

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

Ergänzende Unterlagen zum Buch bieten wir Ihnen unter **[www.schaeffer-poeschel.de/webcode](http://www.schaeffer-poeschel.de/webcode)** zum Download an.

Für den Zugriff auf die Daten verwenden Sie bitte Ihre E-Mail-Adresse und Ihren persönlichen Webcode. Bitte achten Sie bei der Eingabe des Webcodes auf eine korrekte Groß- und Kleinschreibung.

Ihr persönlicher Webcode:

# 1 Einleitung

## Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie

- ▶ Gründe für ein Risikomanagement aufzählen,
- ▶ die historische Entwicklung des Risikomanagements beschreiben,
- ▶ Zusammenhänge zwischen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise und dem Risikomanagement verstehen und
- ▶ die Bedeutung des Risikomanagements in verschiedenen Branchen unterscheiden.

Unternehmerisches Handeln ist immer mit Risiken verbunden, da die **Folgen vieler Entscheidungen** des Managements **unsicher** sind und nicht alle Entwicklungen der **Unternehmensumwelt** vollständig **prognostiziert** werden können.

So ist beispielsweise die Entwicklung und Markteinführung eines neuen Produkts immer riskant, da zu Entwicklungsbeginn nicht mit Sicherheit gesagt werden kann, ob das neue Produkt technisch realisierbar ist. Zudem lässt sich die Entwicklungsdauer nicht exakt planen. Selbst bei einer erfolgreichen technischen Umsetzung ist der Markterfolg eines Produkts unsicher, da trotz umfangreicher Marktforschungsaktivitäten die Akzeptanz der Kunden und alternative Produktentwicklungsaktivitäten des Wettbewerbs nicht vollständig bekannt sind. Ein Beispiel für Risiken, die mit der Entwicklung und Markteinführung eines neuen Produkts verbunden sind, liefert der Fall des Großraumflugzeugs A380 von Airbus.

---

Management  
birgt Risiken

## Aus der Praxis Entwicklung des A 380

▶▶ Der Airbus A 380 ist das größte Flugzeug der zivilen Luftfahrt. In der Basisversion finden 555 Fluggäste auf zwei Etagen Platz. Der A 380 wird u. a. von Singapore Airlines, Quantas, Emirates und der Lufthansa eingesetzt. Insgesamt hat die Entwicklung des A 380 mehr als 12 Mrd. € gekostet, ca. 4 Mrd. € mehr als ursprünglich geplant. Während der gesamten Entwicklungszeit traten technische Probleme auf, z. B. an den Triebwerken sowie in der Kabinenelektronik, sodass der Erstflug, der Produktionsbeginn und die Erstauslieferung an Singapore Airlines mehrfach verschoben werden mussten. Insgesamt beläuft sich die Verzögerung der Auslieferung des A 380 gegenüber dem ursprünglichen Plan auf 22 Monate. Die Lieferverzögerungen haben das Konzernergebnis von Airbus zwischen 2006 und 2010 mit 4,8 Mrd. € belastet. Bis jetzt haben die Kunden

ihre Bestellungen nicht storniert. Per Februar 2011 lagen 244 Bestellungen für den A 380 vor. Aufgrund der Produktions- und Lieferverzögerungen erreicht der A 380 erst ab etwa 420 entgegen der ursprünglich angenommenen 250 verkauften Flugzeuge die Gewinnzone. Zudem belasten weitere technische Pannen insbesondere bei den Triebwerken, den Treibstofftanks und den Stromkabeln den Betrieb des A 380.

Quelle: [www.spiegel.de/thema/airbus\\_a380](http://www.spiegel.de/thema/airbus_a380) ◀◀

Es stellt sich angesichts des Praxisbeispiels die Frage, ob die technischen Probleme und ihre finanziellen Auswirkungen nicht durch ein adäquates Risikomanagement hätten reduziert werden können.

Notwendigkeit eines  
Risikomanagements

In der Literatur werden zahlreiche **Gründe** für ein Risikomanagements genannt (vgl. Burger/Buchhart, 2002, S. 6 ff.; Denk et al., 2006, S. 10 ff.; Meyer, 2008a, S. 37 ff.; Diederichs, 2010, S. 1 ff.; Schneck, 2010, S. 15 ff.):

