

Veröffentlicht in  
Controller Magazin  
Ausgabe 4  
Juli/August 2010

„Integration von Risikomanagement und Controlling -  
Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im  
Controlling“  
S. 23-34

Mit freundlicher Genehmigung der  
Controller Magazin-Redaktion,  
VCW Verlag für ControllingWissen AG, Freiburg i. Br.  
([www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de))



# Integration von Risikomanagement und Controlling

## Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungsunsicherheit im Controlling

von Werner Gleißner und Rainer Kalwait

Durch Controlling soll i.d.R. die **zielorientierte Unternehmenssteuerung** auf unterschiedlichen Ebenen gewährleistet werden. Dabei werden Richtungsentscheidungen von oben nach unten kommuniziert und **mit differenzierten Reportingsystemen** Ergebnisse von unten nach oben berichtet; dies ist eingebettet in einem mehr oder weniger zyklischen Revisions- und Anpassungsprozess. Bisher geht man dabei von eindimensionalen Planwerten aus, die mit eindimensionalen Istwerten verglichen werden. Dann werden die bekannten **Abweichungsanalysen** durchgeführt.

Gewöhnlich kümmert man sich im unternehmerischen Controlling eher weniger um die Tatsache, dass – wegen der Unsicherheit der Zukunft – die **Planwerte anstelle eindimensionaler Werte weit eher Verteilungen mit entsprechenden Erwartungswerten und Varianzen** darstellen; und sich daraus ent-

sprechende Folgen für die Abweichungsanalysen ergeben. Erweitert man das Controlling um diese fehlenden Aspekte, wird es einem umfassenden Risikomanagement immer ähnlicher.

Im eher partiell angelegten Risikomanagement hingegen arbeitet man seit jeher mit den genannten **Verteilungen und weiteren Werkzeugen aus Statistik und Wahrscheinlichkeitsrechnung**. Dies manifestiert sich dann auch organisatorisch in zum Controlling bzw. zum Rechnungswesen parallelen Planungs- und Reportingsträngen. Innerhalb des weiten Feldes von Risikomanagement sind Bestrebungen erkennbar, Planung und Reporting auf andere Unternehmensbereiche auszudehnen und dort die hier entwickelten Instrumente und Erfahrungen einzusetzen. Ein derart umfassendes Risikomanagement wird einem umfassenden Controlling ziemlich ähnlich. Hier wird

ganz konkret gezeigt, wie ein beide Teile integrierendes Steuerungssystem aufzubauen ist.

### Planung und Risiko

Im Umgang mit der Unsicherheit, die sich zwangsläufig aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft ergibt, lassen sich zwei Teilaufgaben unterscheiden:

- ➔ Zum einen gilt es, **möglichst erwartungstreue (und präzise) Planungen** (Prognosen) zu erstellen (kleiner Konfidenzbereich) und
- ➔ zum anderen die **Chancen und Gefahren** (Risiken) zu identifizieren und zu quantifizieren, die in der Zukunft Abweichungen von dieser Planung verursachen können.

Die Anforderung an erwartungstreue Planwerte (Schätzungen) bedeutet, dass mit Hilfe geeig-

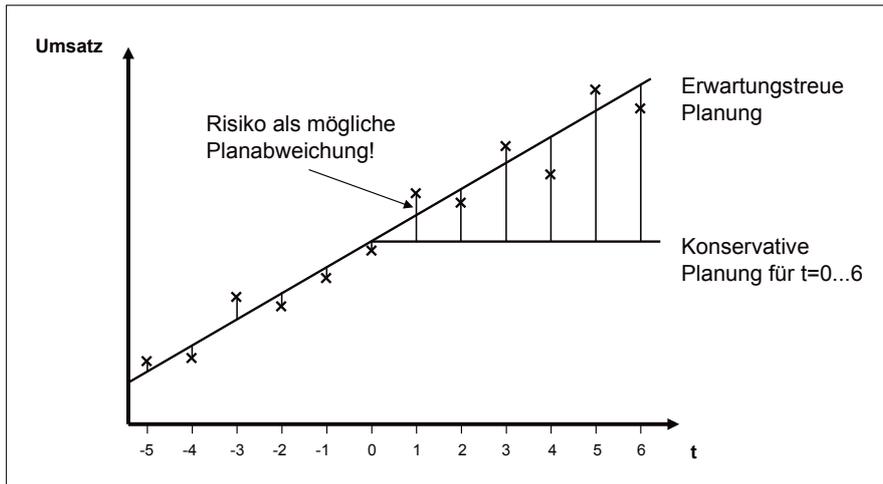


Abb. 1: Quantifizierung eines Risikos auf Basis von Residuen einer Regression<sup>1</sup>

nerer Planungs- und Prognosesysteme **bestmögliche und unverzerrte Vorhersagen** getroffen werden, und sich diese im Mittel aus vielen Planungsfällen und Planungsperioden als richtig herausstellen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Planwerte vielfach weder erwartungstreu sind, noch will man wirklich erwartungstreu Planwerte erzeugen. Dies liegt nicht nur an methodischen Defiziten, sondern an einem Denkfehler.

**Häufig wird absichtlich erst eine „konservative Planung“ erstellt**, deren Planwerte mit hoher Wahrscheinlichkeit zumindest erreicht werden. Umgekehrt findet man ebenfalls **häufig „anspruchsvolle“ oder „fordernde“ Planungen**, bei denen ambitionierte Planwerte als Ziele vorgegeben werden, die nur bei größter Anstrengung und günstigen Rahmenbedingungen erreichbar sind. Ebenfalls sehr häufig sind Kombinationen beider Verfahren in unterschiedlichen Ebenen oder in unterschiedlichen Bereichen des gleichen Unternehmens, **mangels einheitlicher und/oder eindeutiger Vorgaben bei der Unternehmensplanung bzw. im Controlling** (Planungshandbuch, Controllinghandbuch).

Alle genannten Planungsansätze **erlauben keinerlei Prognose über die tatsächlich zu erwartende Entwicklung** des Unternehmens, die jedoch maßgebliche Grundlage für unternehmerische Entscheidungen (z.B. in der Investitionsrechnung) sein muss. Die systematischen Abweichungen führen zudem zu einer erhöhten Risikoposition, weil der Umfang von Planabweichungen (Prognoseresiduen) zunimmt (siehe Abbildung 1).

