b>1. Vorwort</b>	
<i>Inhalte:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Aufbau des Handbuchs</li> <li>• Gesetzliche Verpflichtung gemäß KonTraG</li> <li>• Wettbewerbliche Notwendigkeit zur Vorhaltung eines Risikomanagementsystems</li> <li>• Gestaltungsbereich des KonTraG und Auswirkungen auf Unternehmen</li> <li>• Definition der Begriffe Risiko, Risikomanagement, Risikomanagementsystem</li> <li>• Ziele und Aufgaben des Risikomanagement</li> </ul>	
<b>2. Risikokultur und risikopolitische Grundsätze</b>	
<i>Inhalte:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko- und Kontrollkultur (v. a. Etablierung eines entsprechenden Risikobewusstseins)</li> <li>• Risikopolitische Grundsätze: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Risikotragfähigkeitskalkül</li> <li>– Wahrnehmung des Risikomanagement innerhalb der Unternehmensführung (z. B. durch regelmäßige Geschäftsleitungssitzungen und Verankerung des Risikomanagement in operativen Führungspositionen)</li> <li>– Risikomanagement als Aufgabe eines jeden Mitarbeiters</li> <li>– Bedeutung der Internen Revision</li> </ul> </li> </ul>	
<b>3. Unternehmensziele</b>	
<i>Inhalte:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oberstes Unternehmensziel (Existenzsicherung)</li> <li>• Abgeleitete Unternehmensziele (kurze Beschreibung abgeleiteter Unternehmensziele – oder Verweis auf existierende Dokumente – wie z. B. Gewinn- und Umsatzwachstum, Wertsteigerungen u. ä. und Konkretisierung derselben in einzelnen Perspektiven, wie z. B. Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter)</li> </ul>	
<b>4. Risikoarten/Risikokatalog</b>	
<i>Inhalte:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemplarische Risiken (auf Basis obiger Unternehmensziele sollten in den gleichen Perspektiveneinteilungen auch exemplarische Risiken genannt werden)</li> </ul>	
<b>5. Risikomanagementsystem</b>	
<i>Inhalte:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Aufgaben</li> <li>• Aufbau (in der Praxis bewährte Bestandteile: Controlling, Frühwarnsysteme und Interne Revision)</li> </ul>	
<b>6. Risikomanagementprozess (formale Beschreibung)</b>	
<i>Inhalte:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoidentifikation</li> <li>• Risikobewertung</li> <li>• Risikohandhabung</li> <li>• Risikocontrolling (d. h. wer meldet an wen, wann, was, in welcher Form?) jeweils Erläuterung, mit welchen Instrumenten (z. B. FMEA) und Methoden (z. B: Workshop, Arbeitssitzungen u. ä.) die Risikomanagementphasen bewältigt werden sollen</li> <li>• Aufbau (in der Praxis bewährte Bestandteile: Controlling, Frühwarnsysteme und Interne Revision)</li> </ul>	
<b>7. Aufgaben- und Verantwortungsbereiche</b>	
<i>Inhalte:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben- und Verantwortungsmatrix (mit Verweis auf Anlage)</li> <li>• Beschreibung einzelner, wichtiger Stellenprofile (wie z. B. zentraler Risikomanager, Interne Revision, Controlling)</li> </ul>	
<b>8. Geltungsbereich</b>	
<i>Inhalte:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitlich (d. h. gültig ab __.__.____)</li> <li>• Organisatorischer Geltungsbereich (z. B. unternehmensweit gültig – siehe auch Anlagen)</li> </ul>	

<b>Anlagen des Risikomanagementhandbuchs</b>	
<b>1. Anlagenübersicht</b>	
<i>Inhalte:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabellarische Auflistung sämtlicher Anlagen mit:</li> <li>• Anlagenbezeichnung</li> <li>• Versionsnummer</li> <li>• Zuständig/Verantwortlich</li> <li>• Gültig ab __. __. ____ (falls notwendig: gültig bis __. __. ____)</li> </ul>
<b>2. Eingebundene Ressorts/Abteilungen/Prozesse, Tochterunternehmen und assoziierte Unternehmen</b>	
<i>Inhalte:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auflistung eingebundener Organisationseinheiten mit</li> <li>• Verantwortlichem(n)</li> <li>• Berichterstatter</li> </ul>
<b>4. Vordruck Risikomeldung (keine Dokumentation des laufenden Prozesses)</b>	
<i>Inhalte:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vordruck für identifizierte Risiken mit mindestens folgenden Angaben:</li> <li>• Meldender</li> <li>• Risiko­bezeichnung (Ursache und Wirkung; ist zu trennen in zwei Erfassungsfelder)</li> <li>• Risikoart</li> <li>• Schadenshöhe/Eintrittswahrscheinlichkeit vor Maßnahmeneinleitung (Brutto­risiko)</li> <li>• Maßnahmen und deren Verantwortlichkeit</li> <li>• Schadenshöhe/Eintrittswahrscheinlichkeit nach Maßnahmeneinleitung (Nettorisiko)</li> <li>• Ort der Entstehung des Risikos (Prozesse/Abteilung usw.)</li> </ul>
<b>5. Änderungsprotokoll</b>	
<i>Inhalte:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabellarische Auflistung sämtlicher Änderungen mit:</li> <li>• Kapitel-/Anlagennummer</li> <li>• Ursprünglicher Inhalt</li> <li>• Änderungsgründe</li> </ul>

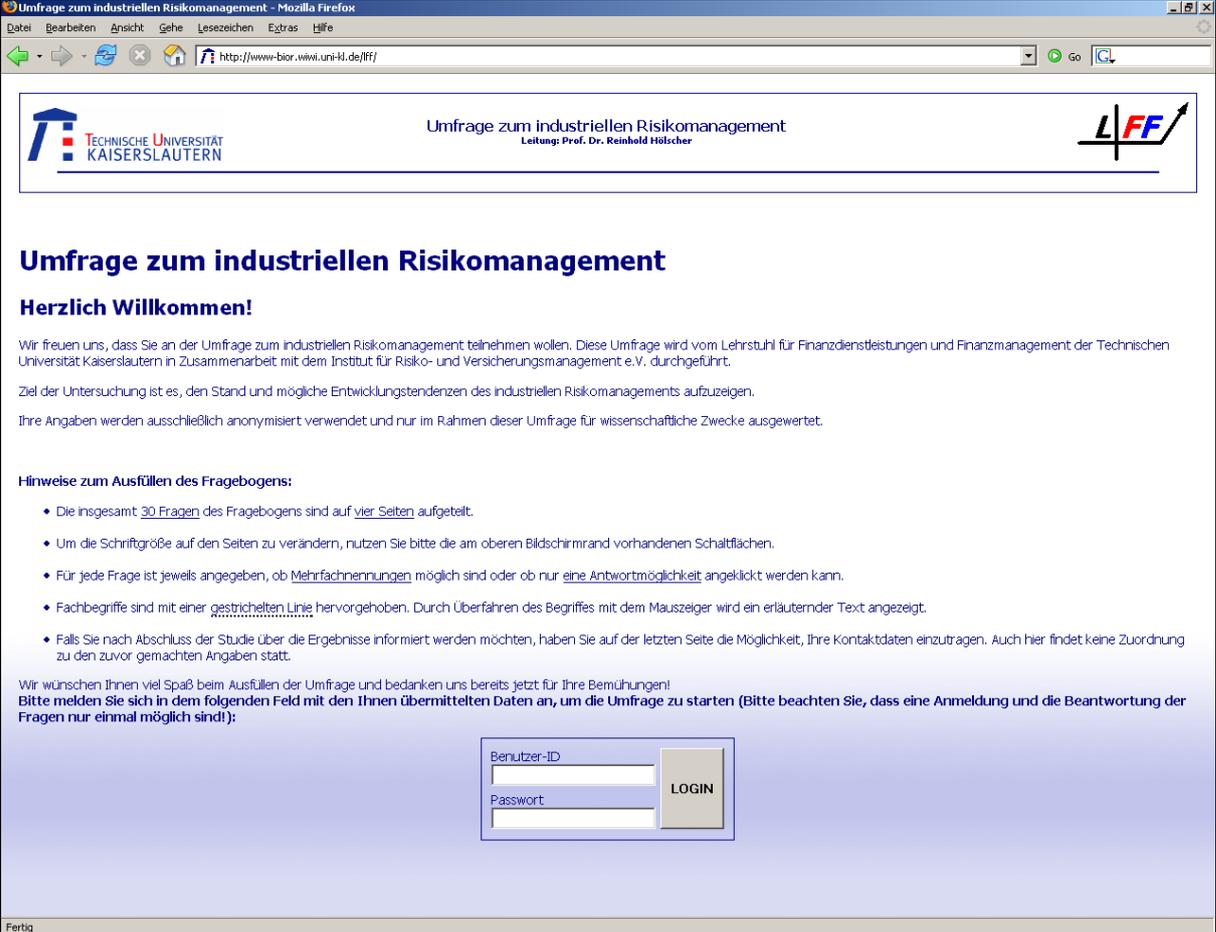
Quelle: WOLF, K. (Risikomanagementhandbuch, 2002), S. 468 f.

### III. Rückkopplung in Phasen des Risikomanagementprozesses



Quelle: RÜCKER, U.-C. (Finite Risk, 2000), S. 372.

## IV. Startseite des Online-Fragebogens



Umfrage zum industriellen Risikomanagement - Mozilla Firefox

http://www.bior.wiwi.uni-kl.de/lff/

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN

Umfrage zum industriellen Risikomanagement  
Leitung: Prof. Dr. Reinhold Hölzcher

**Umfrage zum industriellen Risikomanagement**

**Herzlich Willkommen!**

Wir freuen uns, dass Sie an der Umfrage zum industriellen Risikomanagement teilnehmen wollen. Diese Umfrage wird vom Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement der Technischen Universität Kaiserslautern in Zusammenarbeit mit dem Institut für Risiko- und Versicherungsmanagement e.V. durchgeführt.

Ziel der Untersuchung ist es, den Stand und mögliche Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements aufzuzeigen.

Ihre Angaben werden ausschließlich anonymisiert verwendet und nur im Rahmen dieser Umfrage für wissenschaftliche Zwecke ausgewertet.

**Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:**

- Die insgesamt 30 Fragen des Fragebogens sind auf vier Seiten aufgeteilt.
- Um die Schriftgröße auf den Seiten zu verändern, nutzen Sie bitte die am oberen Bildschirmrand vorhandenen Schaltflächen.
- Für jede Frage ist jeweils angegeben, ob Mehrfachnennungen möglich sind oder ob nur eine Antwortmöglichkeit angeklickt werden kann.
- Fachbegriffe sind mit einer gestrichelten Linie hervorgehoben. Durch Überfahren des Begriffes mit dem Mauszeiger wird ein erläuternder Text angezeigt.
- Falls Sie nach Abschluss der Studie über die Ergebnisse informiert werden möchten, haben Sie auf der letzten Seite die Möglichkeit, Ihre Kontaktdaten einzutragen. Auch hier findet keine Zuordnung zu den zuvor gemachten Angaben statt.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Ausfüllen der Umfrage und bedanken uns bereits jetzt für Ihre Bemühungen!  
**Bitte melden Sie sich in dem folgenden Feld mit den Ihnen übermittelten Daten an, um die Umfrage zu starten (Bitte beachten Sie, dass eine Anmeldung und die Beantwortung der Fragen nur einmal möglich sind!):**

Benutzer-ID  
Passwort

LOGIN

Fertig

## V. Anschreiben Umfrage

Herr  
Geschäftsführer  
Firma  
Straße

PLZ Ort

Ansprechpartner: Stefan Giebel  
E-Mail: [umfrage@wiwi.uni-kl.de](mailto:umfrage@wiwi.uni-kl.de)  
Telefon: (0631) 62 787 29

Kaiserslautern, den 28.11.2005

Umfrage zum industriellen Risikomanagement

Sehr geehrte(r) Frau/Herr ...,

der Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement der Technischen Universität Kaiserslautern führt in Zusammenarbeit mit dem Institut für Risiko- und Versicherungsmanagement e.V. eine Umfrage zum Risikomanagement deutscher Industrieunternehmen durch.

Im Rahmen dieser Umfrage soll festgestellt werden, in welcher Form Unternehmen **Risikomanagement** betreiben und wie der **Risikomanagementprozess** in Großunternehmen bzw. kleinen und mittleren Unternehmen ausgestaltet ist. Um ein Bild davon zu erhalten, welche Risiken die deutsche Industrie gegenwärtig zu bewältigen hat, werden außerdem noch Informationen bezüglich **aktueller Problemfelder** der Unternehmen erhoben.