- ▶ Zunächst gibt es eine **gesetzliche Forderung** nach einem betrieblichen Risikomanagement. So lässt sich aus dem **Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)** die Forderung nach einem Risikomanagement für Aktiengesellschaften ableiten. Zudem gibt es für bestimmte Branchen, z. B. Banken und Versicherungen, weitere gesetzliche Vorschriften wie z. B. Eigenkapitalvorschriften (Basel II und Basel III).
- ▶ Die **Internationalisierung, Deregulierung** und **Vernetzung** der Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmärkte haben zu einer zunehmenden Komplexität und Intransparenz der Unternehmensumwelt und zu einer Verschärfung des Wettbewerbs geführt. Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass ökonomische Krisen in einem Land, wie z. B. die Immobilienkrise in den USA, weltweite Kettenreaktionen nach sich ziehen und auch Unternehmen negativ beeinträchtigen können, die auf diesen Märkten gar nicht aktiv sind.
- ▶ Die **Rohstoffknappheit** führt zu einem starken Preisanstieg bei einigen Ressourcen, wie z. B. Erdöl. Aufgrund des demografischen Wandels in vielen Industrieländern werden zukünftig auch qualifizierte Arbeitskräfte zu einer zunehmend knappen Ressource.
- ▶ Der **technologische Fortschritt** ermöglicht die Entwicklung immer leistungsfähigerer Produktionsanlagen. Diese erfordern aber höhere Investitionen und führen damit zu einem **Anstieg des Fixkostenblocks** in vielen Unternehmen, der im Krisenfall häufig nicht abgebaut werden kann und die Zahlungsfähigkeit von Unternehmen gefährdet. Außerdem führt der technologische Fortschritt zu einer **Verkürzung der Technologie- und Produktlebenszyklen** in vielen Branchen, was eine schnellere Amortisation von Investitionen notwendig macht und das Risiko von Fehlinvestitionen ansteigen lässt.
- ▶ Der **Prozess der Leistungserstellung** ist in vielen Industrieunternehmen **komplexer** geworden. Gründe hierfür sind moderne Konzepte in der Betriebsorganisation, wie z. B. Just-in-time-Konzepte, und die zunehmende Automatisierung. Diese binden mehr Kapital und erfordern daher eine hohe

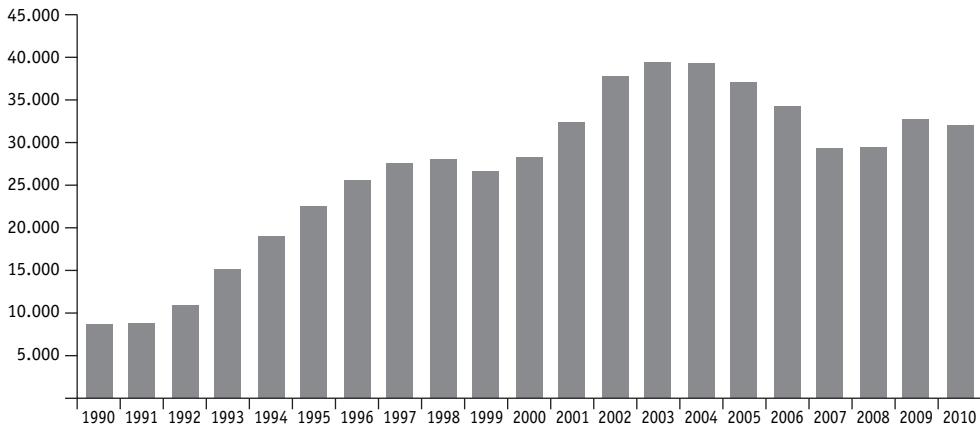
- Auslastung der Produktionsanlagen. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie noch stärker von der Funktionsfähigkeit ihrer Produktionssysteme abhängen. Die **technische Störanfälligkeit vieler Anlagen** hat zwar tendenziell abgenommen. Kommt es jedoch zu Störfällen, wächst das Schadensausmaß aufgrund der Komplexität und der zahlreichen Interdependenzen überproportional. Insgesamt resultiert aus diesen Entwicklungen eine **Verschärfung des Betriebsunterbrechungsrisikos**. Ein weiteres Risiko ergibt sich aus einer verschuldensunabhängigen **Produkt- und Umwelthaftung**.
- ▶ Die rasante **Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien** fördert einerseits die Markttransparenz, führt aber andererseits zu verstärkten Risiken in Bezug auf die Daten- und Systemsicherheit in vielen Unternehmen. So erbeuteten Cyber-Kriminelle Adressen, Passwörter und möglicherweise Kreditkartennummern von mehreren Millionen PlayStation Spielern bei Sony (vgl. [www.sueddeutsche.de/digital/2.220/datenklau-bei-sony-hacker-stehlen-millions-geheime-kundendaten-1.1089569](http://www.sueddeutsche.de/digital/2.220/datenklau-bei-sony-hacker-stehlen-millions-geheime-kundendaten-1.1089569)). Schadensersatzansprüche und finanzielle Schäden aus einem Imageverlust können für die betroffenen Unternehmen schnell existenzbedrohend werden.
  - ▶ Zudem ereignen sich **Naturkatastrophen und Terroranschläge** häufiger als in der Vergangenheit und verursachen auch höhere Schadenssummen. Nach Untersuchungen des Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED) steigen seit 1980 die Zahl der berichteten Naturkatastrophen, die Zahl der betroffenen und getöteten Personen und die finanziellen Schäden. Die finanziellen Auswirkungen der Hurrikans Katrina, Rita und Wilma, die 2005 die USA verwüsteten, werden auf über 173 Mrd. US-\$ geschätzt. Enorme finanzielle Auswirkungen hatte auch das große Erdbeben in Sichuan/China mit über 86 Mrd. US-\$ (vgl. CRED, 2011).
  - ▶ Viele Unternehmen sehen sich Bedrohungen durch **Wirtschaftskriminalität** z. B. in Form von Unterschlagungen, Bilanzmanipulationen, Vermögensschädigungen, Korruptionssachverhalten und sonstigen Compliance-Verstößen durch die eigenen Mitarbeiter (Fraud) oder von außerhalb des Unternehmens ausgesetzt.
  - ▶ Deutsche Unternehmen besitzen im internationalen Vergleich eher **geringe Eigenkapitalquoten**. Dies ist insofern problematisch, da Eigenkapital ein Puffer gegen die negativen Folgen von Risiken und die Grundlage der Risikotragfähigkeit eines Unternehmens ist.
  - ▶ Die Existenz eines betrieblichen Risikomanagements wird von Banken und Ratingagenturen positiv bewertet und kann daher zu einer **Verbesserung des Ratings** und der Kreditkonditionen und somit zu einer **Senkung der Finanzierungskosten** führen.