Die (erwartungstreuen) **Planwerte**, die die **zu erwartende Entwicklung eines Unternehmens** beschreiben, unterscheiden sich deutlich von den (oft auch als Planwerte bezeichneten) **Zielwerten (für Unternehmenssteuerung und eventuell auch für Entlohnungssysteme)**. In Planung und Controlling ist es gefährlich, wenn man diesen Unterschied nicht kennt, nicht wahrnimmt und ggf. nicht nachvollziehen kann, ob Planwerte tatsächlich (zumindest intendiert) erwartungstreu sind. Um die einzelnen Planinformationen interpretieren zu können, **muss ausdrücklich angegeben werden, wie die Planwerte auszulegen sind**.

Wenn eine erwartungstreu Planung gefordert wird, müssten Planüber- und Planunterschreitungen in etwa gleichem Umfang auftreten. Wir sind davon überzeugt, dass kaum ein Controller oder Unternehmensplaner jemals eine derartige Analyse in seinem Unternehmen durchgeführt und entsprechende Konsequenzen gezogen hat. Für eine fordernde Unternehmenssteuerung, die die Potentiale des Unternehmens möglichst gut ausschöpft, müssten demzufolge **neben den erwartungstreuen Planwerten zusätzlich anspruchsvollere Zielwerte** vorgegeben werden.

### Planwerte sind ohne Risikoinformationen nicht aussagekräftig

**Häufig werden Planwerte (meist gebraucht im Sinne von „wahrscheinlichsten Werten“), ambitionierte Zielwerte und Erwartungswerte miteinander verwechselt.** Der

Erwartungswert zeigt, was (gemäß verfügbarer Informationen) im Mittel passieren wird und nur er ist eine sinnvolle Grundlage für unternehmerische Entscheidungen, z.B. Investitionsentscheidungen.

### Den Unterschied zwischen „traditionellem Planwert“ (wahrscheinlichstem Wert, Modus) und Erwartungswert zeigt folgendes einfache Beispiel:

Die Geschäftsführung möchte über die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit einer Investition entscheiden, die mit einem Investitionsvolumen von 10 Mio. Euro verbunden ist. Die Beurteilung mit Hilfe der Investitionsrechenverfahren (Barwertmethode) erfordert einen risikogerechten Diskontierungszinssatz (Kapitalkostensatz), der hier zunächst mit 10% angenommen wird. Die Verantwortlichen für die Projektplanung halten es für am wahrscheinlichsten, dass am Projektende, hier nach einem Jahr, eine Rückzahlung in Höhe von 12 Mio. Euro erfolgt und setzen diese als Planwert an. Damit führen sie folgende einfache Rechnung durch:

$$\text{Netto-Barwert} = - \text{Investition} + \text{Plan-Rückfluss} / (1 + \text{Diskontierungszins}) = -10 \text{ Mio. €} + 12 \text{ Mio.€} / (1 + 10\%) = 0,91 \text{ Mio.€} \geq 0$$

Die Investitionsrechnung zeigt, dass ein positiver Barwert von ca. 0,9 Mio. Euro auftritt. Das Projekt ist also wirtschaftlich und wird durchgeführt. Für eine fundierte Investitionsentscheidung ist es allerdings notwendig, sich bewusst zu machen, **dass jede Prognose in die Zukunft unsicher ist** und entsprechend Planabweichungen auftreten können. Mit einer Risikobeurteilung kann man beispielsweise zu dem Resultat kommen, dass zwar 12 Mio. Euro Rückfluss der wahrscheinlichste Wert ist (Eintrittswahrscheinlichkeit 60%), aber mit 20%iger Wahrscheinlichkeit sogar 13 Mio. Euro bei günstigem Konjunkturverlauf zu erlösen sind (Chance), schlimmstenfalls aber das Projekt auch komplett scheitert und der Rückfluss lediglich 1 Mio. Euro beträgt (Gefahr). Für die Investitionsentscheidung ist nur der **Erwartungswert („erwartete Rückzahlung“)** relevant, der sich aus den drei genannten Szenarien leicht ermitteln lässt als:<sup>2</sup>

$$\text{Erwartete Rückzahlung} = 60\% * 12 \text{ Mio. €} + 20\% * 13 \text{ Mio. €} + 20\% * 1 \text{ Mio. €} = 10,0 \text{ Mio. €}$$

Die korrekte Berechnung des Investitionswerts beträgt entsprechend:

Netto-Barwert = - Investition + erwartete Rückzahlung / (1 + Diskontierungszins) = -10 Mio. € + 10 Mio. € / (1 + 10%) = -0,91 Mio. €

Hier ist bei korrekter Berücksichtigung des Erwartungswerts die Investition nicht sinnvoll, da der Barwert kleiner null ist. Zudem ist auch der Diskontierungszinssatz risikoabhängig anzupassen (siehe weiter unten). Beachten wir eine Struktur der Rückflüsse mit 60%-iger Wahrscheinlichkeit für 12 Mio. sowie je 20% für 14 Mio. und 0 Mio. Euro. Der Erwartungswert ist identisch (10 Mio. Euro), aber das Risiko hat zugenommen.