Zur Klärung dieser Fragen sind wir auf Ihre Unterstützung angewiesen. Wir möchten Sie deshalb bitten, sich 10 Minuten Zeit zu nehmen und den Fragebogen in unserem Online-Formular auszufüllen bzw. ihn mit der Bitte um Bearbeitung an die zuständige Stelle in Ihrem Unternehmen weiterzuleiten.

Vor zehn Jahren haben wir eine ähnliche Umfrage durchgeführt. Um Entwicklungstendenzen im Risikomanagement aufzeigen zu können, kommt der aktuellen Befragung eine besondere Bedeutung zu. Damit nur die von uns aus der Datenbank „ABC der Deutschen Wirtschaft“ ausgewählten Unternehmen einen Zugriff auf die Umfrage haben, melden Sie sich bitte mit der untenstehenden Benutzer-ID und dem Passwort auf der angegebenen URL an:

[www.uni-kl.de/risikomanagement](http://www.uni-kl.de/risikomanagement)

Benutzer-ID: 1602

Passwort: norufave

Die Auswertung der Daten erfolgt in anonymisierter Form und wird gemäß Ihren Wünschen vertraulich behandelt. Füllen Sie den Fragebogen bitte bis zum 31. Januar 2006 aus. Falls weitere inhaltliche Fragen bestehen oder Probleme beim Ausfüllen des Online-Formulars auftauchen, wenden Sie sich bitte an den oben genannten Ansprechpartner.

Wir bedanken uns für Ihre Hilfe und informieren Sie nach Abschluss der Studie gerne über die Ergebnisse.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. R. Hölscher

## VI. Anschreiben Nachfassaktion

Herr  
Geschäftsführer  
Firma  
Straße

PLZ Ort

Ansprechpartner: Stefan Giebel  
E-Mail: [umfrage@wiwi.uni-kl.de](mailto:umfrage@wiwi.uni-kl.de)  
Telefon: (0631) 62 787 29

Kaiserslautern, den 28.11.2005

Umfrage zum industriellen Risikomanagement

Sehr geehrte(r) Frau/Herr ...,

wir möchten uns auf diesem Weg bei den vielen Unternehmen bedanken, die bereits an der Umfrage zum industriellen Risikomanagement teilgenommen haben.

Um die Aussagefähigkeit der Ergebnisse noch weiter zu erhöhen, wollen wir auf diesem Weg gleichzeitig die Unternehmen, die den Online-Fragebogen noch nicht ausgefüllt haben, um die Teilnahme an der Umfrage bis Mitte Februar 2006 bitten. Nur bei einer ausreichenden Beteiligungsquote haben wir die Möglichkeit, den Stand des Risikomanagements herauszufinden und Veränderungen im Vergleich zur Untersuchung vor 10 Jahren festzustellen.

Nachfolgend finden Sie nochmals die URL der Internetseite sowie Ihre Benutzer-ID und das Passwort:

www.uni-kl.de/risikomanagement	
Benutzer-ID: 1602	Passwort: norufave

Wir bedanken uns für Ihre Hilfe und hoffen, noch möglichst viele Unternehmen auf unserer Umfrageseite begrüßen zu können.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. R. Hölscher

PS: Auf Wunsch stellen wir Ihnen die Ergebnisse der Untersuchung zur Verfügung.

### zusätzliche Informationen:

#### **Risiko- und Versicherungsmanagement in der deutschen Industrie**

*beispielhafte Ergebnisse der Untersuchung vor 10 Jahren*

- ... mehr als ein Drittel der Unternehmen verzichten völlig auf eine eigene Risikomanagementinstitution, ...
- ... nur 55% der Unternehmen betrachten das Risikomanagement als eine Führungsfunktion.
- Zwei Drittel der Unternehmen vertraten die Ansicht, dass Risikomanagement nur ein neuer Name für etwas sei, womit man sich ohnehin schon seit Jahren beschäftige.
- 14% der Unternehmen verzichten sogar völlig auf systematisches Risikomanagement.
- ...eindeutig positive Korrelation zwischen der Qualität des Risikomanagements und der des Versicherungsmanagements...

Quelle:

*Risiko- und Versicherungsmanagement in der deutschen Industrie - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Versicherungswirtschaft, 51. Jg. 1996, S. 1612-1623*

## VII. Fragebogen

1. Allgemeine Angaben	
1.1	Bitte geben Sie an, in welcher der nachfolgenden <b>Branchen</b> Sie Ihr <b>Hauptgeschäftsfeld</b> sehen: (bitte Zutreffendes anklicken)
	Fahrzeugbau, Schiffbau, Luft-/Raumfahrzeugbau
	Chemische Industrie, Petrochemie, Kunststoffindustrie
	Maschinen-/Anlagenbau
	Metallerzeugende Industrie, Gießereien, Metallverarbeitende Industrie
	Elektroindustrie, Elektronik, Datenverarbeitung, Elektrogeräte, Telekommunikation
	Sonstiges: ...
1.2	Bitte füllen Sie die folgenden Felder bezüglich Ihrer <b>Unternehmensgröße</b> aus. Diese Angaben dienen lediglich der Einteilung der teilnehmenden Unternehmen in Großunternehmen und kleine/mittlere Unternehmen. Eine <b>weitere Verwendung</b> dieser Daten oder eine Zuordnung zu Ihrem Unternehmen <b>findet nicht statt</b> .
	Mitarbeiter: ...
	Jahresumsatz (in Mio. €): ...
	Bilanzsumme (in Mio. €): ...
2. Risikomanagement allgemein	
2.1	Welche der folgenden Aussagen charakterisieren das <b>in Ihrem Unternehmen vorherrschende Verständnis vom Risikomanagement</b> am ehesten? (Mehrfachnennungen möglich)
	Risikomanagement ist nur ein neuer Name für etwas, das wir ohnehin schon seit Jahren tun.
	Hauptamtliche Risikomanager können wir uns nicht leisten.
	Wir haben die bisherige Entwicklung auf dem Gebiet des Risikomanagements nicht genau verfolgt. Daher können wir mit diesem Begriff nicht viel anfangen.
	Risikomanagement lohnt sich bei der Größenordnung unseres Unternehmens nicht.
	Risikomanagement ist gleichbedeutend mit gutem Versicherungsmanagement.
	Risikomanagement steht in direktem Wettbewerb mit Versicherungen.
	Risikomanagement ist nur eine andere Bezeichnung für Schadenverhütung.
	Risikomanagement ist ein wesentlicher Bestandteil des Managements.
2.2	Betreibt Ihr Unternehmen <b>systematisches Risikomanagement</b> ? (Mehrfachnennungen möglich)
	Nein. (bitte mit Frage 2.4 fortfahren)
	Ja, hauptsächlich folgende Aktivitäten (Mehrfachnennungen möglich):
	Risikoidentifikation
	Risikobewertung
	risikomindernde/risikobegrenzende Maßnahmen
	Nachbereitung von eingetretenen Risiken
	Erarbeiten von risikopolitischen Strategien
	Steuerung der unternehmensweiten Risikopolitik
	Sonstiges...
2.3	Falls ja, nehmen Sie <b>regelmäßig</b> eine <b>Aktualisierung</b> Ihrer Erkenntnisse vor? (bitte Zutreffendes anklicken)
	Ja, wir aktualisieren unsere Erkenntnisse
	mehrmals im Quartal, und zwar ... mal.
	einmal im Quartal
	einmal im Halbjahr
	einmal im Jahr
	seltener als einmal im Jahr
	Wir nehmen unregelmäßig eine Aktualisierung unserer Erkenntnisse vor.
	Wir aktualisieren unsere Erkenntnisse nicht.

2. Risikomanagement allgemein (Fortsetzung)	
<b>2.4</b>	<p>Unter dem <b>Risikopotential</b> wird im Folgenden das <b>mögliche Ausmaß negativer Auswirkungen eines Risikos für das Unternehmen</b> verstanden. Beurteilen Sie bitte das Risikopotential der nachfolgenden Risikokategorien für Ihr Unternehmen: (bitte klicken Sie jeweils den Wert an, der Ihrer Meinung am ehesten entspricht) (Skala: 1 = Risikopotential sehr groß; 2 = Risikopotential groß; 3 = Risikopotential gering; 4 = Risikopotential sehr gering; 5 = kein Risikopotential; 6 = keine Angabe)</p> <p>Sachrisiken (z.B. Brand, unerwartete Reparaturmaßnahme)</p> <p>Personenrisiken (z.B. Streik, Krankheit, erhöhter Schulungsaufwand für die Mitarbeiter)</p> <p>Rechtsrisiken (z.B. neue Sicherheitsvorschriften)</p> <p>Marktrisiken (z.B. Verringerung der Absatzpreise)</p> <p>Politische Risiken (z.B. Einfuhr-/Ausfuhrbeschränkungen, Wegfall von Subventionen)</p> <p>Ausfallrisiken</p> <p>Zinsänderungsrisiken</p> <p>Aktienkursrisiken</p> <p>Währungsrisiken</p> <p>Liquiditätsrisiken</p>
<b>2.5</b>	<p>Ist das <b>Risikomanagement</b> in Ihrem Unternehmen <b>institutionalisiert</b>? (bitte Zutreffendes anklicken)</p> <p>Nein.</p> <p>Ja, als <b>Stabstelle</b> in beratender Funktion, die direkt der Unternehmensleitung unterstellt ist.</p> <p>Ja, als eigenständige Institution oder <b>Abteilung mit Weisungsbefugnis</b>.</p> <p>Ja, als eigenständige Institution oder <b>Abteilung ohne Weisungsbefugnis</b>.</p> <p>Ja, in die einzelnen <b>Linienfunktionen</b> integriert.</p> <p>Ja, sowohl auf der Ebene der Unternehmensleitung als auch in den Funktionsbereichen.</p> <p>Ja, in folgender Form: ...</p>
<b>2.6</b>	<p>Wie werden Ihre <b>Mitarbeiter</b> in den Prozess der Risikohandhabung (Identifikation, Bewertung und Bewältigung von Risiken) <b>eingebunden</b>? (bitte Zutreffendes anklicken)</p> <p>Alle Mitarbeiter sind durch <b>spezielle Verhaltensanweisungen</b> in den Prozess der Risikohandhabung eingebunden.</p> <p>Alle Mitarbeiter sind angehalten, bei Ihren Entscheidungen Risikogesichtspunkte zu beachten, allerdings liegen <b>keine expliziten Verhaltensanweisungen</b> zur Risikohandhabung vor.</p> <p>Es sind <b>nicht alle Mitarbeiter</b> in den Prozess der Risikohandhabung eingebunden. Die Aufgaben der Risikohandhabung obliegen nur speziellen Abteilungen bzw. Personen.</p>
<b>2.7</b>	<p>Gibt es eindeutig formulierte <b>Unternehmensziele</b> (hier sind nicht nur Risikoziele gemeint)? (bitte Zutreffendes anklicken)</p> <p>Nein. (bitte mit Frage 3.1 fortfahren)</p> <p>Ja, es gibt schriftlich fixierte Unternehmensziele über die sich jeder Mitarbeiter informieren kann.</p> <p>Ja, es gibt schriftlich fixierte Unternehmensziele, die der Unternehmensleitung bzw. den Mitarbeitern mit leitender Funktion bekannt sind.</p> <p>Ja, sie werden mündlich verbreitet.</p>
<b>2.8</b>	<p>Falls es Unternehmensziele gibt, existieren auch <b>Risikoziele</b>? (bitte Zutreffendes anklicken))</p> <p>Nein.</p> <p>Ja, es existieren Risikoziele als <b>Hauptziele</b>.</p> <p>Ja, es existieren Risikoziele als <b>Nebenziele</b>.</p> <p>Ja, es existieren Risikoziele, die <b>implizit in anderen Zielen</b> (z.B. Qualitätsziel) enthalten sind.</p>