Schlagend werdende Risiken können die Erfolgssituation eines Unternehmens negativ beeinflussen und das **Insolvenzrisiko** erhöhen (Abb. 1).

Nach einem vorübergehenden Absinken 1999 erreichten die Insolvenzen 2003 ein Rekordniveau von 39.320 Unternehmen. Ab dem Jahr 2004 ist zwar ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen, aktuell steigen die Insolvenzfälle auf-

Abb. 1

Unternehmensinsolvenzen in Deutschland



Quelle: www.destatis.de.

grund der Finanz- und Wirtschaftskrise wieder an. Die Vermeidung einer Insolvenz ist ein zentrales Ziel des Risikomanagements (vgl. Rosenkranz/Missler-Behr, 2005, S. 1).

Historische Entwicklung

Unternehmen haben auf das Auftreten bestimmter Risiken stets mit Managementaktivitäten reagiert. So hat sich das Risikomanagement aus dem **betrieblichen Schadens- und Versicherungswesen** zur Absicherung gegen Schäden aus Naturkatastrophen entwickelt. Mit der Internationalisierung der geschäftlichen Aktivitäten vieler Unternehmen gewann das **finanzielle Risikomanagement** zur Absicherung gegen Preis-, Zins- und Währungskursschwankungen an Bedeutung. Mittlerweile sind mit dem **technischen Risikomanagement** zur Umsetzung einer angemessenen Maschinen- und Produktsicherheit, dem **Projekt- und dem IT-Risikomanagement** weitere Aufgabenbereiche hinzugekommen (vgl. Denk et al., 2006, S. 10 ff.).

Aufgrund dieser historischen Entwicklung liegt in vielen Unternehmen **kein ganzheitliches Risikomanagement vor**. Zudem wird das Risikomanagement nicht immer in die Unternehmenssteuerung integriert und auf die Unternehmensziele ausgerichtet, sodass eine Vernetzung von Risiken nicht erkannt wird und die Gefahr einer suboptimalen Steuerung von Einzelrisiken besteht (vgl. Denk et al., 2006, S. 13). Insgesamt erfordern die Vielzahl möglicher Risikoquellen und ihre Verflechtung ein integriertes Risikomanagement als Bestandteil der Unternehmensführung.

Globale Finanz- und Wirtschaftskrise

Ein Beispiel für die negativen Konsequenzen eines fehlerhaften Risikomanagements ist die globale Finanz- und Wirtschaftskrise von 2007 bis 2009, die

aufgrund der Komplexität der Verflechtungen der Volkswirtschaften der einzelnen Länder in ihrem Ausmaß auch von Experten nicht richtig eingeschätzt wurde (zum Ablauf der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise vgl. detailliert Rudolph, 2008, S. 713 ff. sowie Fendel/Frenkel, 2009, S. 78 ff.). So gilt ein unzureichendes Risikomanagement teilweise als **Ursache für die Finanz- und Wirtschaftskrise**, teilweise als Verstärker der Auswirkungen auf die betroffenen Unternehmen (vgl. Gleißner/Romeike, 2010, S. 28 ff.):

- ▶ **Defizite in der Organisation** bzw. Umsetzung des Risikomanagements und der internen Kontrollsysteme führten insbesondere in Kreditinstituten dazu, dass Risiken nicht rechtzeitig erkannt wurden.
- ▶ Zusätzlich konzentrierten sich zu viele Finanzinstitute auf eine **hohe Renditeerzielung** bei ihren Investments, wobei deren Risiken vielfach vernachlässigt wurden. Dieser Aspekt wurde durch hohe renditebasierte Anreize und Prämien für das Management noch verstärkt.
- ▶ Eine **hohe Modellgläubigkeit** des Managements bei der Risikobewertung führte zu einer systematischen Unterschätzung von seltenen Extremereignissen.
- ▶ Eine **unzureichend entwickelte Risikokultur** des Managements bewirkte, dass Risiken nicht realisiert wurden und sich daher in den Unternehmen kumulieren konnten (vgl. Rudolph, 2008, S. 728).