**Fazit: Bei der Unternehmensplanung (hier Investitionsplanung) müssen grundsätzlich die für Entscheidungen relevanten Planwerte demzufolge Erwartungswerte (arithmetische Mittelwerte) sein – und eben nicht die wahrscheinlichsten Werte, wie dies bis heute durchgängig der Fall zu sein scheint. Die potentiellen Chancen und Gefahren müssen auf irgendeine Weise im Zusammenhang mit Planwerten berücksichtigt werden, da ansonsten – wie das Beispiel zeigt – leicht Fehlentscheidungen auftreten können.**

Im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung sei ergänzend darauf hingewiesen, dass auch der oben lediglich angenommene risikogerechte Diskontierungszinssatz, im Beispiel 10%, basierend auf den Erkenntnissen über den Projektrisikoumfang berechnet werden kann.<sup>3</sup> Es gilt folgender einfacher Zusammenhang: Ein zunehmender Risikoumfang (mögliche negative Planabweichungen) erfordert mehr (teures) Eigenkapital für die Finanzierung der Investition, was höhere Kapitalkosten zur Konsequenz hat.<sup>4</sup> Alternativ kann bei der Bewertung von Investitionen ein risikogerechter Abschlag vom Erwartungswert vorgenommen werden:<sup>5</sup>

$$\text{Netto-Barwert} = - \text{Investition} + (\text{erwartete Rückzahlung} - \text{Risikoprämie} * \text{realistische Planabweichung}) / (1 + \text{risikoloser Zinssatz}) = -10 \text{ Mio. €} + (10 \text{ Mio. €} - 6\% * 9 \text{ Mio. €}) / (1 + 4\%) = -0,91 \text{ Mio. €}$$

Der Umfang der „realistischen Planabweichung“ ist daher gerade die Differenz vom Erwartungswert und dem „realistischen Worst-Case“, hier also 10 Mio. Euro abzüglich 1 Mio.

Euro. Die **Risikoprämie** ist die Differenz der erwarteten Rendite der risikoabhängigen Eigenkapitalanlage (z.B. Aktien) und risikolosem Zinssatz (Staatsanleihe): hier im Beispiel 10% - 4% = 6%.

## Risikoorientierte, stochastische Planungsmethoden

Die bis heute praktisch flächendeckend im Controlling, im Rechnungswesen und in der Unternehmensplanung benutzten „nackten“ **Planwerte ohne ergänzende Informationen**

tungswert und Streuung (z.B. Quantile oder höhere Momente der Verteilung) für jede (wichtige) Planzahl kann erstmals gewährleistet werden, dass im gesamten Planungs- und Controllingssystem die mit der Planung verbundenen Risiken simultan und konsistent analysiert werden. Das ist bekanntlich bisher auch mit (willkürlich gewählten) Best-Case- und Worst-Case-Szenarien nicht möglich.

Beim Aufbau stochastischer Planungs- und Steuerungssysteme werden zunächst die erheblich risikobehafteten Planannahmen identi-

### Autoren



#### Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen, und Leiter der Risikoforschung der Marsh GmbH, Frankfurt am Main. Des Weiteren ist er im Vorstand des Krisennavigators (Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement e. V.) und im Beirat der Risk Management Association, in der Schmalenbach-Gesellschaft und im Vorstand des Bundesverbands der Ratinganalysten und Ratingadvisor (BdRA). E-Mail: w.gleissner@FutureValue.de

#### Prof. Dr. Rainer Kalwait

ist Professor für Controlling und Internationales Management an der Hochschule Coburg und Leiter des Steinbeis-Zentrums für Controlling in Coburg. Er ist Autor bzw. Herausgeber zahlreicher Fachbücher und Zeitschriftenaufsätze, zuletzt „Risikomanagement in der Unternehmensführung“, Weinheim 2008 und „Wert- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung“, Duisburg-Köln 2009. E-Mail: rainer@kalwait.com



**über die Planungssicherheit** (z.B. Standardabweichung von Planabweichungen) sind damit praktisch ohne jegliche Relevanz. Theoretisch und praktisch können sich dahinter beliebige große Planabweichungen mit relevanter Wahrscheinlichkeit verbergen, ohne dass dies weder den Fachleuten wie Controllern, Unternehmensplanern, Rechnungswesenspezialisten bzw. den Entscheidern wie Linienmanagern, Vorständen, Geschäftsführern und ggf. Aufsichtsräten noch den Prüfern im weitesten Sinne, den internen Revisoren, dem Prüfungsausschuss sowie Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern auch nur annähernd bewusst ist.

Daraus folgt zwingend der **Übergang von der bisher weitgehend deterministischen zu einer realitätsnäheren stochastischen Planung** aller unternehmerischen Zielwerte, unabhängig von den jeweiligen Zielinhalten (Unternehmenswertmaximierung, Umsatzmaximierung u.v.a.). Mit der Verknüpfung von Erwartungswert und Streuung (z.B. Quantile oder höhere Momente der Verteilung) für jede (wichtige) Planzahl kann erstmals gewährleistet werden, dass im gesamten Planungs- und Controllingssystem die mit der Planung verbundenen Risiken simultan und konsistent analysiert werden. Das ist bekanntlich bisher auch mit (willkürlich gewählten) Best-Case- und Worst-Case-Szenarien nicht möglich.

fiziert, bevor sämtliche im Rahmen des Risikomanagements („Risk Audit“) **identifizierte Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung gesetzt werden**. Es muss sich dann jedes Risiko bei einer Realisation in einer Planabweichung zeigen. Anschließend werden alle identifizierten Risiken quantifiziert, d.h. durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungsfunktion beschrieben.

Der **Planer bzw. Controller ermittelt** im Rahmen des normalen Planungs- und Budgetierungsprozesses nicht mehr nur seinen „Planwert“, sondern **spezifiziert auch den Risikoumfang**. Im einfachsten Falle einer Dreiecksverteilung wird er somit drei Werte angeben müssen, nämlich den „Mindestwert“, den „wahrscheinlichsten Wert“ (Modus) und den „Maximalwert“.