3. Operativer Risikomanagementprozess	
3.1	Wie geht Ihr Unternehmen bei der <b>Risikoidentifikation</b> vor? ( <i>bitte Zutreffendes anklicken</i> )
	Wir nehmen keine Risikoidentifikation vor. ( <i>bitte mit Frage 3.3 fortfahren</i> )
	Wir suchen aktiv nach bestehenden und potentiellen Risiken.
	Wir vertrauen bei der Risikoidentifikation insbesondere der Erfahrung und den Kenntnissen der zuständigen Mitarbeiter, nehmen aber keine aktive Risikoidentifikation im engeren Sinne vor.
	Sonstiges: ...
3.2	Welche der folgenden <b>Instrumente</b> werden in Ihrem Unternehmen bei der <b>Identifikation von Risiken</b> eingesetzt? ( <i>Mehrfachnennungen möglich</i> )
	Checkliste
	Expertenbefragung, Delphi-Methode
	Fehlerbaumanalyse
	Betriebsbesichtigung
	Frühwarnsysteme, Früherkennungssysteme, Frühaufklärungssysteme
	Flow-Chart-Analysen, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)
	Brainstorming, Brainwriting
	Betriebliches Vorschlagwesen
Sonstiges...	
3.3	Welche der nachfolgenden <b>Risikobewertungsmethoden</b> werden in Ihrem Unternehmen angewandt? ( <i>Mehrfachnennungen möglich</i> )
	Value at Risk ( <i>wahrscheinlichkeitsgestützte Risikomessung</i> )
	Risiko-Portfolio (Risk Map) ( <i>zweidimensionale Darstellung von Risikotragweite und Eintrittswahrscheinlichkeit</i> )
	Erwartungswert ( <i>multiplikative Verknüpfung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite</i> )
	Korrekturverfahren ( <i>Berücksichtigung der Unsicherheit durch pauschale Risikoabschläge oder -zuschläge</i> )
	Nutzwertanalyse, Scoring-Verfahren ( <i>mehrzielorientiertes Entscheidungsverfahren</i> )
	Sensitivitätsanalyse ( <i>Die Sensitivitätsanalyse zeigt die Auswirkungen der Veränderungen von Einflussgrößen auf.</i> )
	Risikoanalyse ( <i>Ermittlung eines wahrscheinlichkeitsverteilten Entscheidungskriteriums</i> )
	Sonstiges: ...
	Wir nehmen <b>keine Risikobewertung im engeren Sinne</b> vor. Bei uns werden Risiken eher subjektiv abgeschätzt und grob in qualitative Kategorien (wie z. B. Kleinrisiken, mittlere Risiken und Großrisiken) eingeteilt.
3.4	Welche der nachfolgenden <b>Strategien zur aktiven Risikobewältigung</b> verfolgt ihr Unternehmen? ( <i>Mehrfachnennungen möglich</i> )
	Risikovermeidung ( <i>Risikoeintritt nicht möglich, da die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos auf Null reduziert wird. - Beispiel: Das aus einem bestimmten Produktionsverfahren resultierende Umweltrisiko kann durch die Verwendung eines anderen Produktionsverfahrens vermieden werden.</i> )
	Risikominderung ( <i>Einwirkung auf Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Tragweite eines Risikos, so dass die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Risikotragweite für das Unternehmen akzeptabel ist. - Beispiele: Installation einer Schutzvorrichtung an einer Maschine (Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit), Installation einer Sprinkleranlage (Reduzierung der Tragweite im Falle eines Risikoeintritts)</i> )
	Risikodiversifikation ( <i>Ein einzelnes Risiko wird in mehrere (möglichst nicht positiv korrelierte) Einzelrisiken aufgespalten. - Beispiel: Ausfall einer Maschine, die gleichzeitig den Engpass einer Produktionslinie darstellt; Risikodiversifikation durch die Anschaffung einer gleichwertigen Maschine</i> )
	Sonstiges: ...
	Wir nehmen <b>keine aktive Risikobewältigung</b> vor. keine Angabe

<b>3. Operativer Risikomanagementprozess (Fortsetzung)</b>	
<b>3.5</b>	<p>Welche der folgenden Instrumente verwendet Ihr Unternehmen, um die <b>Wirkungen von Risiken auf unternehmensexterne Märkte zu übertragen</b>? (Mehrfachnennungen möglich)</p> <p>Versicherungen (Schutz gegen nachteilige Folgen bestimmter Ereignisse als Gegenleistung für die Zahlung von Versicherungsprämien)</p> <p>Finanzderivate (Übertragung von finanzwirtschaftlichen Risiken auf den Kapitalmarkt)</p> <p>Risk-Bonds (versicherungstechnischer Zinstitel: Anleihen mit schadensabhängigem Kapitaldienst)</p> <p>Contingent Capital (Bereitstellung von bedingtem Kapital im Falle eines Risikoeintritts zu einem im Voraus festgelegten Preis)</p> <p>Versicherungsderivate (Termingeschäfte, deren Basiswert ein den Schadenverlauf abbildender Index ist)</p> <p>Capitves/Captive Insurance Company (Unternehmenseigene Versicherungsgesellschaft, die Risiken aus der Unternehmensgruppe übernimmt, in die sie eingebunden ist.)</p> <p>Finite-Risk-Deckungen (Finanzielle Risiken und deren Verwaltung werden auf einen externen Risikoträger übertragen)</p> <p>Multiline-Multiyear-Deckungen (integrierte Versicherungslösung, die eine mehrere Versicherungssparten umfassende ("multiline") Deckung aufweist und auf mehrere Jahre ("multiyear") abgeschlossen wird)</p> <p>Sonstiges: ...</p> <p>Wir nehmen <b>keine Übertragung</b> auf externe Märkte vor.</p>
<b>3.6</b>	<p>Wie wichtig ist die <b>Versicherung</b> von Risiken für Ihr gesamtes Risikomanagement? (bitte Zutreffendes anklicken)</p> <p>sehr wichtig</p> <p>wichtig</p> <p>weniger wichtig</p> <p>nicht wichtig</p> <p>keine Angabe</p>
<b>3.7</b>	<p>Wie gehen Sie bei der <b>Auswahl Ihres Versicherers</b> vor? (Mehrfachnennungen möglich)</p> <p>Wir arbeiten immer mit dem <b>gleichen Versicherer</b> zusammen, und zwar mit der folgenden Versicherungsgesellschaft: .....</p> <p>Wir wählen <b>in jedem Einzelfall</b> unseren Versicherer nach folgenden Kriterien aus:</p> <p>Höhe der Versicherungsprämie</p> <p>Flexibilität bei der individuellen Ausgestaltung von Versicherungsverträgen</p> <p>zusätzliche Serviceleistungen bzw. Dienstleistungen unabhängig vom Vertragsabschluss</p> <p>Internationale Präsenz/Erfahrung des Versicherers</p> <p>Spezialkenntnisse in einem bestimmten Bereich und zwar im Folgenden:.....</p> <p>Größe der Versicherungsgesellschaft</p> <p>Sonstiges: ...</p>
<b>3.8</b>	<p>Nehmen Sie <b>Risikomanagement-Dienstleistungen von Versicherern</b> in Anspruch, die über eine reine Verkaufsberatung hinausgehen? (Mehrfachnennungen möglich)</p> <p>Nein und zwar aus den folgenden Gründen:</p> <p>Unser Versicherer bietet solche Leistungen nicht an.</p> <p>Solche Dienstleistungen sind zu teuer.</p> <p>Solche Untersuchungen können wir besser selbst durchführen.</p> <p>Sonstiges: .....</p> <p>Ja, im Bereich der Risikoidentifikation.</p> <p>Ja, im Bereich der Risikobewertung.</p> <p>Ja, im Bereich der Risikobewältigung (risikomindernde/risikobegrenzende Maßnahmen).</p> <p>Ja, im Bereich des Umweltmanagements.</p> <p>Ja, im Bereich des Brandschutzes.</p> <p>Ja, in den Bereichen: ...</p>

3. Operativer Risikomanagementprozess (Fortsetzung)	
<b>3.9</b>	Nehmen Sie solche Dienstleistungen <b>von anderen Anbietern</b> in Anspruch? <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>
	Nein.
	Ja, und zwar von:
	Versicherungsmaklern
	Unternehmensberatungen
	Risk-Consulting-Büros
	Sonstiges: ...
<b>3.10</b>	Findet <b>nach jedem</b> (identifizierten) <b>Risikoeintritt</b> eine <b>systematische Ursachenanalyse</b> statt? <i>(bitte Zutreffendes anklicken)</i>
	Wir nehmen eine Ursachenanalyse <b>nur bei schweren Schäden</b> vor.
	Wir bemühen uns um <b>Schadensbegrenzung</b> , analysieren aber die Ursachen nicht gezielt.
	Ja, <b>nach jedem Risikoeintritt</b> findet eine Ursachenanalyse in der folgenden Form statt: <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>
	Jeder Risikoeintritt löst zur Ursachenanalyse eine <b>standardisierte Vorgehensweise</b> aus.
	Es findet eine <b>Risikonachbereitung</b> statt (bisher vorliegende Informationen bezüglich des eingetretenen Risikos (z.B. mögliches Schadensausmaß, Eintrittswahrscheinlichkeit usw.) werden mit den tatsächlichen Risikodeterminanten verglichen).
	Im Rahmen der Ursachenanalyse findet eine <b>Dokumentation der Risikodeterminanten</b> statt.
	Sonstiges: ...
4. Risikomanagement im industriellen Umfeld	
<b>4.1</b>	Ist Ihr Unternehmen in erheblichem Umfang auf <b>internationalen Märkten</b> aktiv? <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>
	Nein. <i>(bitte mit Frage 4.3 fortfahren)</i>
	Ja, unsere <b>Produktionsstätten</b> befinden sich zu ca. ...% im Ausland.
	Ja unsere geschäftlichen Aktivitäten bestehen zu ca. ...% aus <b>Exporten</b> .
	Ja unsere geschäftlichen Aktivitäten bestehen zu ca. ...% aus <b>Importen</b> .
<b>4.2</b>	Falls ja, wie nehmen Sie eine <b>Absicherung dieser Aktivitäten</b> vor? <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>
	Wir sichern diese Aktivitäten nicht zusätzlich ab.
	Wir sichern unsere Aktivitäten auf internationalen Märkten über Versicherungen ab.
	Wir stellen eigene Deckungsmittel bereit, um unsere Tätigkeiten auf internationalen Märkten abzusichern (z.B. Jahresüberschuss).
	Sonstiges: .....
<b>4.3</b>	Haben Sie eine <b>gesonderte Versicherung</b> für Ihre <b>EDV-Anlagen</b> ? <i>(bitte Zutreffendes anklicken)</i>
	Unsere EDV-Anlagen sind <b>nicht gesondert versichert</b> .
	Unsere EDV-Anlagen sind im Rahmen einer <b>All-Risk-Deckung</b> versichert.
	Wir haben eine <b>gesonderte Versicherung</b> für unsere EDV-Anlagen, dadurch versichert sind <i>(Mehrfachnennungen möglich)</i>
	Hardwareschäden
	Softwareschäden
	Schäden an Datenträgern
Betriebunterbrechungsschäden	
	Sonstiges:.....

4. Risikomanagement im industriellen Umfeld (Fortsetzung)	
<b>4.4</b>	Sind Sie gegen <b>Betriebsunterbrechungen</b> versichert? ( <i>Mehrfachnennungen möglich</i> )
	Nein
	Ja, durch folgende Betriebsunterbrechungsversicherungen:
	Maschinen-Betriebsunterbrechungsversicherung (AMBUB)
	Schwachstromanlagen-Betriebsunterbrechungsversicherung (AVFEUB)
	Elektronik-Betriebsunterbrechungsversicherung (ABEBU)
	Montage-Betriebsunterbrechungsversicherung (AMoBUB)
	Ja, durch folgende Mehrkostenversicherung:
	Maschinen-Mehrkostenversicherung (AMKB)
	Schwachstromanlagen-Mehrkostenversicherung (AVFEUB)
	Ja, durch Versicherung gegen Schäden durch Betriebsunterbrechungen infolge eines Ausfalls der öffentlichen Versorgung (ABUB [E])
	Sonstiges: .....
<b>4.5</b>	Zu Beginn des Fragebogens haben Sie unterschiedliche Risikokategorien (z.B. Sachrisiken, Personenrisiken usw.) nach dem Risikopotential (= Ausmaß der negativen Auswirkungen eines Risikos für das Unternehmen) für Ihr Unternehmen beurteilt. Bitte bewerten Sie nun die nachfolgenden <b>Themenbereiche</b> nach dem <b>Risikopotential</b> für Ihr Unternehmen: ( <i>bitte klicken Sie jeweils den Wert an, der Ihrer Meinung am ehesten entspricht</i> ) ( <i>1 = Risikopotential sehr groß; 2 = Risikopotential groß; 3 = Risikopotential gering; 4 = Risikopotential sehr gering; 5 = kein Risikopotential; 6 = keine Angabe</i> )
	Internationalisierung/Globalisierung
	Internet (z.B. Datensicherheit, Viren, usw.)
	Rating, Basel II
	KonTraG
	Europa (z.B. EU-Richtlinien usw.)
	Produkthaftung
	Umwelthaftung
	Richtlinien/Vorgaben vom Mutterkonzern
	Ölpreis
	Hier können Sie konkret noch <b>weitere Themenbereiche</b> angeben, die mit einem Risiko für Ihr Unternehmen behaftet sind: ...
<b>4.6</b>	Im Folgenden finden Sie auf die <b>Zukunft</b> gerichtete Aussagen. Welcher dieser Aussagen stimmen Sie vor dem Hintergrund Ihrer <b>jetzigen Risikomanagement-Aktivitäten</b> am ehesten zu? ( <i>bitte Zutreffendes anklicken</i> )
	Wir werden unsere Aktivitäten im Bereich Risikomanagement in Zukunft verstärken.
	Wir sind mit unseren momentanen Risikomanagement-Aktivitäten zufrieden und werden in Zukunft auf dem gleichen Niveau weiterarbeiten.
	Wir werden unsere Aktivitäten im Bereich Risikomanagement in Zukunft reduzieren.
	keine Angabe