Risikomanagement hat eine unterschiedliche Bedeutung in verschiedenen Branchen (vgl. Burger/Buchhart, 2002, S. 8 f.). Da in **Finanzdienstleistungsunternehmen**, wie Banken, Investmentgesellschaften und Versicherungen, **Risiko-transformation ein integraler Bestandteil der Unternehmensleistung** ist und insbesondere Banken für das Funktionieren moderner Volkswirtschaften von zentraler Bedeutung sind, unterliegen diese Unternehmen restriktiven rechtlichen Regelungen und verfügen vielfach über ein umfassendes, überwiegend quantitativ ausgeprägtes Risikomanagement. In **Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen** treten **Risiken überwiegend als Beeinträchtigung der betrieblichen Leistungserstellung** auf. Außerdem unterliegen diese Unternehmen weniger starken gesetzlichen Regelungen, sodass das Risikomanagement hier weniger quantitativ ausgerichtet ist.

Aus den obigen Ausführungen ergibt sich die Notwendigkeit für Unternehmen, sich intensiv mit dem Thema Risikomanagement zu beschäftigen. Viele Aufgaben des Risikomanagements und -controllings weisen einen engen Bezug zu bestehenden Aufgabengebieten des Controllings auf, bedürfen aber spezieller Instrumente, Methoden und Verfahren, die in Controllinglehrbüchern kaum oder nur sehr überblicksartig zu finden sind (vgl. Winter, 2008, 86 f.).

---

Branchenspezifische  
Bedeutung des Risiko-  
managements

## Zusammenfassung

- ▶ Unternehmen sind einer zunehmenden Bedrohung durch externe und interne Risiken ausgesetzt, was zu einem Anstieg der Insolvenzen geführt hat.

- ▶ Die Einrichtung eines Risikomanagements ergibt sich aufgrund gesetzlicher Anforderungen, z. B. durch das KonTraG. Zudem erfordern eine zunehmende Umweltdynamik, eine steigende Komplexität der innerbetrieblichen Prozesse, ein Anstieg externer Bedrohungen durch Naturkatastrophen, Terroranschläge und Wirtschaftskriminalität die Einrichtung eines Risikomanagements.
- ▶ Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass ein unzureichendes Risikomanagement Unternehmenskrisen auslösen bzw. verstärken kann.
- ▶ Das Risikomanagement ist in unterschiedlichen Branchen – auch aufgrund anderer rechtlicher Anforderungen – verschieden ausgeprägt.

### Wiederholungsfragen zu Kapitel 1

---

1. *Erläutern Sie fünf wesentliche Gründe für die Notwendigkeit eines Risikomanagements in Unternehmen.*
2. *Warum bedrohte die Finanz- und Wirtschaftskrise trotz vorhandenem Risikomanagement die Existenz vieler Unternehmen?*
3. *Warum hat das Risikomanagement bei Banken und Versicherungen eine höhere Bedeutung als in anderen Branchen?*

# 2

## Grundlagen des Risikomanagements

### Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie

- ▶ die Begriffe Risiko und Chancen definieren und von der Krise abgrenzen,
- ▶ Risiken nach verschiedenen Kriterien systematisieren,
- ▶ Begriffe, Ziele und Aufgaben des Risikomanagements und des Risikocontrollings erläutern und voneinander abgrenzen,
- ▶ wesentliche Anforderungen an das Risikomanagement nennen,
- ▶ den Aufbau und die Elemente eines Risikomanagement-Systems (RMS) beschreiben,
- ▶ die Phasen des operativen Risikomanagement-Prozesses unterscheiden,
- ▶ grundlegende Theorien und ihre Bedeutung für das Risikomanagement erläutern und
- ▶ Inhalt und Qualität verschiedener Risikomanagement-Standards beschreiben.

## 2.1 Risikobegriff und Risikoarten

### 2.1.1 Risiken und Chancen

Der **Risikobegriff** wird in der Literatur uneinheitlich verwendet (vgl. Winter, 2007c, S. 78). Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über unterschiedliche Risikodefinitionen.

Im Folgenden werden die verschiedenen Risikobegriffe diskutiert sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet.