Anders als bei den Best-Case- und Worst-Case-Szenarioanalysen, bei denen nur zwei oder drei

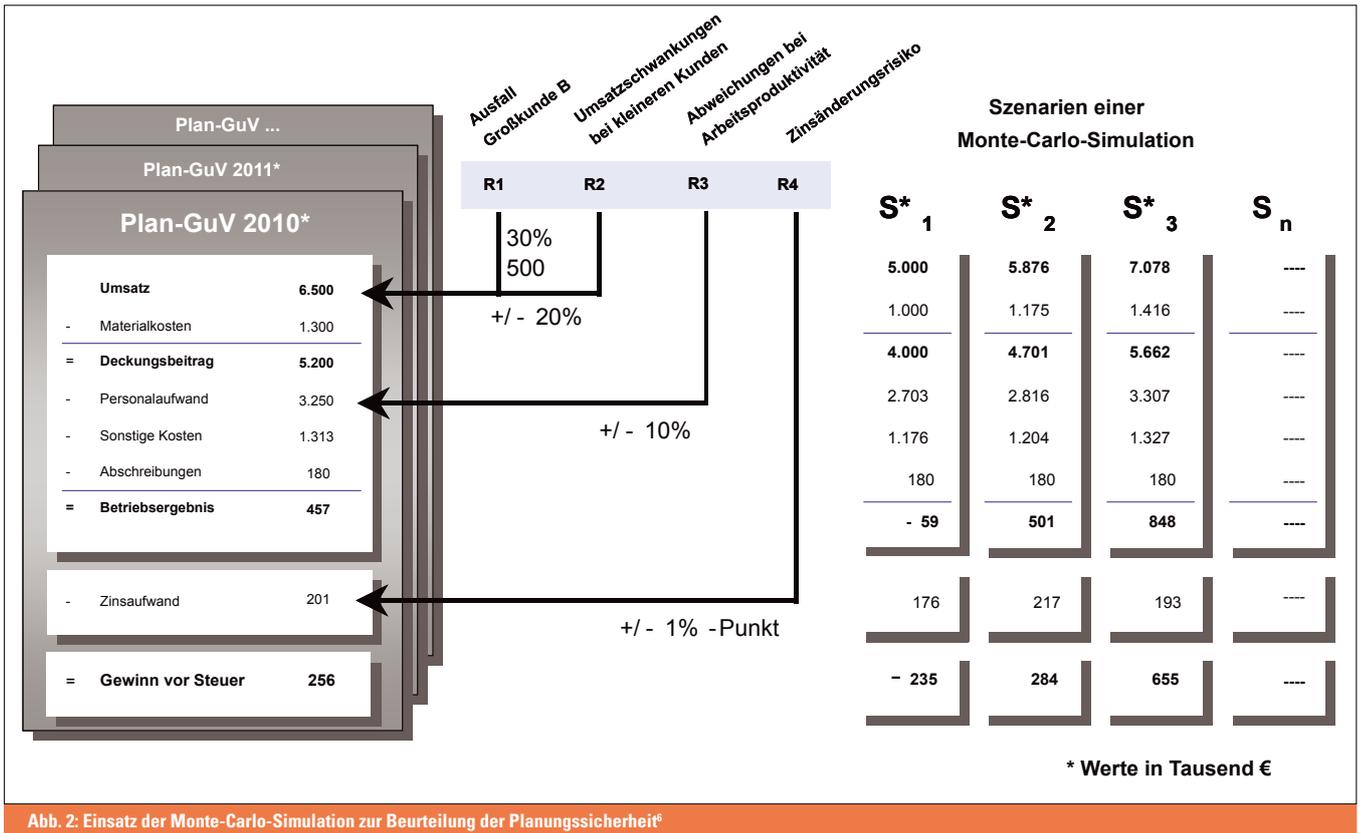


Abb. 2: Einsatz der Monte-Carlo-Simulation zur Beurteilung der Planungssicherheit

weitgehend willkürliche Szenarien betrachtet werden, generiert der Computer bei einer **Monte-Carlo-Simulation unter Beachtung der Korrelationen** eine hinreichend große, repräsentative Stichprobe möglicher (risikobedingter) Zukunftsszenarien, um so realistische Bandbreiten für die risikobedingte Entwicklung aller interessierenden Zielgrößen anzugeben.<sup>7</sup> In Abbildung 2 sind das die Szenarien S\*<sub>1</sub> bis S<sub>n</sub>.

Mit Hilfe solcher stochastischen Controllingtechniken kann gezeigt werden,

- in welcher Bandbreite sich der Gewinn einer Folgeperiode bewegen wird (d.h. also, welche Planabweichungen – für ein vorgegebenes Konfidenzniveau – realistisch sind),
- in welchem Umfang (risikobedingte) Verluste möglich sind (bzw. welcher Bedarf an Eigen-

kapital als Risikodeckungspotential somit erforderlich ist) und

- welcher Wert oder Economic Value Added (EVA) in Anbetracht der Risiken gemäß Planung, unabhängig von der Risikoschätzung des Kapitalmarkts (wie im CAPM), angemessen ist.<sup>9</sup>

### Risikoüberwachung und Organisation des Risikomanagements

Das Planungsumfeld und die mit diesen Zahlen aufs engste verbundenen Risiken ändern sich im Zeitverlauf kontinuierlich oder sprunghaft. **Die regelmäßige Überwachung der wichtigen Risiken ist ökonomisch sinnvoll** und notwendig und wurde erstmals durch das KonTraG explizit eingefordert, später durch zahl-

reiche Ergänzungen und Änderungen von HGB, AktG und GmbHG und zuletzt durch das BilMoG im Jahre 2009 ausdrücklich und umfassend erweitert.<sup>10</sup>

Gemäß den Anforderungen des KonTraG (bzw. des IDW PS 340) muss daher die Verantwortlichkeit für die Überwachung der wesentlichen Risiken, einschließlich Angaben zu Überwachungsturnus und Überwachungsumfang, klar zugeordnet und dokumentiert werden. **Zudem muss die Unternehmensführung eine Risikopolitik formulieren**, die grundsätzliche Anforderungen im Umfang mit Risiken fixiert. Auch die Vorgabe von Limiten und die Definition eines Berichtsweges für die Risiken sind hier zu dokumentieren. Aus Effizienzgründen wird das Risikomanagement meist durch eine geeignete IT-Lösung unterstützt.

