

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>IX</b>
------------------------------------	-----------

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XI</b>
------------------------------------	-----------

<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIEL DER UNTERSUCHUNG .....	1
---	---

1.2 METHODISCHES VORGEHEN UND AUFBAU DER ARBEIT .....	2
---	---

<b>2 KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN .....</b>	<b>4</b>
--	----------

2.1 DEFINITION UND ABGRENZUNG .....	4
-------------------------------------	---

2.1.1 Quantitative Kriterien der Mittelstandsdefinition .....	4
---	---

2.1.2 Qualitative Abgrenzungsmerkmale und Besonderheiten .....	8
--	---

2.1.2.1 Unternehmensführung, Organisation und Planung .....	10
---	----

2.1.2.2 Beschaffung .....	13
---------------------------	----

2.1.2.3 Produktion, Leistung und Absatz .....	13
---	----

2.1.2.4 Finanzierung .....	15
----------------------------	----

2.1.2.5 Personal .....	18
------------------------	----

2.1.2.6 Forschung und Entwicklung .....	19
---	----

2.1.3 Abgrenzung zu Familienunternehmen .....	20
---	----

2.1.4 Arbeitsspezifische Definition kleiner und mittlerer Unternehmen .....	22
---	----

2.2 BEDEUTUNG FÜR WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT .....	24
---	----

<b>3 TERMINOLOGIE UND RECHTLICHER RAHMEN DES RISIKOMANAGEMENTS KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN .....</b>	<b>30</b>
--	-----------

3.1 GRUNDLEGENDE BEGRIFFE .....	30
---------------------------------	----

3.1.1 Risiko .....	30
--------------------	----

3.1.2 Risikomanagement .....	32
------------------------------	----

3.1.3 Risikomanagementsystem .....	34
------------------------------------	----

3.2 RECHTLICHE GRUNDLAGEN DES RISIKOMANAGEMENTS .....	36
---	----

3.2.1 Vorschriften für Unternehmen .....	36
--	----

3.2.1.1 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich .....	37
---	----

3.2.1.2 Deutscher Rechnungslegungsstandard zur Risikoberichterstattung .....	40
--	----

3.2.1.3 Deutscher Corporate Governance Kodex .....	42
--	----

3.2.2 Vorschriften für Kreditinstitute .....	44
--	----

3.2.2.1 Die Basler Eigenkapitalvereinbarungen .....	44
---	----

3.2.2.2 § 25a Kreditwesengesetz .....	51
---------------------------------------	----

3.2.2.3	Mindestanforderungen an das Risikomanagement .....	51
3.2.3	Auswirkungen auf kleine und mittlere Unternehmen .....	53
3.2.3.1	Auswirkungen der Unternehmensvorschriften zum Risikomanagement ..	53
3.2.3.2	Auswirkungen der Vorschriften zum Risikomanagement für Banken.....	57
<b>4</b>	<b>RISIKOMANAGEMENT KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN .....</b>	<b>59</b>
4.1	BEDEUTUNG DES RISIKOMANAGEMENTS FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN .....	59
4.2	ZIELE UND AUFGABEN DES RISIKOMANAGEMENTS .....	60
4.2.1	Formulierung einer Risikostrategie und Vorgabe risikopolitischer Grundsätze ..	61
4.2.2	Schaffung einer unternehmensweiten Risikokultur .....	64
4.3	RISIKOMANAGEMENTPROZESS KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN.....	64
4.3.1	Risikoidentifikation.....	66
4.3.1.1	Grundlegendes zur Risikoidentifikation.....	66
4.3.1.2	Quellen risikorelevanter Informationen .....	67
4.3.1.3	Risiken kleiner und mittlerer Unternehmen.....	68
4.3.1.3.1	Interne Risiken.....	71
4.3.1.3.1.1	Leistungswirtschaftliche Risiken.....	71
4.3.1.3.1.2	Finanzwirtschaftliche Risiken .....	73
4.3.1.3.1.3	Risiken aus Management und Organisation .....	75
4.3.1.3.2	Externe Risiken .....	77
4.3.1.3.3	Spezifische Risiken kleiner und mittlerer Unternehmen aus Sicht der befragten Kreditinstitute .....	79
4.3.1.4	Darstellung und Beurteilung ausgewählter Methoden zur Risiko- identifikation .....	82
4.3.1.4.1	Überblick.....	82
4.3.1.4.2	Kollektionsmethoden .....	83
4.3.1.4.2.1	PESTEL-Analyse.....	83
4.3.1.4.2.2	Branchenstrukturanalyse von PORTER .....	84
4.3.1.4.2.3	SWOT-Analyse .....	86
4.3.1.4.2.4	Risiko-Checklisten.....	88
4.3.1.4.2.5	Mitarbeiterbefragungen.....	89
4.3.1.4.2.6	Betriebsbesichtigungen .....	89
4.3.1.4.3	Suchmethoden .....	90
4.3.1.4.3.1	Analytische Suchmethoden.....	90
4.3.1.4.3.2	Kreativitätsmethoden.....	93
4.3.1.4.3.2.1	Brainstorming.....	93
4.3.1.4.3.2.2	Brainwriting.....	93
4.3.1.4.3.2.3	Delphi-Methode .....	94
4.3.1.4.3.2.4	Szenario-Technik .....	96