Allen Definitionen ist das Verständnis gemeinsam, dass ein Risiko eine **zukünftige Abweichung von den geplanten Unternehmenszielen** impliziert. Einige Autoren betonen zudem, dass Risiken sowohl kurzfristige operative Ziele als auch langfristige strategische Ziele beeinträchtigen können (vgl. Diederichs et al., 2009; BASF, 2011). Es besteht dagegen Uneinigkeit, inwieweit auch positive Zielabweichungen im Sinne von Chancen in den Risikobegriff einbezogen werden sollten, ob nur existenzgefährdende Entwicklungen relevant sind und ob Risiken nur finanzielle Ziele betreffen. Beispielsweise beschränken sich die Internationale Group of Controlling (IGC) und der Internationale Controllerverein (ICV) auf die Verfehlung von finanziellen Zielen und schließen somit z. B. Imagerisiken aus ihrer Betrachtung aus.

---

Unterschiedliche  
Risikodefinitionen

---

Zielabweichung  
als Risiko



Abb. 2

## Risikodefinitionen

Autor	Definition des Risikobegriffs	Zuordnung
Gesetzgeber		
KonTraG § 91 (2) AktG.	»... den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen«	Risiko i. e. S.
IDW PS 340 Nr. 2 (3).	»die Möglichkeit ungünstiger künftiger Entwicklungen«	Risiko i. e. S.
Unternehmenspraxis		
Beiersdorf AG in: Diederichs et al., 2009, S. 267.	»der Sachverhalt [...], dass Ereignisse oder Entscheidungen, Handlungen und Unterlassungen die Beiersdorf AG daran hindern, definierte Ziele zu erreichen bzw. Strategien erfolgreich zu realisieren«	Risiko i. e. S.
BASF, 2011, S. 103.	»jedes Ereignis, das das Erreichen unserer kurzfristigen operativen oder unserer langfristigen strategischen Ziele negativ beeinflussen kann. Als Chancen definieren wir mögliche Erfolge, die über unsere definierten Ziele hinausgehen«	Risiko i. w. S.
IGC/ICV in: Knuppertz/Ahlrichs, o. J., S. 6.	»die Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Größe der daraus entstehenden Konsequenzen [...] in Bezug auf die Abweichung von einem geplanten, meist finanziellem Ziel«	Risiko i. w. S.
Wissenschaft		
Bartram, 2000, S. 242.	»Schwankungen der betrachteten Variablen [...], die mittels der statistischen Maßgröße der Varianz oder Standardabweichung quantifiziert werden können«	Risiko i. w. S.
Mikus, 2001, S. 7.	»Gefahr von Fehlentscheidungen oder auf Entscheidungen folgendem Fehlverhalten, die bzw. das zur Nicht-Erreichung der gesetzten Ziele führen«	Risiko i. e. S.
Rosenkranz/Missler-Behr, 2005, S. 5 f.	»Wahrscheinlichkeit, dass die Unternehmensziele durch unternehmerische Entscheidungen entweder nicht erreicht oder übertroffen werden«	Risiko i. w. S.
Gleißner, 2011, S. 10.	»die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende, durch »zufällige« Störungen verursachte Möglichkeit, von geplanten Zielen abzuweichen«	Risiko i. w. S.
Diederichs, 2010, S. 10.	»die Gefahr [...], dass Ereignisse (externe Faktoren) oder Entscheidungen und Handlungen (interne Faktoren) das Unternehmen daran hindern (ursachenbezogene Komponente), definierte Ziele zu erreichen bzw. Strategien erfolgreich zu realisieren (wirkungsbezogene Komponente)«	Risiko i. e. S.

Risiko i. e. S. versus  
Risiko i. w. S.

Das **Risiko im engeren Sinne** (Risiko i. e. S.) bildet lediglich die Möglichkeit eines Verlustes ab. Positive Abweichungen von einer geplanten Zielgröße werden als **Chancen** bezeichnet. Das **Risiko im weiteren Sinne** (Risiko i. w. S.) umfasst positive und negative Abweichungen von einem betrieblichen Ziel und

somit Chancen und Risiken i. e. S. Das Risiko i. e. S. schließt dagegen eine Betrachtung von Chancen aus und betont das Risiko der Verlustgefahr (Downside Risk) (vgl. Gebhardt, 2002, S. 1714; Diederichs 2010, S. 9).