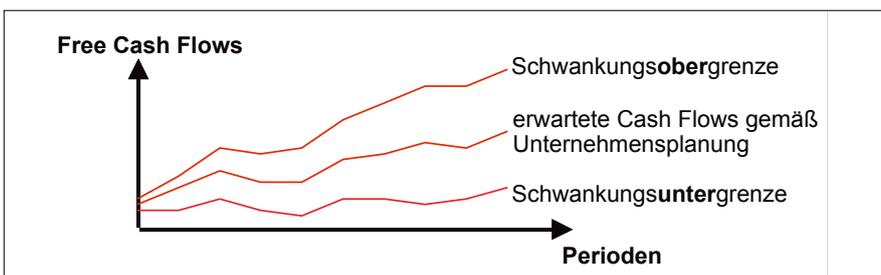


Abb. 3: Risikoorientiertes Controlling und Planungssicherheit

Die Gesamtheit aller Dokumentationen zum Risikomanagementsystem wird als **Risikohandbuch** bezeichnet. **Typische Inhalte sind:**

- Risikopolitik (risikopolitische Grundsätze des Unternehmens)
- Aufbau- und Ablauforganisation (Verantwortlichkeiten und Vorgehensweise bei der Risikoanalyse, der Risikoaggregation, der Risikoüberwachung sowie der Berichterstattung)

- Erläuterungen und Verfahrensanweisungen (verwendete Werkzeuge wie Risikofelder, Musterberichte, Überwachungsmeldungen und dergleichen)
- Limite, d.h. Grenze für die Akzeptanz von Risiken

Die anfänglich durchaus berechtigten Bedenken der Unternehmen, dass ein hoher zusätzlicher bürokratischer Aufwand für solch ein Risikomanagementsystem erforderlich wäre<sup>11</sup>, konnte zwischenzeitlich durch straffe Organisation des Risikomanagementsystems deutlich reduziert werden, ohne auf die angestrebte Risikotransparenz verzichten zu müssen. **Das Risikomanagement wird in der Praxis meist dem Controlling bzw. der kaufmännischen Leitung zugeordnet**, wobei sich nur dann inhaltliche Einschränkungen ergeben, wenn nicht alle erforderlichen Informationen vorliegen oder nicht die nötigen Kompetenzen übertragen werden (vgl. Abbildung 4).

Einen wichtigen Teilaspekt eines Risikomanagements stellt das **interne Kontrollsystem (IKS)** dar, welches in den USA durch den **Sarbanes Oxley Act** und in Europa durch die sogenannte **achte europäische Richtlinie**<sup>12</sup> eingeführt und insbesondere durch das BilMoG im Jahre 2009 in die deutsche Gesetzgebung umgesetzt wurde. Das IKS entspricht wesentlich stärker dem gewachsenen deutschen internen

Controlling-System als dem System der Internen Revision.<sup>13</sup> Es trägt durch Auflagen dazu bei, dass **betriebliche Abläufe, Prozesse und Verantwortlichkeiten strukturiert und dokumentiert** werden, und Mängel in Rechnungslegung, Controlling und Finanzen sowie Untreue oder Betrug vermieden bzw. festgestellt werden können.

Ungeachtet der Bedeutung eines internen Kontrollsystems muss aus Perspektive eines unternehmensweiten integrierten Risikomanagements jedoch auch festgehalten werden, dass gerade die **bestandsbedrohenden Risiken von Unternehmen** meist nicht aus Untreue oder „Fraud“ entstehen, sondern durch das Wirksamwerden strategischer Risiken und Marktrisiken.

Die folgenden Überlegungen zur organisatorischen Gestaltung von unternehmensweiten Risikomanagementsystemen in Verbindung mit Planung und Controlling erläutern die beiden grundsätzlichen (kombinierbaren) Strategien für den Auf- und Ausbau von Risikomanagementsystemen. Zum einen wird der sog. „**Risikomanagementansatz**“ vorgestellt, der einen zunächst eigenständigen Prozess der Identifikation, Bewertung, Aggregation, Steuerung und Überwachung der Risiken vorsieht. Ergänzend wird der sog. „**Controllingansatz**“ erläutert, der den Schwerpunkt auf ein integratives

Risikomanagement legt, das soweit möglich vorhandene Managementsysteme (speziell aus Controlling und Qualitätsmanagement) nutzt. Aufgrund des erheblichen Vorteils im Hinblick auf die Effizienz wird in diesem Zusammenhang vor allem erläutert, welche vielfältigen Anknüpfungspunkte es gibt, Grundfunktionalitäten des Risikomanagements in bestehende Managementsysteme zu implementieren.

### Aufbau eines Risikomanagementsystems als eigenständiger Risikomanagementansatz

Der Risikomanagementansatz<sup>14</sup> ist wesentlich **geprägt durch die formalen Anforderungen** an ein Risikomanagement, wie speziell im **KonTraG** und im **IDW PS 340** beschrieben. Nach KonTraG werden häufig Risikomanagementsysteme (neu) aufgebaut, die den Anforderungen des genannten Prüfungsstandards entsprechen. Dabei wurde Risikomanagement meist **als eigenständiges Managementsystem verstanden**, das alle Risiken identifiziert, bewertet, aggregiert und regelmäßig überwacht.

Die Risikoidentifikation wird hierbei im Wesentlichen durch separat für diesen Zweck turnusmäßig einberufene Workshops (Risk Assessments) durchgeführt. Für die laufende Überwachung bereits bekannter Risiken werden **Risk**