5. Sonstige Angaben	
5.1	Bitte tragen Sie im folgenden Feld <b>Anregungen bzw. Kritik</b> zu den vorherigen Fragen ein: ...
5.2	Inwieweit sollen Ihre Angaben <b>vertraulich</b> behandelt werden? (bitte Zutreffendes anklicken)
	Wir sind damit einverstanden, dass unser Firmenname zusammen mit den gemachten Angaben genannt wird, etwa zur Verdeutlichung eines Zusammenhangs.
	Wir sind damit einverstanden, dass unser Firmenname in einer Auflistung von teilnehmenden Unternehmen aufgeführt wird. Wir wünschen aber, dass bei der Darstellung der Umfrageergebnisse keinerlei Rückschlüsse auf unser Unternehmen möglich sind.
	Wir wünschen, dass unser Firmenname nicht genannt wird.
5.3	Möchten Sie nach Abschluss der Studie über die Ergebnisse informiert werden? (bitte Zutreffendes anklicken)
	Ja.
	Nein.
5.4	<b>Kontaktperson</b> für Information über Ergebnisse:
	Name: .....
	Vorname: .....
	Telefon: .....
	E-Mail: .....
	falls keine E-Mail-Adresse vorhanden, bitte Anschrift hier eintragen: .....

## Literaturverzeichnis

ALBRECHT, P. (Risikomanagement, 1999):

Auf dem Weg zu einem holistischen Risikomanagement?, in: Versicherungswirtschaft, 54. Jg., 1999, Heft 19, S. 1404-1409

ANSOFF, H. I. (Signals, 1976):

Managing surprise and discontinuity - strategic response to weak signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1976, Heft 28, S. 129-152

BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W. ET AL. (Analysemethoden, 2006):

Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 11. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 2006

BAETGE, J./JERSCHENSKY, A. (Instrumente, 1999):

Frühwarnsysteme als Instrumente eines effizienten Risikomanagement und -Controlling, in: Controlling, 1999, Heft 4/5, S. 171-176

BARTRAM, S. M. (Verfahren, 2000):

Verfahren zur Schätzung finanzwirtschaftlicher Exposures von Nichtbanken, in: JOHANNING, L./RUDOLPH, B. (Hrsg.): Handbuch Risikomanagement, Band 2: Risikomanagement in Banken, Asset-Management-Gesellschaften, Versicherungs- und Industrieunternehmen, Bad Soden/Taunus 2000, S. 1267-1294

BATINIC, B./BOSNJAK, M. (Fragebogenuntersuchungen, 1997):

Fragebogenuntersuchungen im Internet, in: BATINIC, B. (Hrsg.): Internet für Psychologen, Göttingen 1997, S. 221-243

BECKER, W./PISER, M. (Unternehmenspraxis, 2004):

Strategische Kontrolle in der Unternehmenspraxis - Bekanntheit, Anwendungen, Instrumente, in: Controlling, 2004, Heft 8-9, S. 445-450

BEHNAM M./GILBERT, D. U./KLEINFELD A. ET AL. (Risiken, 2005):

Die Risiken zwar sehen, aber nicht einbeziehen, in: io New Management, 74. Jg., 2005, Heft 12, S. 33-38

BENZ, A./GÖRGEN, F. (Computerkriminalität, 2000):

Computerkriminalität - Ist die Versicherungswirtschaft auf das Risiko vorbereitet?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2000, Heft 10, S. 319-322

BERGER, R. (Selbsttragung, 1998):

Passive und aktive Selbsttragung betrieblicher Risiken: Arten, Formen und Ausprägungen, in: Versicherungswirtschaft, 53. Jg., 1998, Heft 1, S. 14-19

BEYELER, A. (Projekte, 1994):

Risikomanagement komplexer Projekte, in: io Management Zeitschrift, 63. Jg., 1994, Heft 4, S. 27-30

BLASCHE, S. (Risikoberichterstattung, 2004):

Kritische Analyse der Entwicklung der Risikoberichterstattung deutscher Industrie- und Handelsunternehmen, Univ., Diss., Frankfurt (Main) 2004

BMWi (Branchenfokus, 2006):

Branchenfokus Industrie, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Internetquelle URL (Zugriff am 04.04.2006):

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Branchenfokus/industrie.html>

BMWi (Chemie, 2006):

Branchenfokus Industrie: Chemie, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie,

Internetquelle URL (Zugriff am 04.04.2006):

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Branchenfokus/Industrie/chemie-und-pharmazie.html>

BMWi (Feinmechanik, 2006):

Branchenfokus Industrie: Feinmechanik und Optik, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie,

Internetquelle URL (Zugriff am 04.04.2006):

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Branchenfokus/Industrie/feinmechanik-und-optik.html>

BMWi (Maschinenbau, 2006):

Branchenfokus Industrie: Maschinen- und Anlagenbau, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie,

Internetquelle URL (Zugriff am 04.04.2006):

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/Branchenfokus/Industrie/maschinen-und-anlagenbau.html>

BÖHME, O. J. (Risiken, 1978):

Die Mitarbeiter sollen Risiken erkennen!, in: io Management Zeitschrift, 47. Jg., 1978, Heft 12, S. 537-539

- BORTZ, J./DÖRING, N. (Forschungsmethoden, 2002):  
Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler,  
3. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York et al. 2002
- BOSNJAK, M./BATINIC, B. (Teilnahmebereitschaft, 1999):  
Determinanten der Teilnahmebereitschaft an internet-basierten Fragebogenunter-  
suchungen am Beispiel E-Mail, in: BATINIC, B. (Hrsg.): Online research: Metho-  
den, Anwendungen und Ergebnisse, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1999,  
S. 145-157
- BRAUN, H. (Risikomanagement, 1984):  
Risikomanagement: Eine spezifische Controllingaufgabe, in: HORVÁTH, P.  
(Hrsg.): Controlling-Praxis, Band 7, Darmstadt 1984
- BREBECK, F./HERMANN, D. (Frühwarnsystem, 1997):  
Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den  
Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, in: Die Wirtschafts-  
prüfung, 50. Jg., 1997, Heft 12, S. 381-391
- BREITER, A./BATINIC, B. (Internet, 1997):  
Das Internet als Basis für elektronische Befragungen, in: Jahrbuch der Absatz-  
und Verbrauchsforschung, 43. Jg., 1997, Heft 2, S. 214-229
- BRÜHWILER, B. (Industrierversicherung, 1994):  
Internationale Industrierversicherung: Risk-Management, Unternehmensführung,  
Erfolgsstrategien, Karlsruhe 1994
- BRÜHWILER, B. (Integration, 2003):  
Die Integration des Risk-Management ins Management-System, in: ROMEIKE,  
F./FINKE, R. B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Industrie  
und Handel - Methoden, Beispiele, Checklisten, 1. Aufl., Wiesbaden 2003,  
S. 315-327
- BRÜHWILER, B. (Risiko-Analyse, 1983):  
Methoden der Risiko-Analyse, in: io Management Zeitschrift, 52. Jg., 1983,  
Heft 6, S. 257-261
- BRÜHWILER, B./STAHLMANN, B. H./GOTTSCHLING, H. D. (Risikofinanzierung, 1999):  
Innovative Risikofinanzierung: neue Wege im Risk Management,  
Wiesbaden 1999
- BURGER, A./BUCHHART, A. (Risiko-Controlling, 2002):  
Risiko-Controlling, München/Wien 2002

- CLEMENS, R./HÜTTEMANN, R./WOLTER H.-J. (Produkthaftung, 1994):  
Nationale und europäische Produkthaftung - Eine Hürde für den Mittelstand?,  
in: BÖS, D./HAX, H. (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 61,  
Stuttgart 1994
- CORSTEN, H. (Betriebswirtschaftslehre, 2000):  
Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, München/Wien 2000
- CORSTEN, H. (Produktionswirtschaft, 2004):  
Produktionswirtschaft: Einführung in das industrielle Produktionsmanagement,  
10. Auflage, München/Wien 2004
- CORSTEN, H. (Zielbildung, 1988):  
Zielbildung als interaktiver Prozess, in: Das Wirtschaftsstudium, 1988, Heft 6,  
S. 337-344
- CULP, C. L. (Risk Management, 2002):  
The art of risk management : alternative risk transfer, capital structure and the  
convergence of insurance and capital markets, New York 2002
- DESTATIS (Klassifikation, 2002):  
Klassifikation der Wirtschaftszweige, Statistisches Bundesamt, Ausgabe 2003  
(WZ 2003), Wiesbaden 2002  
Internetquelle URL (Zugriff am 03.03.2006):  
<http://www.destatis.de/download/d/klassif/wz03.pdf>
- DESTATIS (Klassifikation, 2004):  
Erläuterung zur Klassifikation der Wirtschaftszweige, Statistisches Bundesamt,  
Ausgabe 2003 (WZ 2003), Wiesbaden 2004  
Internetquelle URL (Zugriff am 03.03.2006):  
<http://www.destatis.de/allg/d/klassif/wz2003.htm>
- DETECON (Großunternehmen, 2006):  
Versicherungsmanagement in Großunternehmen: Eine empirische Untersuchung,  
Detecon Schweiz AG (Hrsg.), Zürich 2006
- DIEDERICHS, M./FORM, S./REICHMANN, T. (Standard, 2004):  
Standard zum Risikomanagement: Arbeitskreis Risikomanagement, in: Control-  
ling, 2004, Heft 4/5, S. 189-198
- DIEDERICHS, M./REICHMANN, T. (Risikomanagement, 2003):  
Risikomanagement und Risiko-Controlling in der Praxis: Ergebnisse einer empiri-  
sche Untersuchung, in: Controlling, 2003, Heft 5, S. 229-234

- DIEDERICHS, M./RICHTER, H. (Berichtswesen, 2001):  
Risikomanagement und Risikocontrolling - Transparenz durch risikoadjustiertes Berichtswesen, in: Bilanz & Buchhaltung, 2001, Heft 4, S. 135-142
- DIERKES, S./GERUM, E./AYAZ, M. (Kontrolle, 2004):  
Strategische Kontrolle als Element des Risikomanagements, in: Controlling & Management, 2004, Sonderheft 3, S. 38-50
- DIHK (Export, 2005):  
Export und Import 2005/2006: DIHK-Umfrage bei den deutschen Auslandshandelskammern - Herbst 2005, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Internetquelle URL (Zugriff am 10.01.2006):  
[http://www.dihk.de/inhalt/download/ahk\\_umfrage\\_2005.pdf](http://www.dihk.de/inhalt/download/ahk_umfrage_2005.pdf)
- DIHK (Industriereport, 2005):  
Industriereport 2005/2006: Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Internetquelle URL (Zugriff am 20.02.2006):  
[http://www.dihk.de/inhalt/download/industriereport\\_05.pdf](http://www.dihk.de/inhalt/download/industriereport_05.pdf)
- DILLMAN, D. A. (Surveys, 2000):  
Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method, 2. Auflage, New York/Chichester/Meinheim et al. 2000
- DOBLER, M. (Risikopublizität, 2005):  
Zur Verbindung von Risikomanagement und Risikopublizität: Prozess, Regulierung, Empirie, in: Controlling & Management, 49. Jg., 2005, Heft 2, S. 144-152
- DURSTIN, O. (Industriebetrieb, 2002):  
Die Behandlung von Schadenfällen im Industriebetrieb, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 357-374
- ECKERT, S./LAMPARTER, G./MÖLLER, K. (Umsetzung, 2004):  
Konzept und Umsetzung eines Risikomanagementsystems bei der DÜRR AG, in: Controlling & Management, 2004, Sonderheft 3, S. 26-36
- EGGEMANN, G./KONRADT T. (Risikomanagement, 2000):  
Risikomanagement nach KonTraG aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers, in: Betriebs-Berater, 55. Jg., 2000, Heft 10, S. 503-509