Die engste Begriffsauffassung vertritt der Gesetzgeber. Laut § 91 Abs. 2 AktG geht es bei Risiken nur um **Entwicklungen, die den Fortbestand einer Gesellschaft gefährden**, wobei der Gesetzgeber den Begriff des Risikos nicht explizit nennt. Der Fortbestand eines Unternehmens wird durch einen **Konkurs**, d. h. durch Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, gefährdet. Als Risiko lassen sich somit jede Umweltentwicklung und jede Managemententscheidung interpretieren, die zur Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung eines Unternehmens führen. Auf die Möglichkeit von Chancen geht der Gesetzgeber nicht ein. Ob und in welchem Umfang Chancen genutzt werden sollen, bleibt der unternehmerischen Freiheit und somit dem Management überlassen.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) erweitert das Risikoverständnis des Gesetzgebers und versteht unter einem Risiko generell die **Möglichkeit ungünstiger zukünftiger Entwicklungen**. Dabei muss nicht jedes Risiko zu einer Existenzbedrohung des Unternehmens führen. Das IDW berücksichtigt in seiner Definition, dass auch eine Verkettung mehrerer nicht-existenzgefährdender Risiken das Überleben eines Unternehmens beeinträchtigen kann.

Die Beiersdorf AG unterscheidet eine ursachen- und eine wirkungsbezogene Komponente in ihrer Risikodefinition. Die **ursachenbezogene Komponente** berücksichtigt, dass Quellen möglicher Zielverfehlungen entweder externe Ereignisse, wie z. B. eine Finanzmarktkrise, oder interne Entscheidungen, wie z. B. Fehlinvestitionen, sind. Die **wirkungsbezogene Komponente** bestimmt, dass sich Risiken in einer Verfehlung der Unternehmensziele niederschlagen. BASF unterteilt die wirkungsbezogene Komponente in eine Verfehlung der kurzfristigen operativen und der langfristigen strategischen Ziele.

Die enge gesetzliche Definition des Risikobegriffs ist für die Unternehmenssteuerung nicht ausreichend, da sie kaum Ansatzpunkte für ein Risikomanagement bietet. Da die Ausnutzung von Chancen ein wichtiger Aspekt der Unternehmenssteuerung in der Praxis ist, finden sich in Unternehmen und Verbänden häufig Risikobegriffe i. w. S.

Zudem nimmt die Risikodefinition der ICG sowie des ICV Bezug auf die **Eintrittswahrscheinlichkeit** und das **Schadensausmaß** als zwei wesentliche Beurteilungskriterien für ein Risiko. Die Eintrittswahrscheinlichkeit gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine zukünftige Zielabweichung in einem bestimmten Zeitraum zu erwarten ist. Das Schadensausmaß misst die potenziellen finanziellen Konsequenzen eines Risikos, z. B. Umsatzminderungen oder Kostensteigerungen (vgl. Schneck, 2010, S. 24 f.).

**Entscheidungsorientierte Risikobegriffe**, wie die von Mikus oder Rosenkranz/Missler-Behr, gehen davon aus, dass Unternehmensrisiken dadurch entstehen, »dass der Entscheider die Wirkungszusammenhänge zwischen seinen Entscheidungen und der Umweltentwicklung nicht gut genug versteht. Die Informationen über solche Wirkungszusammenhänge können auch fehlen oder der Entscheider kann durch zu viele, zuweilen widersprüchliche oder unscharfe

---

Risikobegriff  
des Gesetzgebers

---

Risikobegriffe der  
Unternehmenspraxis

---

Risikobegriffe  
der Wissenschaft

Informationen daran gehindert werden, adäquat zu handeln.« (Rosenkranz/Missler-Behr, 2005, S. 20).

**Statistische Risikobegriffe**, wie die von Bartram oder Gleißner, verstehen unter einem Risiko die Schwankung einer Variablen (hier eines geplanten Unternehmensziels) um ihren Erwartungswert, die sich mit statistischen Maßen wie der Varianz oder der Standardabweichung messen lässt. Statistische Risikodefinitionen verstehen zum einen externe Risikoeinflussgrößen, wie z. B. Wechselkurse oder Zinsen, als Zufallsvariablen und untersuchen deren Einfluss auf die Erreichung der geplanten finanziellen Unternehmensziele. Andererseits können auch die finanziellen Unternehmensziele, z. B. der Unternehmenswert, selbst als Zufallsvariablen interpretiert und mittels statistischer Maßgrößen analysiert werden (vgl. Bartram, 2000, S. 242; zu den statistischen Grundlagen des Risikomanagement vgl. Kapitel 2.5.2).

Im vorliegenden Lehrbuch wird die folgende **Arbeitsdefinition** des Risikobegriffs verwendet.

Ein **Risiko** ist die Möglichkeit einer positiven Abweichung (Chance) oder negativen Abweichung (Risiko i. e. S.) von den geplanten Unternehmenszielen aufgrund eines Ereignisses oder einer Entscheidung des Managements. Unternehmensziele sind finanzielle Ergebnisziele, z. B. der Jahresüberschuss, das Betriebsergebnis oder der Cashflow, und nicht-finanzielle Ziele, z. B. das Unternehmensimage. Es kann sich um kurzfristige operative und langfristige strategische Ziele handeln. Risiken können durch ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und ihr Schadensausmaß beschrieben werden. Wenn im Folgenden von Risiken gesprochen wird, wird stets ein Risikobegriff i. w. S. verwendet.