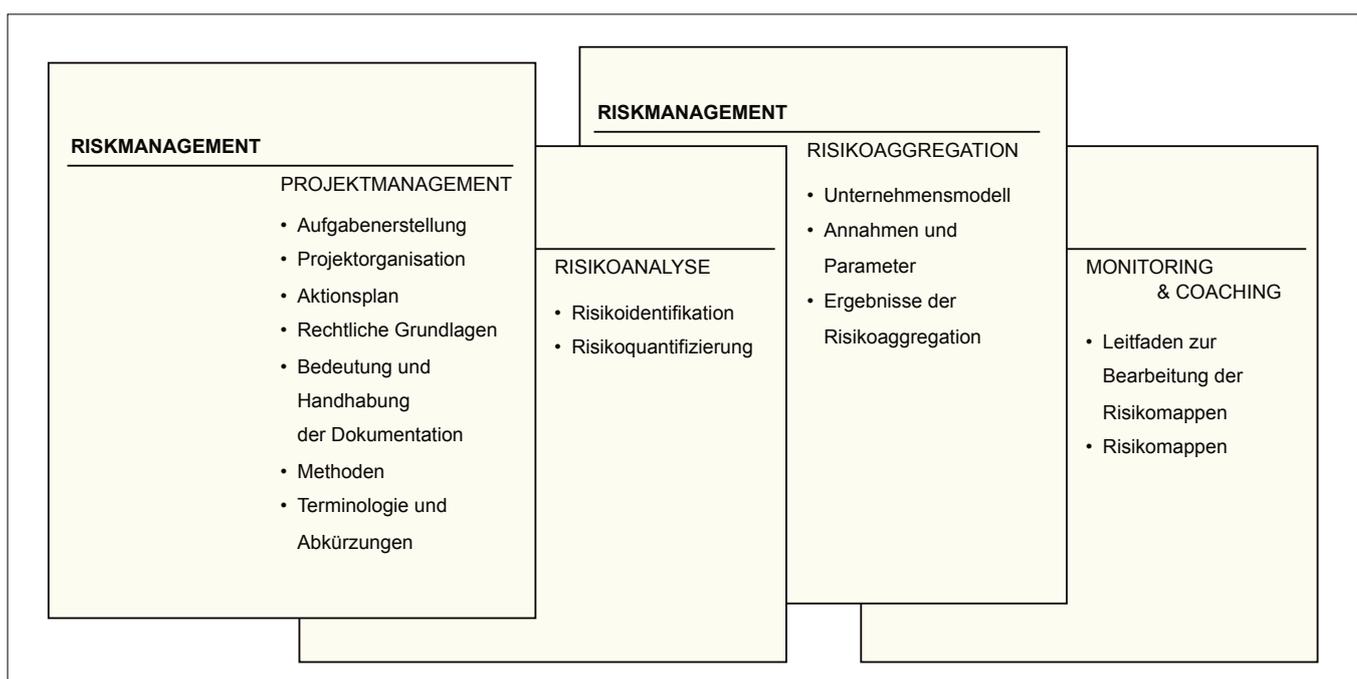


Abb. 4: Beispiel für Deckblätter eines Risikohandbuchs

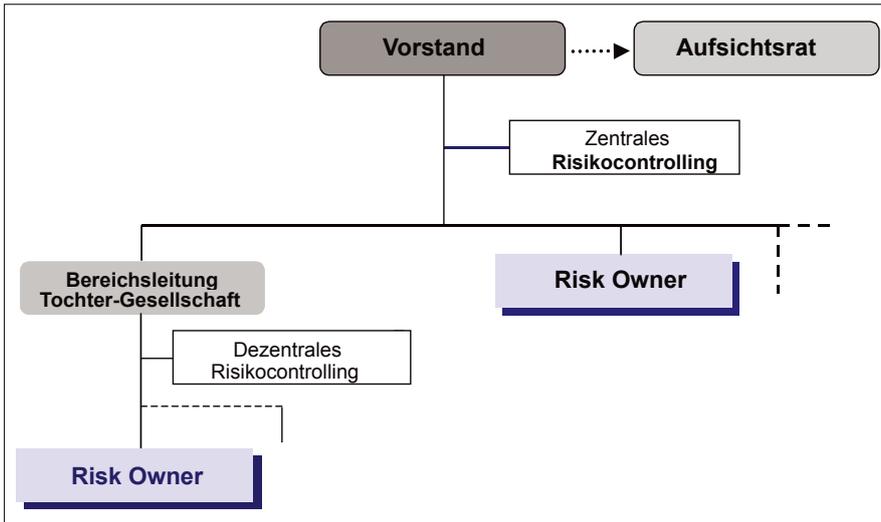


Abb. 5: Struktur der zweistufigen Risikomanagement-Organisation mit Reportingwegen<sup>16</sup>

**Owner** benannt, die in festgelegten zeitlichen Abschnitten die Risiken betrachten, um mögliche Veränderungen des Risikoumfangs anzuzeigen – der Turnus ist dabei weitgehend losgelöst von anderen Aktivitäten der Risk Owner und anderen Managementprozessen (z.B. Budgetierung). Häufig wird für das Risikomanagement auch eine isolierte IT-Lösung implementiert, die keinerlei Bezug zu Unternehmensstrukturen wie Planung und Controlling aufweist. Selbst das **Risikoreporting** wird **meist unabhängig und parallel** zu anderen, existierenden Reporting-Strukturen aufgebaut.

Als eine allgemeine Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines Risikomanagementsystems

kannte die Schaffung einer zentralen Stelle (im Folgenden als zentrales Risikocontrolling bezeichnet) genannt werden. Darunter kann in den einzelnen Unternehmensbereichen bzw. Unterstützungsfunktionen ein dezentrales Risikomanagement (besetzt nicht nur durch die Risikoeigner bzw. Risk Owner) eingerichtet werden. Die Hauptaufgabe des zentralen Risikocontrollings besteht dann darin, **das Risikomanagement zu einem konsistenten und effizienten System auszubauen** und die Funktionsfähigkeit des Systems zu gewährleisten – z.B. durch Koordination und Unterstützung aller Aufgaben und beteiligten Personen. Meist kann mit einem einstufigen System eine für die zu bewältigenden Aufgaben ausrei-

chende Struktur geschaffen werden. Einstufig meint dabei, dass das Risikomanagementsystem nur über eine **zentrale Koordinationsstelle** – eben das zentrale Risikocontrolling – verfügt. Direkt darunter angeordnet sind dann die Verantwortlichen für einzelne Bereiche bzw. Teilaufgaben des Systems.

Bei großen oder sehr stark verflochtenen Unternehmen mit einer entsprechend komplexen Risikolandschaft ist es empfehlenswert, ein mehrstufiges System zu gestalten. In einem solchen Unternehmen wird die Koordinationsaufgabe des zentralen Risikocontrollings durch vergleichbare dezentrale Stellen unterstützt, die für einen Teilbereich des Unternehmens die Koordination für das dort angesiedelte Subsystem des Risikomanagements übernehmen. Besonders häufig anzutreffen sind solche **mehrstufigen Systeme in Holdingstrukturen** oder vergleichbaren Organisationen, in denen eigenständig agierende und ausreichend bedeutsame Unterorganisationen (Tochtergesellschaften, Strategische Geschäftseinheiten) existieren.