- EHRMANN H. (Risikomanagement, 2005):  
Kompakt-Training Risikomanagement: Rating - Basel II, in: OLFERT, K. (Hrsg.):  
Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft, Ludwigshafen (Rhein) 2005
- ELFGEN, R. (Instrumente, 2002):  
Aufgaben und Instrumente des strategischen Risikomanagements, in: HÖLSCHER,  
R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Be-  
wertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002,  
S. 205-223
- EMMERICH, G. (Risikomanagement, 1999):  
Risikomanagement in Industrieunternehmen - gesetzliche Anforderungen und  
Umsetzung nach dem KonTraG, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirt-  
schaftliche Forschung, 51. Jg., 1999, Heft 11, S. 1075-1089
- ERBEN, R. F./ROMEIKE, F. (Komplexität, 2003):  
Komplexität als Ursache steigender Risiken in Industrie und Handel, in:  
ROMEIKE, F./FINKE, R. B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für  
Industrie und Handel - Methoden, Beispiele, Checklisten, 1. Aufl., Wiesbaden  
2003, S. 43-61
- ERNST, C./SEIBERT, U./STUCKERT, F. (KonTraG, 1998):  
KonTraG, KapAEG, StückAG, EuroEG: (Gesellschafts- und Bilanzrecht); Text-  
ausgabe mit Begründungen der Regierungsentwürfe, Stellungnahmen des Bundes-  
rates mit Gegenäußerungen der Bundesregierung, Berichten des Rechtsausschus-  
ses des Deutschen Bundestages, Stichwortverzeichnis, Düsseldorf 1998
- FALKEN, R. (Risikofinanzierung, 2002):  
Die Optimierung der Risikofinanzierung mithilfe von Versicherungsmaklern und  
Versicherungsberatern, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung  
Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risi-  
ken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 413-427
- FALLY, M. (Risikopolitik, 1998):  
Von der Idee zur Risikopolitik: Der Wer der STEWEAG/Energie STEIERMARK  
zum angewandten, betrieblichen Risk-Management, in: HINTERHUBER,  
H./SAUERWEIN, E./FOHLER-NOREK, C. (Hrsg.): Betriebliches Risikomanagement,  
Wien 1998, S. 219-229
- FARNY, D. (Betriebsunterbrechungsrisiko, 1980):  
Das Betriebsunterbrechungsrisiko und seine Versicherung, in: Betriebswirtschaft-  
liche Forschung und Praxis, 32. Jg., 1980, Heft 5, S. 401-414

- FARNY, D. (Versicherungsbetriebslehre, 2000):  
Versicherungsbetriebslehre, 3. Auflage, Karlsruhe 2000
- FISCHER, H. (Versicherungen, 1988):  
Betriebliche Versicherungen: Tücken - Lücken - Schwachstellen, 2. Auflage, in:  
Schriftenreihe „Das Recht der Wirtschaft“, Heft 195, Stuttgart/München/Hannover et al. 1988
- FISCHER, M. (KonTraG, 1999):  
Aufgaben des Risk Managers nach KonTraG, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 1999, Heft 10, S. 292-296
- FREIDANK, C.-C. (Risikomanagement, 2001):  
Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrieunternehmen, in: FREIDANK, C.-C./MAYER, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte: Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 5., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 595-631
- FÜSER, K./GLEIBNER, W./MEIER, G. (Risikomanagement, 1999):  
Risikomanagement (KonTraG) - Erfahrungen aus der Praxis, in: Der Betrieb, 52. Jg., 1999, Heft 15, S. 753-758
- GABELE, E./KRETSCHMER, H. (Unternehmensgrundsätze, 1983):  
Unternehmensgrundsätze als Instrument der Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg., 1983, Heft 8, S. 716-726
- GLEIBNER, W. (Risikobewältigung, 2001):  
Mehr Wert durch optimierte Risikobewältigung, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2001, Heft 6, S. 172-175
- GLEIBNER, W. (Risikopolitik, 2000):  
Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, in: Der Betrieb, 53. Jg., 2000, Heft 33, S. 1625-1629
- GLEIBNER, W. (Unternehmensplanung, 2004):  
Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung, in: Controlling & Management, 48. Jg., 2004, Heft 5, S. 350-359
- GLEIBNER, W./MEIER, G. (Risikoaggregation, 1999):  
Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation, in: Versicherungswirtschaft, 54. Jg., 1999, Heft 13, S. 926-929

- GLEIBNER, W./MEIER, G. (Versicherungsmanagement, 2002):  
Neue Herausforderungen für das Risiko- und Versicherungsmanagement, in: Versicherungspraxis, 2002, Heft 9, S. 182-187
- GLEIBNER, W./MEIER, G./LIENHARD, H. (UNTERNEHMEN, 2000):  
Wertorientierte Risikobewältigung im Unternehmen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2000, Heft 10, S. 316-319
- GRABNER-KRÄUTER, S. (Risikohandhabung, 1992):  
Ansatzpunkte zur Risikohandhabung im internationalen Geschäft, in: Der Markt, 31. Jg., 1992, Heft 3, S. 119-131
- GRÄF, L. (Optimierung, 1999):  
Optimierung von WWW-Umfragen: Das Online Pretest-Studio, in: BATINIC, B. (Hrsg.): Online research: Methoden, Anwendungen und Ergebnisse, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle 1999, S. 159-177
- HAFERMALZ, O. (Befragung, 1976):  
Schriftliche Befragung – Möglichkeiten und Grenzen, in: BEHRENS, K. C. (Hrsg.): Studienreihe Betrieb und Markt, Band 21, Wiesbaden 1976
- HAHN, D. (Führung, 1998):  
Konzepte strategischer Führung: Entwicklungstendenzen in Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung der Globalisierung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68. Jg., 1998, Heft 6, S. 563-579
- HAHN, D. (Unternehmensführung, 1999):  
Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept, in: HAHN, D./TAYLOR, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 8., aktualisierte Aufl., Heidelberg 1999
- HAHN, K./WEBER, S. C./FRIEDRICH, J. (Ausgestaltung, 2000):  
Ausgestaltung des Risikomanagementsystems in mittelständischen Unternehmen, in: Betriebs-Berater, 55. Jg., 2000, Heft 51/52, S. 2620-2628
- HALLER, M. (Risiko-Management, 1986):  
Risiko-Management – Eckpunkte eines integrierten Konzepts, in: JACOB, H. (Hrsg.): Schriften zur Unternehmensführung, Band 33, Wiesbaden 1986, S. 7-41
- HAMPEL, V./LUEGER, M./ROTH, U. (Risikocontrolling, 2004):  
Risikocontrolling aus Sicht des Abschlussprüfers, in: Controlling & Management, 2004, Sonderheft 3, S. 108-119

- HÄRTERICH, S. (Risk Management, 1987):  
Risk Management von industriellen Produktions- und Produktrisiken, in:  
HELTEN, E./LORENZ, E. (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität Mannheim, Band 37, Karlsruhe 1987
- HELTEN, E./HARTUNG, T. (Instrumente, 2002):  
Instrumente und Modelle zur Bewertung industrieller Risiken, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 255-271
- HENSELMANN, K. (Anforderungen, 2001):  
Das KonTraG und seine Anforderungen an das Risikomanagement, in: GÖTZE, U./HENSELMANN, K./MIKUS, B. (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 29-46
- HERMANN, D. C. (Risikomanagement, 1996):  
Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Schriftenreihe Wirtschaftswissenschaften, Band 12, Berlin 1996
- HIRSCH-KREINSEN, H. (Globalisierung, 1997):  
Globalisierung der Industrie: ihre Grenzen und Folgen, in: WSI Mitteilungen, 1997, Heft 7, S. 487-493
- HOFFMANN, K. (Risk Management, 1985):  
Risk Management: Neue Wege der betrieblichen Risikopolitik, Karlsruhe 1985
- HOHNHORST, G. v. (Risikomanagement, 2002):  
Anforderungen an das Risikomanagement nach dem KonTraG, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 91-108
- HOITSCH, H.-J./WINTER, P./BÄCHLE, R. (Risikokultur, 2005):  
Risikokultur und risikopolitische Grundsätze: Strukturierungsvorschläge und empirische Ergebnisse, in: Controlling & Management, 49. Jg., 2005, Heft 2, S. 125-133
- HOLM, K. (Frage, 1975):  
Die Frage; in: HOLM, K. (Hrsg.): Die Befragung, Band 1, München 1975, S. 32-91

HÖLSCHER, R. (Gestaltungsformen, 2000):

Gestaltungsformen und Instrumente des industriellen Risikomanagements, in: SCHIERENBECK, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, Stuttgart 2000, S. 297-363

HÖLSCHER, R. (Industrie, 2000):

Die Praxis des Risiko- und Versicherungsmanagements in der deutschen Praxis, in: SCHIERENBECK, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, Stuttgart 2000, S. 413-455

HÖLSCHER, R. (Konzeption, 2002):

Von der Versicherung zur integrativen Risikobewältigung: Die Konzeption eines modernen Risikomanagements, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 3-31

HÖLSCHER, R. (Risikokosten-Management, 1987):

Risikokosten-Management in Kreditinstituten: Ein integratives Modell zur Messung und ertragsorientierten Steuerung der bankbetrieblichen Erfolgsrisiken, in: SCHIERENBECK, H. (Hrsg.): Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Band 36, Frankfurt am Main 1987

HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Versicherungsmanagement, 1996):

Risiko- und Versicherungsmanagement in der deutschen Industrie: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Versicherungswirtschaft, 51. Jg., 1996, Heft 23, S. 1612-1623

HÖLSCHER, R./KREMERS, M./RÜCKER, U.-C. (Industrieversicherungen, 1996):

Industrieversicherungen als Element des modernen Risikomanagements: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: HÖLSCHER, R. (Hrsg.): Studien zum Finanz-, Bank- und Versicherungsmanagement des Lehrstuhls für Finanzierung und Investition der Universität Kaiserslautern, Band 1, Kaiserslautern 1996

HOPFENBECK, W. (Managementlehre, 2002):

Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 14. Auflage, München 2002

HORVÁTH, P./REICHMANN, T. (Vahlens, 2003):

Vahlens großes Controllinglexikon, Horváth, P./Reichmann, T. (Hrsg.), 2., neubearb. und erw. Aufl., München 2003

- HUNGENBERG, H. (Management, 2001):  
Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren,  
2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2001
- IWANOWITSCH, D. (Produkthaftung, 1997):  
Die Produkt- und Umwelthaftung im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements, LIESEGANG, D. (Hrsg.), Berlin/Heidelberg/New York et al. 1997
- JAHNER, S./KRCMAR, H. (Risikokultur, 2005):  
Risikokultur als zentraler Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches IT-Risk Management, in: IM Information Management & Consulting, 2005, Heft 2, S. 47-54
- JONEN, A./LIGNAU, V. (Risikohandling, 2004):  
Risikohandling - Zuordnung der Funktionen und Institution bei der Behandlung von Risiken, in: Banking and Information Technology, 2004, Heft 3, S. 21-33
- KALHÖFER, C. (Kalkulation, 2001):  
Marktzinsorientierte Kalkulation in Lebensversicherungsunternehmen, in:  
HÖLSCHER, R. (Hrsg.): Schriftenreihe Finanzmanagement, Band 6, Sternenfels/Berlin 2001
- KALHÖFER, C./RÜCKER, U.-C. (Reserven, 2002):  
Das Selbsttragen industrieller Risiken durch die Bildung bilanzieller Reserven, in:  
HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 429-450
- KARTEN, W. (Aspekte, 1978):  
Aspekte des Risk Managements, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 30. Jg., 1978, Heft 4, S. 308-323
- KARTEN, W. (Risk Management, 1993):  
Risk Management, in: WITTMANN, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 3, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3825-3836
- KARTEN, W./RICHTER A. (Umwelthaftung, 1998):  
Risiken aus Umwelthaftung - Risk Management und Versicherung, in: Hansmann, K.-W. (Hrsg.): Umweltorientierte Betriebswirtschaftslehre: eine Einführung, Wiesbaden 1998, S. 413-455
- KENDALL, R. (Risk Management, 1998):  
Risk Management: Unternehmensrisiken erkennen und bewältigen,  
Wiesbaden 1998

KIRCHNER, M. (Einführung, 2002):