---

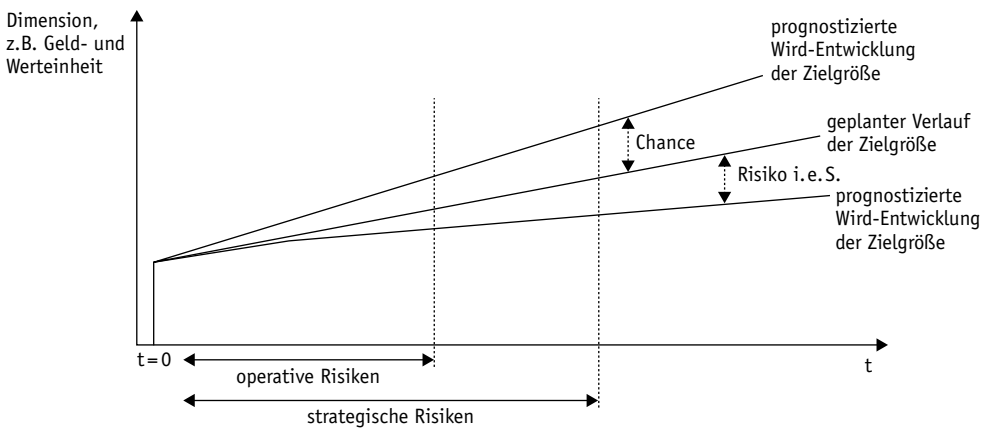
#### Bedeutung von Chancen

Die Elemente des Risikobegriffs werden in der Abb. 3 zusammengefasst.

Die o. g. Definition berücksichtigt, dass Risiken bewusst eingegangen werden, um Chancen zu realisieren. Daher ist es für die Unternehmensführung notwendig, bei einer Entscheidung Chancen und Risiken abzuwägen. Die Vernachlässigung von Chancen birgt die Gefahr der übermäßigen Risikovermeidung. Dies kann dazu führen, dass Chancen nicht erkannt und damit nicht ergriffen werden, was wiederum den zukünftigen Erfolg und damit die Existenz des Unternehmens gefährden kann (vgl. Fiege, 2009, S. 304). Zudem stellt die Definition auf die Messbarkeit von Risiken ab, da die Risikobewertung anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß eine wichtige Voraussetzung für die Risikosteuerung ist.

Abb. 3

Elemente des betriebswirtschaftlichen Risikobegriffs



Quelle: Vanini/Weinstock, 2006, S. 380.

**Aus der Praxis** Berücksichtigung von Chancen bei BASF

►► Praktische Anwendung findet der betriebswirtschaftliche Risikobegriff u. a. im BASF-Konzern, der die Differenz zwischen Risiko i. e. S. und Chance als Volatilität definiert:

Abb. 4

Relativer Ergebnisbeitrag von Chancen, Risiken und Volatilitäten im BASF Konzern

	- Planwert +	
Entwicklung der Konjunktur und der Absatzmärkte		
Verfügbarkeit und Preisvolatilität von Rohstoffen		
Volatilitäten von Wechselkursen		
Übrige finanzwirtschaftliche Risiken		
Spezifische Chancen und Risiken der einzelnen Bereiche		

Quelle: BASF, 2011, S. 103.



Risikoklassifikationen

Symmetrie  
des RisikoprofilsGefährdetes Unter-  
nehmensziel

### 2.1.2 Risikoarten

Risiken können nach verschiedenen Kriterien systematisiert werden, wobei die einzelnen Systematisierungsansätze sich teilweise überschneiden (vgl. Abb. 5). Die Systematisierungsansätze und die einzelnen Risikoarten werden anschließend erläutert.

Nach der Symmetrie ihres Risikoprofils werden **symmetrische Risiken**, bei denen der Verlustgefahr auch eine Chance gegenübersteht, und **asymmetrische Risiken** ohne Chancen unterschieden. Beispiele für symmetrische Risiken sind Aktienkursrisiken, da der Aktienwert in Relation zum Einstiegskurs sowohl fallen als auch steigen kann. Das Brandrisiko einer Produktionsanlage ist ein Beispiel für ein asymmetrisches Risiko. Asymmetrische Risiken werden als »reine Risiken«, symmetrische Risiken als »spekulative Risiken« bezeichnet (vgl. Burger/Buchhart, 2002, S. 3 f.; Kremers, 2002, S. 38; Rosenkranz/Missler-Behr, 2005, S. 7 f.; Gerpott/Hoffmann, 2008, S. 7).