4.3.1.4.4	Kritische Würdigung der vorgestellten Methoden zur Risiko- identifikation .....	99
4.3.1.5	Risikoinventar als Ergebnis der Risikoidentifikation .....	102
4.3.2	Risikobewertung.....	103
4.3.2.1	Grundlegendes zur Risikobewertung.....	103
4.3.2.2	Darstellung und Beurteilung ausgewählter Verfahren der Risiko- bewertung.....	106
4.3.2.2.1	Überblick.....	106
4.3.2.2.2	Methoden der quantitativen Bewertung.....	107
4.3.2.2.2.1	Value-at-Risk (VaR).....	107
4.3.2.2.2.2	Sensitivitätsanalyse .....	109
4.3.2.2.3	Methoden der qualitativen Bewertung .....	110
4.3.2.2.3.1	Risikoklassifikation .....	110
4.3.2.2.3.2	Risikoportfolios.....	112
4.3.2.2.3.3	Scoring-Modelle .....	116
4.3.2.2.4	Kritische Würdigung der vorgestellten Methoden zur Risiko- bewertung.....	118
4.3.2.3	Gesamtrisikobewertung.....	120
4.3.3	Risikosteuerung.....	122
4.3.3.1	Grundlegendes zur Risikosteuerung.....	122
4.3.3.2	Strategien und Instrumente der Risikosteuerung .....	122
4.3.3.2.1	Risikovermeidung.....	124
4.3.3.2.2	Risikoverminderung.....	124
4.3.3.2.3	Risikobegrenzung .....	125
4.3.3.2.4	Risikoüberwälzung.....	127
4.3.3.2.5	Risikoübernahme.....	128
4.3.3.3	Abschließende Beurteilung der Risikosteuerung.....	130
4.3.4	Risikokontrolle und Risikoprozessüberwachung.....	132

## **5 BEURTEILUNG DES RISIKOMANAGEMENTS KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN DURCH DIE KREDITGEBENDE BANK .....135**

5.1	BEDEUTUNG UND NOTWENDIGKEIT .....	135
5.2	SITUATIONSANALYSE ZUR BEURTEILUNG DES RISIKOMANAGEMENTS .....	137
5.2.1	Konzeption und Teilnehmer der Befragung.....	138
5.2.2	Befragungsergebnisse .....	139
5.2.2.1	Zur Tragweite der Beurteilung des Risikomanagements.....	139
5.2.2.2	Zu den Grundlagen des Risikomanagements .....	140
5.2.2.3	Zur Phase der Risikoidentifikation .....	144
5.2.2.4	Zur Phase der Risikobewertung .....	146
5.2.2.5	Zur Phase der Risikobewältigung.....	148

5.3	ABLEITUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE KREDITINSTITUTE .....	151
5.3.1	Beurteilung des Risikomanagements unter Zuhilfenahme geeigneter Unter- lagen .....	151
5.3.1.1	Bilanz, GuV und Lagebericht .....	152
5.3.1.2	Versicherungspolizen .....	153
5.3.1.3	Risikomanagement-Checklisten .....	153
5.3.1.4	Risikopolitische Grundsätze .....	153
5.3.1.5	Risikokatalog .....	154
5.3.1.6	Risikomaßnahmenkatalog .....	154
5.3.1.7	Risk-Maps .....	155
5.3.1.8	Derzeit in der bankwirtschaftlichen Praxis verwendete Unterlagen .....	155
5.3.2	Konzeption einer Checkliste zur Beurteilung des Risikomanagements .....	157
5.3.2.1	Beurteilungskriterien .....	157
5.3.2.1.1	Grundlagen des Risikomanagements .....	157
5.3.2.1.2	Die Phase der Risikoidentifikation .....	159
5.3.2.1.3	Die Phase der Risikobewertung .....	160
5.3.2.1.4	Die Phase der Risikosteuerung .....	161
5.3.2.1.5	Risikokontrolle und Risikoprozessüberwachung .....	162
5.3.2.2	Qualitätsstufen des Risikomanagements .....	162
5.3.3	Fazit zu den Handlungsempfehlungen .....	164
5.4	AUS DER BEURTEILUNGSKOMPETENZ RESULTIERENDE VORTEILE FÜR DIE KREDITINSTITUTE .....	165
5.4.1	Risikomanagementberatung als Geschäftsfeld von Banken .....	167
5.4.2	Risikomanagement als Kriterium zur Bonitätsbeurteilung .....	169
5.4.2.1	Bonitätsanalyse im mittelständischen Firmenkundengeschäft .....	169
5.4.2.2	Integration des Risikomanagements kleiner und mittlerer Unternehmen in den Bonitätsbeurteilungsprozess .....	171
5.4.2.2.1	Variante 1: Risikomanagement als Teilfragebereich bei der Beurteilung des Managements .....	172
5.4.2.2.2	Variante 2: Risikomanagement als eigenständiges Modul im bankinternen Ratingprozess .....	174
5.4.2.2.3	Variante 3: Risikomanagementbeurteilung als Zusatzinformation zur ermittelten Ratingnote .....	176
5.4.2.2.4	Fazit zur Integration des Risikomanagements kleiner und mittlerer Unternehmen in den Bonitätsbeurteilungsprozess .....	176
<b>6</b>	<b>THESEN .....</b>	<b>177</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>IX</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIX</b>