Einführung eines Risikomanagementsystems: Mögliche Vorgehensweise in mittelständischen Unternehmen, in: Der Betriebswirt, 43. Jg., 2002, Heft 1, S. 15-26

KOCH, P. (Versicherungswirtschaft, 1998):

Versicherungswirtschaft: Ein einführender Überblick, 5. Auflage, Karlsruhe 1998

KPMG (Einführung, 2000):

Einführung und Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen: Eine empirische Untersuchung, KPMG (Hrsg.), Frankfurt am Main 2000

Internetquelle URL (Zugriff am 05.04.2006):

<http://www.dai.de/internet/dai/dai-2-0.nsf/>

LookupDL/41256A99002BDD55C12569A80031ADAC/\$File/studie.pdf

KPMG (Risikomanagement, 1998):

Integriertes Risikomanagement, KPMG (Hrsg.), Berlin 1998

Internetquelle URL (Zugriff am 05.04.2006):

<http://www.kpmg.de/library/pdf/irm.pdf>

KPMG (Unternehmen, 2003):

Risikomanagement in deutschen Unternehmen: Ergebnisse der Umfrage über den Status von Risikomanagement-Systemen und deren Beitrag zur Unternehmenssteuerung, KPMG (Hrsg.), München 2003

Internetquelle URL (Zugriff am 05.04.2006):

[http://www.kpmg.de/library/pdf/030514\\_risikomanagement\\_in\\_deutschen\\_unternehmen\\_de.pdf](http://www.kpmg.de/library/pdf/030514_risikomanagement_in_deutschen_unternehmen_de.pdf)

KRECH, J. (Grundriß, 1998):

Grundriß der strategischen Unternehmensplanung, München/Wien 1998

KREMERS, M. (Risikoübernahme, 2002):

Risikoübernahme in Industrieunternehmen – Der Value at Risk als Steuerungsgröße für das industrielle Risikomanagement, dargestellt am Beispiel des Investitionsrisikos, in: HÖLSCHER, R. (Hrsg.): Schriftenreihe Finanzmanagement, Band 7, Sternenfels/Berlin 2002

KRIEG, W. (Risikobewältigung, 1978):

Risikobewältigung: Ein neuer Ansatz zur Ausgestaltung eines zukunftssicheren Führungsinstrumentariums, in: io Management Zeitschrift, 47. Jg., 1978, Heft 12, S. 533-536

- KROMSCHRÖDER, B./LÜCK, W. (Unternehmensüberwachung, 1998):  
Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, in: Der Betrieb, 51. Jg., 1998, S. 1573-1576
- KRUMNOW, J./GRAMLICH, L. (Gabler, 1999):  
Gabler-Bank-Lexikon: Bank – Börse – Finanzierung, KRUMNOW, J./GRAMLICH, L. (Hrsg.), 12., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Wiesbaden 1999
- KRYSTEK, U. (Früherkennungssysteme, 1996):  
Früherkennungssysteme, in: SCHULTE, C. (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München/Wien 1996, S. 266-271
- KRYSTEK, U./MÜLLER, M. (Frühaufklärungssysteme, 1999):  
Frühaufklärungssysteme - Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikopflicht nach KonTraG, in: Controlling, 1999, Heft 4/5, S. 177-183
- KRYSTEK, U./MÜLLER-STEWENS G. (Frühaufklärung, 1993):  
Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart 1993
- KUHL, K./NICKEL, J.-P. (Risikomanagement, 1999):  
Risikomanagement im Unternehmen - Stellt das KonTraG neue Anforderungen an die Unternehmen?, in: Der Betrieb, 52. Jg., 1999, Heft 3, S. 133-135
- LAHNO, E. (Betriebsunterbrechungsversicherung, 1988):  
Betriebsunterbrechungsversicherung, in: FARNY, D./HELTEN, E./KOCH, P. ET AL. (Hrsg.): Handwörterbuch der Versicherung, Karlsruhe 1988, S. 85-90
- LEIDINGER, B. J. G. (Risikoidentifikation, 2002):  
Risikoidentifikation und Maßnahmensteuerung im Rahmen des operativen Risikomanagements, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 239-254
- LESER, H. (Geographie, 2001):  
Diercke-Wörterbuch Allgemeine Geographie, Leser H. (Hrsg.), 12. Auflage, München 2001
- LISTER, M. (Konzeption, 2000):  
Konzeption des bankinternen Risikomodells Riskmaster®, in: SCHIERENBECK, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, Stuttgart 2000, S. 69-145

LÜCK, W. (Elemente, 1998):

Elemente eines Risiko-Managementsystems - Die Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), in: Der Betrieb, 51. Jg., 1998, Heft 1/2, S. 8-14

LÜCK, W. (Managementrisiken, 2000):

Managementrisiken im Risikomanagementsystem, in: Der Betrieb, 53. Jg., 2000, Heft 30, S. 1473-1477

LÜCK, W. (Überwachungssystem, 1998):

Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem - Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, in: Der Betrieb, 51. Jg., 1998, Heft 39, S. 1925-1930

LÜCK, W./HENKE, M./GAENSLER, P. (Interne Revision, 2002):

Die Interne Revision und das Interne Überwachungssystem vor dem Hintergrund eines integrierten Risikomanagements, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 225-238

LÜCKEN, M. (Einführung, 2002):

Einführung eines Risikomanagementsystems bei einem großen Verkehrsdienstleister, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 331-342

LUKARSCH, G. W. (Finanzierung, 1998):

Von der Idee zur Risikopolitik: Der Wer der STEWEAG/Energie STEIERMARK zum angewandten, betrieblichen Risk-Management, in: HINTERHUBER, H./SAUERWEIN, E./FOHLER-NOREK, C. (Hrsg.): Betriebliches Risikomanagement, Wien 1998, S. 117-144

MARSH (Wert, 2004):

Der Wert des strategischen Risikomanagements, Marsh GmbH, 2004

Internetquelle URL (Zugriff am 09.03.2006):

[http://www.marsh.de/download/040713\\_Studie\\_CCP\\_2004\\_ENDVERSION.pdf](http://www.marsh.de/download/040713_Studie_CCP_2004_ENDVERSION.pdf)

MARTIN, T./BÄR, T. (Grundzüge, 2002):

Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG: Das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach §91 Abs. 2 AktG, München/Wien 2002

- MEIER, P. (Technologieunternehmen, 2005):  
Risikomanagement in Technologieunternehmen: Grundlagen, Methoden, Checklisten und Implementierung, 1. Aufl., Weinheim 2005
- MEYER-RASSOW, W./SCHILDMANN, H. (Versicherungen, 1990):  
Technische Versicherungen, in: Schriftenreihe Die Versicherung, Wiesbaden 1990
- MIKOSCH, C. (Industrie-Versicherungen, 1991):  
Industrie-Versicherungen: ein Leitfaden für nationale und multinationale Unternehmen, Wiesbaden 1991
- MIKUS, B. (Integration, 2001):  
Zur Integration des Risikomanagements in den Führungsprozess, in: GÖTZE, U./HENSELMANN, K./MIKUS, B. (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 67-94
- MÖHRING, W./SCHLÜTZ, D. (Kommunikationswissenschaft, 2003):  
Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft : eine praxisorientierte Einführung, in: BENTELE, G./BROSIUS, H.-B./JARREN, O. (Hrsg.): Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft, 1. Aufl., Wiesbaden 2003
- MUGLER, J. (Risk Management, 1978):  
Organisation des Risk Management, in: GÖETZKE, W./SIEBEN, G. (Hrsg.): GEBERA-Schriften: Risk Management – Strategien zur Risikobeherrschung, Köln 1978, S. 103-124
- MÜLLER, E./MÜLLER, H. (Deutschland, 2002):  
Wo Deutschland Spitze ist ... und wo nicht, in: Manager-Magazin, 32. Jg., 01.09.2002, Heft 9, S. 48-73
- MÜLLER, W. (Risk Management, 1978):  
Instrumente des Risk Management – Gestaltungsformen und Konsequenzen, in: GÖETZKE, W./SIEBEN, G. (Hrsg.): GEBERA-Schriften: Risk Management – Strategien zur Risikobeherrschung, Köln 1978, S. 69-81
- MUMMENDEY, H. D. (Fragebogen-Methode, 2003):  
Die Fragebogen-Methode: Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung, 4., unveränd. Aufl., Göttingen 2003

NERB, G. (Indikatoren, 2005):

Indikatoren zur Wettbewerbsposition der deutschen Wirtschaft - Wie schätzen deutsche Industriefirmen ihre Wettbewerbsposition ein?, in: Ifo-Schnelldienst, 58. Jg., 2005, Heft 13, S. 41-46

o.V. (Elektronikversicherung, 2001):

Das dreifach sichere Schutzkonzept für Elektronikschäden, in: Allianz Elektronikversicherung Pauschal, 05.12.2001

zusätzlich verfügbar auf Internetquelle URL (Zugriff am 19.02.2006):

[http://www.torstenloest.de/web\\_tl/Dokus/Elektronik2.pdf](http://www.torstenloest.de/web_tl/Dokus/Elektronik2.pdf)

o.V. (Fragebögen, 2005):

Tips und Tricks zur Erstellung von Fragebögen im Internet

Internetquelle URL (Zugriff am 28.10.2005):

[http://infosoc.uni-koeln.de/wwwpretest/tips\\_zu\\_formulierungen.html](http://infosoc.uni-koeln.de/wwwpretest/tips_zu_formulierungen.html)

o.V. (KonTraG, 1998):

Gesetzentwurf der Bundesregierung: Entwurf eines Gesetzes zur Transparenz und Kontrolle im Unternehmensbereich (KonTraG), in: BT Drucksache 13/9712, 1998, S. 1-37

OBERMEIER, O.-P. (Risikokommunikation, 2002):

Möglichkeiten und Grenzen einer adäquaten Risikokommunikation, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 343-355

PAETZMANN, K./WEILER, G. (Industrieunternehmen, 2000):

Multiline Multiyear-Produkte für Industrieunternehmen: Möglichkeiten und Grenzen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2000, Heft 7, S. 206-213

PERRIDON L./STEINER M. (Finanzwirtschaft, 2004):

Finanzwirtschaft der Unternehmung, 13., überarb. und erw. Aufl., München 2004

PFITZER, N./OSER, P. (CORPORATE GOVERNANCE, 2003):

Deutscher Corporate Governance-Kodex: Ein Handbuch für Entscheidungsträger, Stuttgart, 2003

POLLANZ, M. (Erwartungslücke, 1999):

Konzeptionelle Überlegungen zur Errichtung und Prüfung eines Risikomanagementsystems - Droht eine Mega-Erwartungslücke?, in: Der Betrieb, 52. Jg., 1999, Heft 8, S. 393-399

PORST, R. (Befragungen, 2001):

Wie man die Rücklaufquote bei postalische Befragungen erhöht, in: ZENTRUM FÜR UMFragEN, METHODEN UND ANALYSEN, MANNHEIM (Hrsg.): ZUMA How-to-Reihe, Nr. 09, Mannheim 2001

Internetquelle URL (Zugriff am 12.12.2005):

[http://www.gesis.org/Publikationen/Berichte/ZUMA\\_How\\_to/Dokumente/pdf/how-to9rp.pdf](http://www.gesis.org/Publikationen/Berichte/ZUMA_How_to/Dokumente/pdf/how-to9rp.pdf)

REHKUGLER, H./SCHINDEL V. (Entscheidungstheorie, 1990):

Entscheidungstheorie : Erklärung und Gestaltung betrieblicher Entscheidungen, in: Fachbuchreihe für Studium, Fortbildung, Praxis, Nr. 53, 5. Aufl., München 1990

ROMEIKE, F. (Frühaufklärungssysteme, 2005):

Frühaufklärungssysteme als wesentliche Komponente eines proaktiven Risikomanagements, in: Controlling, 2005, Heft 4/5, S. 271-279

ROMEIKE, F. (Prozess, 2003):

Der Prozess der Risikosteuerung und -kontrolle, in: ROMEIKE, F./FINKE, R. B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Industrie und Handel - Methoden, Beispiele, Checklisten, 1. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 235-243

ROMEIKE, F. (Risikofinanzierungsprodukte, 2000):

IT Risiken und Grenzen traditioneller Risikofinanzierungsprodukte, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 2000, Heft 17, S. 603-611

ROMEIKE, F. (Risikokategorien, 2005):

Risikokategorien im Überblick, in: ROMEIKE, F. (Hrsg.): Modernes Risikomanagement: Die Markt-, Kredit- und operationelle Risiken zukunftsorientiert steuern, 1. Aufl., Weinheim 2005, S. 17-32