Vorstellbar ist natürlich auch eine vollständige oder partielle Zweistufigkeit eines Risikomanagementsystems. Dabei wird in einem Bereich ein Subsystem aufgebaut, während alle anderen Bereiche von einer Zentralstelle aus gesteuert und koordiniert werden. Ein partiell zweistufiges

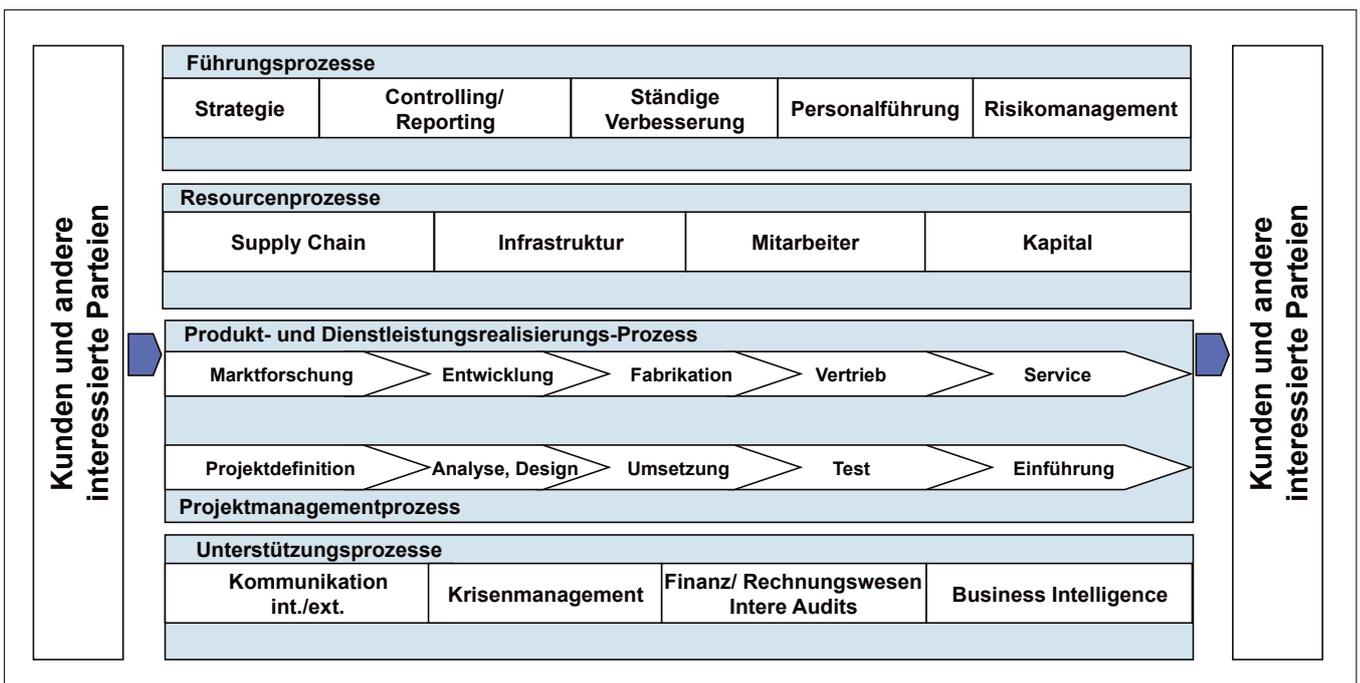


Abb. 6: In die Unternehmensprozesse integriertes Risikomanagement<sup>19</sup>

System würde folgender Aufbaustruktur, wie in [Abbildung 5](#) dargestellt, entsprechen<sup>15</sup>.

Nach dieser Beschreibung des traditionellen separierenden Risikomanagementansatzes wird im Folgenden die Idee eines integrierten Risikomanagements dargestellt, das als „Controllingansatz“ bezeichnet wird, da man hier Risikomanagement auch in wesentlichen Teilen als eine Weiterentwicklung bestehender Controllingssysteme im Hinblick auf eine „stochastische Planung“ auffassen kann. Klarstellend ist jedoch voran zu stellen, dass die beiden grundlegenden Konzeptionen durchaus keine strikten Gegenpositionen darstellen, sondern jedes Unternehmen individuell Komponenten des einen und des anderen Ansatzes bei sich umsetzen kann.

### Controllingansatz integriertes Risikomanagement

Die **Grundidee des „Controllingansatzes“** basiert auf der Erkenntnis, dass Risiken immer mögliche Planabweichungen darstellen und damit die Identifikation, Bewertung und kontinuierliche Überwachung der Risiken möglichst weitgehend in der Planung und im Controllingssystem, bzw. auch in weiteren Systemen wie dem Qualitätsmanagement des Unternehmens verankert werden sollen.<sup>17</sup> Dann wird durchgängig nach allen Möglichkeiten gesucht, die **vorhandenen Managementsysteme** (Planung, Controlling, Budgetierung – aber auch Qualitätsmanagement) zu **nutzen**, um die Aufgaben des Risikomanagements mit abzudecken oder zu unterstützen.

Jede Planung basiert auf unsicheren Annahmen über die Zukunftsentwicklung. Diese Annahmen stellen genau diejenigen Risiken dar, die Planabweichungen auslösen können und deshalb im Rahmen des Risikomanagements erfasst, bewertet und gegebenenfalls durch geeignete Maßnahmen bewältigt werden müssen. Der **„Controllingansatz des Risikomanagements“** nutzt zunächst Informationen über unsichere Planannahmen und später über tatsächlich eingetretene Abweichungen, um Risiken zu identifizieren und zu bewerten und integriert damit die Aufgabe der Identifikation und Bewertung von Risiken in die Planungs-