Nach den relevanten Unternehmenszielen lassen sich Erfolgs-, Liquiditäts-, Wert- und Sachzielrisiken unterscheiden. **Erfolgsrisiken** betreffen die finanziellen Ergebnisziele eines Unternehmens, wie z. B. den Jahresüberschuss oder das Betriebsergebnis. **Liquiditätsrisiken** gefährden die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens und betreffen z. B. den Cashflow. **Wertrisiken** beeinträchtigen den Unternehmenswert. Erfolgs-, Liquiditäts- und Wertrisiken sind finanzielle Risiken, da sie sich auf den Finanzbereich eines Unternehmens beziehen. Möglich ist jedoch auch eine Bezugnahme auf nicht-finanzielle Ziele, wie z. B. das Unternehmensimage, die Kundenzufriedenheit oder die Qualität der Produkte und Dienstleistungen (**Sachzielrisiken**). Sachzielrisiken führen häufig zu Erfolgs-, Liquiditäts- oder Wertrisiken.

Abb. 5

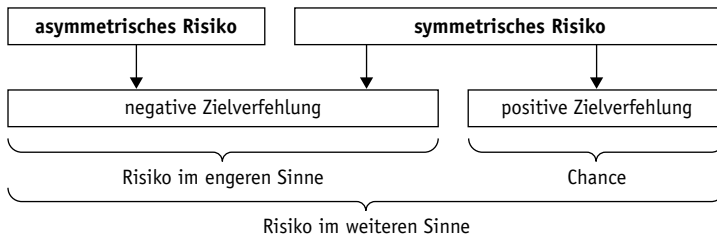
#### Systematisierung von Risiken

Kriterium	Systematisierung			
	Symmetrie des Risikoprofils	symmetrische Risiken		asymmetrische Risiken
gefährdetes Unternehmensziel	Erfolgsrisiken	Liquiditätsrisiken	Wertrisiken	Sachzielrisiken
Zeithorizont/Relevanz	strategische Risiken		operative Risiken	
Messbarkeit	quantifizierbare Risiken		nicht-quantifizierbare Risiken	
Quelle	externe Risiken	leistungswirtschaftliche Risiken	finanzwirtschaftliche Risiken	Risiken aus Management & Organisation
Geschädigter	Sachrisiken		Personenrisiken	

Quelle: In Erweiterung von Vanini, 2009, S. 199.

Abb. 6

## Zusammenhang von Symmetrie und Risikoverständnis



Quelle: Kremers, 2002, S. 38.

Strategische und operative Risiken lassen sich nach zwei Kriterien abgrenzen: ihrem Zeitbezug und der Bedeutung bzw. Relevanz der zugrundeliegenden Ziele. **Strategische Risiken** entstehen durch langfristige Entscheidungen des Topmanagements, die die Positionierung des gesamten Unternehmens betreffen. Sie werden durch Veränderungen des wirtschaftlichen, politischen und technologischen Unternehmensumfelds sowie sozio-kulturelle Entwicklungen beeinflusst und führen zu einer Gefährdung der Umsetzbarkeit von Strategien und Erfolgspotenzialen. Erfolgspotenziale sind Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens, die dessen künftige Wettbewerbsvorteile begründen, z. B. die vom Kunden wahrgenommene Servicequalität oder besonders effiziente interne Arbeitsprozesse. Strategische Risiken können den langfristigen Unternehmenserfolg und den Bestand des Unternehmens gefährden (vgl. Gleißner, 2008a, S. 36). Je nach Unternehmenstyp und Umfeldsituation sind andere strategische Risiken relevant. So sind für stark wachsende Unternehmen vor allem finanzielle Risiken in Form eines Eigenkapitalmangels sowie Organisationsrisiken relevant, während für Familienunternehmen eher Nachfolgerisiken und Finanzierungsrisiken durch den eingeschränkten Zugriff auf Kapitalmärkte wichtig sind (vgl. Gleißner, 2011, S. 74 ff.).

**Operative Risiken** resultieren aus kurzfristig angelegten Entscheidungen des mittleren und unteren Managements und betreffen Teile des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses, z. B. Produktionsausfälle durch Funktionsstörungen von Fertigungsmaschinen. Operative Risiken betreffen das Tagesgeschäft, sind nur für einen Teilbereich des Unternehmens relevant und gefährden den geplanten kurzfristigen Unternehmenserfolg (vgl. Burger/Buchhart, 2002 S. 4; Schneck, 2010, S. 57).

Nach ihrer Messbarkeit werden **quantifizierbare Risiken**, deren Auswirkungen auf die Unternehmensziele anhand ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihres Schadensmaßes bewertet werden können, und **nicht-quantifizierbare Risiken** ohne direkt messbare Auswirkungen unterschieden. So sind strategische Risiken häufig nicht quantifizierbar. Nicht-quantifizierbare Risiken wer-

---

Zeithorizont  
und Relevanz

---

Messbarkeit von Risiken