ROMEIKE, F. (Risikosteuerung, 2003):

Der traditionelle und alternative Wege der Risikosteuerung und des Risikotransfers, in: ROMEIKE, F./FINKE, R. B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Industrie und Handel - Methoden, Beispiele, Checklisten, 1. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 247-270

ROSSITER, C. (Risk culture, 2001):

Risk culture – up close and personal, April 2001

Internetquelle URL (Zugriff am 24.01.2005):

[http://www.camagazine.com/index.cfm/ci\\_id/6458/la\\_id/1.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/6458/la_id/1.htm)

RÜCKER, U.-C. (Finanzierung, 1999):

Finanzierung von Umweltrisiken im Kontext eines systematischen Risikomanagements, in: HÖLSCHER, R. (Hrsg.): Schriftenreihe Finanzmanagement, Band 1, Sternenfels/Berlin 2002

RÜCKER, U.-C. (Finite Risk, 2000):

Finite Risk Konzepte als Beispiel hybrider Instrumente der Risikofinanzierung, in: SCHIERENBECK, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, Stuttgart 2000, S. 365-411

SAUERWEIN, E./THURNER, M. (Industrie, 1998):

Der Risiko-Management-Prozeß im Überblick, in: HINTERHUBER, H./SAUERWEIN, E./FOHLER-NOREK, C. (Hrsg.): Betriebliches Risikomanagement, Wien 1998, S. 19-39

SCHEIN, E. H. (Culture, 1984):

Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, 25. Jg., 1984, Heft 2, S. 3-16

SCHENK, A. (Sachrisiken, 1998):

Bewertung und Kontrolle von industriellen Sachrisiken, in: HINTERHUBER, H./SAUERWEIN, E./FOHLER-NOREK, C. (Hrsg.): Betriebliches Risikomanagement, Wien 1998, S. 85-115

SCHEWE, G./LITTKEMANN, J./BECKEMEIER, P. O. (Kontrollsysteme, 1999):

Interne Kontrollsysteme – Verhaltenswirkungen und organisatorische Gestaltung, in: Das Wirtschaftsstudium, 1999, Heft 11, S. 1483-1488

SCHICHOLD, B. (Einrichtung, 2001):

Die Einrichtung eines Risikomanagementsystems in der Unternehmenspraxis, in: FREIDANK, C.-C./MAYER, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte: Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 5., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 573-594

SCHIERENBECK, H. (Bankmanagement, 2003):

Ertragsorientiertes Bankmanagement: Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, 8., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2003

- SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Unternehmenssteuerung, 2002):  
Risikomanagement im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung, in:  
HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifi-  
kation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002,  
S. 181-203
- SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (Value Controlling, 2001):  
Value-Controlling: Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung, Mün-  
chen/Wien 2001
- SCHIMMELPFENG, K. (Risikomanagement, 2001):  
Risikomanagement in Industrieunternehmen, in: GÖTZE, U./HENSELMANN,  
K./MIKUS, B. (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 279-297
- SCHMIDT-SALZER, J. (Umwelthaftungsrecht, 1996):  
Unternehmens- und Mitarbeiterhaftung im deutschen und europäischen Produkt-  
und Umwelthaftungsrecht, in: AHRENS, M./SIMON, J. (Hrsg.): Umwelthaftung, Ri-  
sikosteuerung und Versicherung, Berlin 1996, S. 59-75
- SCHOLL, A. (Befragung, 2003):  
Die Befragung: Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissen-  
schaftliche Anwendung, Konstanz 2003
- SCHRÖDER, C. (Lohnstückkosten, 2004):  
Produktivität und Lohnstückkosten im internationalen Vergleich, in: Institut der  
deutschen Wirtschaft (Hrsg.): iw-trends, 2004, Nr. 3, S. 1-18  
Internetquelle URL (Zugriff am 20.12.2005):  
<http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends03-04-3.pdf>
- SCHULER, W. (FMEA, 1990):  
FMEA - Ein Instrument des Risikomanagements: Oder: Wie könnte ein Manager  
FMEA sehen und benutzen?, in: QZ - Zeitschrift für industrielle Qualitätssiche-  
rung, 35. Jg., 1990, Heft 8, S. 444-448
- SPRAUL, A./OESER, J. (Controlling, 2004):  
Controlling: Unternehmenssteuerung, Controlling-Werkzeuge, Unternehmenspla-  
nung, Managementinformationssysteme, Strategische Ausrichtung, Stuttgart 2004
- STAEHLE, W. H. (Management, 1994):  
Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl.,  
München 1994

- STAHLMANN, B. (Unternehmensrisiken, 2002):  
Contingent Capital – unkonventionelle Variante zur Absicherung externer Unternehmensrisiken, in: Die Bank, 2002, Heft 6, S. 380-383
- STOLLE, F. (Risikomanagement, 2003):  
Risikomanagement - praktische Durchführung und Integration in Controlling und Unternehmensplanung, in: Controller-Magazin, 28. Jg., 2003, Heft 1, S. 69-72
- TRACHSEL, M. (Risiko-Kommunikation, 1994):  
Risiko-Kommunikation: frühzeitig den Dialog suchen, in: io Management Zeitschrift, 63. Jg., 1994, Heft 4, S. 31-36
- TROBMAN, E./BAUMEISTER, A. (Risikocontrolling, 2004):  
Risikocontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen mit Auftragsfertigung, in: Controlling & Management, 2004, Sonderheft 3, S. 74-85
- TRUNK, M. (Risikomanagement, 2002):  
Risikomanagement in einem kommunalen Versorgungsunternehmen, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 157-177
- VANINI, U. (Risikoidentifikation, 2005):  
Methoden der Risikoidentifikation, in: Das Wirtschaftsstudium, 2005, Heft 8/9, S. 1028-1032
- VAUGHAN, E. J. (Risk Management, 1997):  
Risk Management, New York 1997
- WÄTKE, J.-P. (Captive, 1982):  
Die Captive Insurance Company - Ein Instrument des Risk Managements, Hamburg, Univ., Diss., Hamburg 1982
- WEBER, J. (Controlling, 2004):  
Einführung in das Controlling, 10., überarb. und aktualisierte Aufl., Stuttgart 2004
- WEBER, J./WEIBENBERGER, B. E./LIEKWEG, A. (Risk Tracking, 1999):  
Risk Tracking and Reporting: Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG, in: Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 11, Vallendar 1999

WILDEMANN, H. (Risikoposition, 2005):

Handlungsempfehlungen zu Verbesserung der Risikoposition von KMU beim Rating unter besonderer Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Risiken, in: Controlling, 2005, Heft 4/5, S. 233-241

WILLIAMS, C. A./SMITH, M. L./YOUNG, P. C. (Risk Management, 1995):

Risk Management and Insurance, 7. Aufl., New York 1995

WINTER, P./BAUMANN, N. (Risikocontrolling, 2004):

Empirische Untersuchung zum Stand des Risikocontrollings bei deutschen Kapitalgesellschaften, Mannheim 2004

Internetquelle URL (Zugriff am 24.02.2006):

[http://hoitsch.bwl.uni-mannheim.de/mitarbeiter/winter/rcs/SurveyResults\\_public.pdf](http://hoitsch.bwl.uni-mannheim.de/mitarbeiter/winter/rcs/SurveyResults_public.pdf)

WITTMANN, E. (Organisation, 2000):

Organisation des Risikomanagements im Siemens Konzern, in: SCHIERENBECK, H. (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis: Rechtliche Rahmenbedingungen und geschäftspolitische Konzeptionen in Banken, Versicherungen und Industrie, Stuttgart 2000, S. 457-482

WOLF, K. (Anforderungen, 2004):

Risikomanagement gemäß den Anforderungen des KonTraG bei DaimlerChrysler, in: Controlling, 2004, Heft 4/5, S. 211-216

WOLF, K. (Ausgestaltung, 2004):

Wir sitzen alle in einem Boot: Anforderungen und praktische Ausgestaltung der Wert- und Risikokultur, in: Risknews, 2004, Heft 4, S. 45-49

Internetquelle URL (Zugriff am 05.04.2006):

<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/109604846/PDFSTART>

WOLF, K. (Risikomanagementhandbuch, 2002):

Erstellung eines Risikomanagementhandbuchs - Ziel und Funktion, Inhalt und Aufbau, in: Deutsches Steuerrecht, 40. Jg., 2002, Heft 11, S. 466-468

WOLF, K./RUNZHEIMER B. (KonTraG, 2001):

Risikomanagement und KonTraG: Konzeption und Implementierung, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2001

ZECH, J. (Risikomanagement, 2002):

Integriertes Risikomanagement – Status quo und Entwicklungstendenzen aus der Perspektive eines Versicherungskonzerns, in: HÖLSCHER, R./ELFGEN, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement: Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, 1. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 33-49

ZILKENS, S. (Risikophilosophie, 1996):

Neue Risikophilosophie und Risk-Management-Kultur – Ende des deutschen Sachversicherungsmarktes?, in: Versicherungswirtschaft, 51. Jg., 1996, Heft 23, S. 1624-1628,

## Stichwortverzeichnis

Ablauforganisation .....	108	Einflussfaktoren .....	4, 43, 65, 81
Absatzschwankung .....	66	rechtliche .....	6, 65
Abschlussprüfer .....	18, 27	technische .....	4
Ad-hoc-Meldung .....	26	wirtschaftliche .....	5
Aggregationsebene .....	11, 26, 29, 32	Eintrittswahrscheinlichkeit .....	30, 33
Aktienkursrisiko .....	10, 52	Elektronikversicherung .....	89
All-Risk-Deckung .....	64	Elektrotechnikindustrie .....	3, 44, 47
Artefakte .....	19	Entscheidungsbefugnis .....	24
Auditing .....		Entwicklungsbedarf .....	106
Financial .....	16	Erfolgswirkung .....	11
Internal .....	16	Erwartungswert .....	31, 57, 74
Management .....	16	Europa .....	66
Operational .....	16	Expertenbefragung .....	28, 56
Aufbauorganisation .....	24, 107	Export .....	2, 4, 63, 81
Aufsichtsrat .....	18, 27	Fahrzeugbauindustrie .....	44, 47
Ausfalleffektanalyse .....	29, 56	Fehlerbaumanalyse .....	29, 56
Ausfallrisiko .....	10, 52	Financial Auditing .....	16
Automobilindustrie .....	2	Finanzderivate .....	36, 58
Bagatellrisiko .....	30	Finite-Risk-Deckung .....	38, 58
Basel II .....	27, 66	FMEA .....	29, 56
Befragung .....	41, 42	Frühwarnsystem .....	14, 56, 74, 110
Berichterstattung .....	25, 40, 62	FTA .....	29, 56
Berichtsfunktion .....	18	Funding .....	38
Betriebliches Vorschlagswesen .....	28, 56	Funktionsbereiche .....	53, 95
Betriebsbesichtigung .....	28, 56	Funktionstrennung .....	16
Betriebsunterbrechungsversicherung .....	64, 90, 100	Future .....	36
Elektronik- .....	64	Gewährleistungsrisiko .....	36
Feuer- .....	65	gezeichnetes Kapital .....	38
Maschinen- .....	64	Globalisierung .....	65, 99
Schwachstromanlagen- .....	64	Großrisiko .....	30
Bewertung .....		Großunternehmen .....	45
industrielles Risikomanagement .....	83, 104	Grundannahmen .....	19
operatives Risikomanagement .....	74, 79	Hapftpflichtrisiko .....	36
organisatorische Umsetzung des		Hauptziel .....	22, 55, 72, 88, 96
Risikomanagements .....	70	Höchstschaden .....	32
Risikoanalyse .....	74	Import .....	4, 63
Risikobewältigung .....	75	Industrie .....	2
Risikolage .....	81	Industriegruppen .....	44
Risikonachbereitung .....	78	Informationsfunktion .....	25, 107
risikoorientierte Unternehmenskultur .....	70	Informationsverlust .....	31
strategisches Risikomanagement .....	68, 72	Informationsversorgung .....	17, 24
Umfang des Risikomanagements .....	68	Institutionalisierung .....	22, 24, 53, 70, 87, 94, 108
Bewertungsskala .....	43	Integrationskonzept .....	23
Brainstorming .....	28, 56	Interdependenzen .....	12
Branche .....	2, 46	Internal Auditing .....	16
Brandschutz .....	61	Internationalisierung .....	62, 65
Captive Insurance Company (Captive) ...	38, 58, 111	interne	
Cash-Flow-Finanzierung .....	38	Kontrolle .....	16
Checkliste .....	29, 56	Revision .....	16, 18, 27
Chemieindustrie .....	3, 44, 47	internes Überwachungssystem .....	15
Contingent Capital .....	37, 58	Internet .....	66
Controlling .....	17, 53	Interview .....	28
Deckungsmassen .....	38	Ja-sage-Tendenz .....	49, 99
Diversifikation .....		Katastrophenrisiko .....	30
objektbezogene .....	35	kleine/mittlere Unternehmen .....	45
personenbezogene .....	35	Kleinrisiko .....	30
regionale .....	35	Kleinunternehmen .....	45
Dokumentation .....	18, 62	Kommunikation .....	25

KonTraG.....	6, 10, 13, 18, 27, 56, 66, 74, 110
Kontrolle.....	17, 23, 40
prozessabhängige.....	16, 39
prozessbegleitende.....	39, 61, 78
Konzernvorgaben.....	66
Koordinationsfunktion.....	26
Korrekturfunktion.....	15
Korrekturverfahren.....	57, 74
Kosten-Nutzen-Analyse.....	36
Linienfunktion.....	24, 53, 95
Liquiditätsrisiko.....	11, 52
Liquiditätswirkung.....	11
Management Auditing.....	16
Marktentwicklung.....	66
Marktrisiko.....	10, 52
Maschinenbauindustrie.....	3, 44, 47
Meldegrenze.....	27
Metallindustrie.....	3, 44, 47
Mindestgewinn.....	38
Mitarbeiterereinbindung.....	53, 95
mittleres Risiko.....	30
Monitoring.....	14
Multiline-Multiyear-Deckung.....	39, 58, 111
Nachbereitung.....	40, 61
Nachfassaktion.....	45
Nebenziel.....	22, 55, 72, 88, 96
Normen.....	19
Nutzwertanalyse.....	74
Ölpreis.....	66
Operational Auditing.....	16
operative Einheiten.....	23
Option.....	36, 37
Organisationsstruktur.....	23, 24
Personalschulung.....	34
Personenrisiko.....	9, 51
Pharmaindustrie.....	3
Planung.....	17, 23
politisches Risiko.....	10, 52
Prämienhöhe.....	36, 59, 99
Präventivfunktion.....	15
Produkthaftung.....	6, 10, 65
Prüfbarkeitsfunktion.....	18
Qualitätsmanagement.....	29, 34
Rating.....	66
reaktive Maßnahme.....	34
Rechenschaftsfunktion.....	18
Rechtsrisiko.....	9, 51
Reserven.....	38
Risiko	
asymmetrisches.....	7
Definition.....	6
dichotomes.....	32
dreidimensionales.....	32
finanzwirtschaftliches.....	10
im engeren Sinne.....	8
im weiteren Sinne.....	8
industrielles.....	9
mittleres.....	30
mittleres.....	30
politisches.....	10
selbsttragen.....	37, 58
symmetrisches.....	7
ursachenbezogenes.....	7
wirkungsbezogenes.....	7
Risikoaggregation.....	11
Risikoanalyse.....	28, 32, 50, 57, 68, 74, 97
Risikoausgleich.....	36, 38
Risikobericht.....	17
Risikobewältigung.....	32, 50, 68, 98, 110
aktive.....	33, 57, 76, 111
hybride Instrumente.....	38, 58
passive.....	35, 76
Risikobewertung.....	30, 50, 57, 97
risikobezogene	
Verhaltensweisen.....	20
Ziele.....	20
Risikocontrolling.....	17, 23, 39
Risikodeckungsmassen.....	38
Risikodeterminanten.....	30, 33
Risikodiversifikation.....	35, 58
Risikodringlichkeit.....	30, 31
Risikofinanzierung.....	35
Risikograd.....	21, 106
Risikoidentifikation.....	28, 50, 55, 97, 109
Instrumente.....	28, 56
Risikokategorie.....	9, 43, 50, 81
Risikokategorisierung.....	9, 57, 74
Risikoklassen.....	30
Risikoklassifizierung.....	30
Risikokommunikation.....	25, 34, 62
externe.....	27
interne.....	25, 40
Risikokultur.....	18, 71, 106
Risikolage.....	21, 62, 85
Risikolimit.....	27
Risikomanagement.....	87
Entwicklung.....	86
industrielles.....	6
integratives.....	11, 112
operatives.....	12, 27, 55, 97
strategisches.....	12, 13, 91
Verständnis des.....	48, 87, 91
Risikomanagementabteilung.....	53
Risikomanagement-Dienst-	
leistungen.....	60, 61, 89, 101, 108
Risikomanagementhandbuch.....	18, 20, 25, 27, 107
Risikomanagementinstitution.....	108
Risikomanagementordnungsrahmen.....	25
Risikomanagementorganisation.....	25
Risikomanagementprozess.....	27, 55
Risikomanagementumfang.....	49
Risikomessung.....	30
Risikominderung.....	34, 57
Risikonachbereitung.....	40, 50, 61, 68, 98
Risikoneigung.....	21, 25
Risikopolitik.....	25, 50
ursachenbezogene.....	33
wirkungsbezogene.....	33
risikopolitische	
Grundsätze.....	19, 96
Leitlinien.....	20, 88, 106
Strategie.....	50, 68
Ziele.....	21
Risikoportfolio.....	31, 57, 74

Risikopotential.....	50, 65, 81	Übertragung.....	36
Risikoreporting.....	17, 26	Überwachung.....	62
Risikosensibilisierung.....	26	prozessabhängig.....	16
Risikotragweite.....	31	Überwälzung.....	36
Risikotransfer.....	35, 58	Umwelthaftung.....	6, 10, 65
alternativ.....	37, 58	Umweltmanagement.....	61
traditionell.....	36, 58	Unsicherheit.....	32
Risikovermeidung.....	34, 57	Unternehmensberatung.....	61, 89, 103
Risikovorsorge.....	38	Unternehmensgröße.....	45, 46
Risikoziele.....	21, 25, 54, 96, 106	Unternehmenskultur.....	18
Risk Bond.....	37	Unternehmensleitung.....	53, 95
Risk Map.....	31, 57	Unternehmensphilosophie.....	21
Risk-Consulting-Büro.....	61, 89, 103	Unternehmensziele.....	54, 72
Rohstoffpreis.....	67	Untersuchungsablauf.....	43
Rücklauf.....	45	Ursachenanalyse.....	62, 78
Rückversicherungsmarkt.....	38	Value at Risk.....	32, 57, 74
Sachrisiko.....	9, 51	Verantwortungsbereich.....	23, 26
Scanning.....	14	Verbesserungspotentiale	
Schadensbegrenzung.....	62	operatives Risikomanagement.....	109
Schadensindex.....	37	strategisches Risikomanagement.....	106
Schadenverhütung.....	49	Verbesserungsvorschlag.....	28
Schutzvorrichtung.....	57	Verhaltensanweisung.....	54, 70, 88, 108
schwache Signale.....	14	Versicherung.....	36, 38, 58, 76, 99, 103
Selbstbehalt.....	39, 64	Vertragsbedingungen.....	36
Sensitivitätsanalyse.....	32, 74	Versicherungsderivate.....	37, 58
Separationskonzept.....	22	Versicherungsmakler.....	59, 61, 89, 103
Sicherheitsbeauftragter.....	34	Versicherungsmanagement.....	49, 59, 89, 98
Sicherheitsgrad.....	21	Versicherungsprämie.....	36
Sicherungsfunktion.....	18	Versicherungsprogramm.....	88
Sicherungsmaßnahmen.....	16	versicherungstechnischer Zinstitel.....	37
soziale Erwünschtheit.....	49	Währungsrisiko.....	11, 52
Sprinkleranlage.....	57	Wechselwirkungen.....	12
Stabsabteilung.....	23	Weisungsbefugnis.....	24, 94, 108
Stabsstelle.....	16, 24, 94, 107	Werte.....	19
Stahlindustrie.....	3	Wirtschaftszweigklassifikation.....	43
Stahlpreis.....	67	Zielabweichung.....	7
Steuerung.....	17, 23	Ziele	
Steuerungsfunktion.....	107	Risiko-.....	21, 25
Swap.....	36	risikopolitische.....	21
Szenarioanalyse.....	32	Zielsystem.....	21, 22, 88, 97, 106
Tragweite.....	33	Zielverfehlung.....	7
Transportrisiko.....	36	Zinsänderungsrisiko.....	10, 52
Übergewinn.....	38		

Das "Institut für Risiko- und Versicherungs-Management e.V. irvm" ist ein ideeller, nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichteter Verein. Er strebt die Entwicklung und Förderung eines ganzheitlichen Risiko- und Versicherungs-Managements an. Dabei ist der interdisziplinäre Dialog zwischen Versicherungsgesellschaften, Versicherungskunden, neutralen Beratern, Wissenschaft, Technik und Presse von besonderer Bedeutung.

Das Institut für Risiko- und Versicherungsmanagement e.V. (irvm) hat sich die Aufgabe gestellt, aus neutraler und unabhängiger Sicht für mehr Qualität und Transparenz bei dem Versicherungsschutz von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen zu sorgen und den Risikodialog zwischen Versicherungsgesellschaft und Versicherungskunde zu fördern.

Schwerpunkte der irvm-Aktivitäten bilden folgende Bereiche:

- Interessensgegensätze Versicherungsgesellschaft – Versicherungsvertrieb – Kunde
- "insurance risk management" im Industrieunternehmen (code of best practice)
- Qualität und Preis des Versicherungsschutzes
- Organisation des Versicherungsmanagements im Unternehmen

Die Mitglieder setzen sich zusammen aus Personen und Unternehmen, die Interesse an qualifizierten und neutralen Informationen und Dienstleistungen zu Themen des Risiko- und Versicherungsmanagements haben. Weiterhin gehören dem irvm Personen und Unternehmen an, die Informationen und Dienstleistungen zu diesen Themen anbieten. Die Grundprinzipien des irvm "größtmögliche Transparenz" und "Vermeidung von Interessenkollisionen" stellen dabei die Grundlage der Zusammenarbeit dar.

**Kontakt**

irvm-Geschäftsstelle  
Oskar Durstin  
Johann-Lipp-Strasse 8

86415 Mering

Telefon: (0 82 33) 79 33 – 23

Telefax: (0 82 33) 79 33 – 19

E-Mail: [info@irvm.de](mailto:info@irvm.de)

Internet: <http://www.irvm.de/>

## **Bisher in dieser Reihe erschienen:**

- Band 1: *Hölscher, Reinhold / Kremers, Markus / Rücker, Uwe-Christian:*  
Industrierversicherungen als Element des modernen Risikomanagements,  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 1996
- Band 2: *Hölscher, Reinhold / Rücker, Uwe-Christian / Heller, Alexander /  
Strohhecker, Marcus:*  
Wirtschaftlichkeitsanalysen zu aeroben und anaeroben Verfahren bei der  
Abwasserreinigung in der Weinwirtschaft, 1996
- Band 3: *Hölscher, Reinhold:*  
Bankbetriebliche Marktpreisrisiken im Grundsatz I, 1998
- Band 4: *Dreher, Stefan:*  
Cyber Money, Entwicklungstendenzen und Abwicklungstechniken im Internet,  
1999
- Band 5: *Hölscher, Reinhold / Daferner, Stefan / Bonn, Rainer / Alsfasser, Jörg:*  
Finanzierung von Existenzgründungen in Rheinland – Pfalz, 1999
- Band 6: *Bülent, Acig:*  
Anwendungen neuronaler Netze in der Finanzwirtschaft, 2001
- Band 7: *Skudlarek, Guido:*  
Perspektiven und Grenzen des Einsatzes von Realloptionen zur Unternehmensbe-  
wertung, 2001
- Band 8: *Schäfer, Manuela:*  
The role of Internet Financial Portals in the (New) Business Development of estab-  
lished Financial Institutions, 2001
- Band 9: *Hornbach, Christian:*  
Innovative Finanzierungsmodelle in Unternehmensnetzwerken, 2005
- Band 10: *Hölscher, Reinhold / Friedrich, Michael:*  
Die Basler Eigenkapitalvereinbarung, 2005
- Band 11: *Giebel, Stefan:*  
Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements, 2006

Die Studien zum Finanz-, Bank- und Versicherungsmanagement können unter folgender Adresse bezogen werden:

Technische Universität Kaiserslautern  
Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement  
Postfach 3049  
67653 Kaiserslautern

Telefon: 0631 / 205-4109

Telefax: 0631 / 205-3621

E-Mail: [lff@wiwi.uni-kl.de](mailto:lff@wiwi.uni-kl.de)

URL: <http://lff.wiwi.uni-kl.de>