Merkmals	Ausprägung
Zugrunde gelegte Sicht der Betriebswirtschaftslehre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Untersuchung menschlichen Handelns unter dem Aspekt der Erzielung und Verwendung von Einkommen sowie der Reduktion der dabei auftretenden Unsicherheiten und hierzu dienender Institutionen (Regel- und Handlungssysteme)</li> </ul>
Charakterisierung der Unternehmensumwelt und des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komplex und dynamisch, beschränkt-rationale und nutzenmaximierende Akteure mit kognitiven Beschränkungen, beschränkte Ressourcen, potenziell stochastische Welt, unvollständiges und ungleich verteiltes Wissen über Sachverhalte und Akteure Handlungsebenen des Unternehmens: Unternehmensführung, Führungsunterstützung, Ausführung</li> </ul>
Risikobegriff	<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichkeit einer Zielverfehlung, wobei die Ergebnisunsicherheit aus mangelnden Informationen über relevante Sachverhalte und/oder der mangelnden Fähigkeit, diese zu verarbeiten, resultiert.</li> <li>Insbesondere die Möglichkeit des Abweichens eines realisierten Einkommens aus einer Unternehmensbeteiligung von einem angestrebten bzw. erwarteten Einkommen</li> </ul>
Beziehung des Risikocontrollings zur Unternehmensführung und Ansatzpunkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungsunterstützung</li> <li>Manager benötigen aufgrund kognitiver Beschränkungen und ungleich verteilten Wissens Unterstützung bei der Erfüllung der Risikomanagement-Aufgaben</li> <li>Monetäre Risikoquantifizierung zur Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung ist keine triviale Aufgabe und erfordert spezielles Sach- und Handlungswissen, Arbeitsteilung u. U. wirtschaftlicher</li> </ul>
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indirekt: Beitrag zur Sicherung der Unternehmensexistenz sowie zur Sicherung und Steigerung des aus Unternehmensaktivitäten resultierenden Zahlungsstroms für die Unternehmensbeteiligten</li> <li>Direkt: Bereitstellung monetärer Informationen und zu deren Generierung benötigter Verfahren für das Risikomanagement zum Zwecke der Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung</li> </ul>
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse bzw. Entwicklung geeigneter monetärer risikobezogener Zielgrößen und Kennzahlen</li> <li>Analyse bzw. Entwicklung geeigneter Verfahren zur Generierung dieser Kennzahlen und hierzu benötigter risikobezogener Informationen</li> <li>Analyse bzw. Entwicklung geeigneter Verfahren zur Kommunikation und Speicherung der risikobezogenen Informationen</li> <li>Anwendung der Verfahren bzw. Unterstützung bei der Anwendung dieser Verfahren</li> </ul>
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantitative bzw. monetäre Risikobewertungs- und Risikoinformationssysteme sowie Steuerungssysteme (Risikorechnung), allgemeine Methoden der risikobezogenen Ziel- und Systemanalyse sowie der Bewertung</li> </ul>
Institutionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabenzuordnung kontextabhängig, verschiedene Risikocontroller-Rollen denkbar und sinnvoll</li> <li>I. d. R. Zuordnung zu Controlling-Stellen sinnvoll, u. U. auch Schaffung spezialisierter Stellen zum Aufbau, zur Pflege und zum Betrieb quantitativer bzw. monetärer Risikobewertungs- und Risikoinformationssysteme sowie Steuerungssysteme (Risikorechnung)</li> </ul>

Abb. 7: Steckbrief des Vorschlags für eine tragfähige Risikocontrolling-Konzeption<sup>23</sup>

Controlling- und Budgetierungsprozesse. Planer und Controller werden damit zugleich Risikoeigner für diejenigen Risiken, die ihr normales Tätigkeitsfeld betreffen und dort Planabweichungen auslösen können.

Das integrierte Risikomanagement im Sinne des in [Abbildung 6](#) dargestellten Controllingansatzes **stützt sich im Wesentlichen auf das Controlling, teilweise auch auf Treasury und Qualitätsmanagement**. Derjenige Teil des Controllings, der in diesem Verständnis einen Beitrag für das Risikomanagement leistet, kann als Risikocontrolling bezeichnet werden.<sup>18</sup>

Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass auch die österreichische Risikomanagement-Norm

ONR 49001 von einem integrierten Risikomanagementansatz ausgeht, bei dem Risikomanagement mit Controlling, Qualitätsmanagement und anderen Managementsystemen verbunden wird.

### Risikocontrolling und Controlling

Als Risikocontrolling wird der Teil des Controllings verstanden, der einen Beitrag zur Sicherstellung der wesentlichen Risikomanagement-Funktionen leistet.<sup>20</sup> Die Risikocontrolling-Aufgaben umfassen dabei insbesondere die **Bereitstellung von Informationen für das Risikomanagement** (z.B. bezüglich unsicherer Planannahmen oder eingetretener Planabweichungen).

chungen) sowie die **Sicherstellung der Risikoberichterstattung** durch die Nutzung vorhandener Reportingwege.

Insgesamt kann man als ein primäres Ziel des Risikomanagements (und damit als indirektes Ziel des Risikocontrollings) die Existenzsicherung des Unternehmens auffassen.<sup>21</sup> Als zentrale Aufgabenfelder des Risikocontrollings sind dabei die **Entwicklung (und Nutzung) geeigneter Kennzahlen** (Risikomaße) und die für diese erforderlichen Verfahren (Risikomessmethoden) zu nennen.

Ein gut gelungenes Beispiel für eine tragfähige Risikomanagementkonzeption, die auf dem Gedanken eines integrierten Risikomanagement- und Risikocontrolling-Prozesses basiert, ist der in **Abbildung 7** gezeigte Vorschlag von Winter<sup>22</sup>.

Auch andere Rahmenwerke können als Leitfaden für eine operative Umsetzung genutzt werden, die ihrerseits jeweils zusätzliche Aspekte gut abdecken. Beispielsweise liefern sogenannte „Best Practices“ für das Management operationeller Risiken gemäß Basel II einen interessanten Ansatz für die Interpretation verschiedener Risikoarten.

## Verbindung von Risikomanagement, Unternehmensplanung und Controlling<sup>24</sup>

Wesentliche Aufgaben des Risikomanagements können hocheffizient unmittelbar im Rahmen der Controlling-, Planungs- und Budgetierungsprozesse eines Unternehmens mit abgedeckt werden. Die **Entwicklung eines derartigen unternehmensweiten integrierten Risikomanagements** basiert auf einer Weiterentwicklung von Struktur, Aufgaben und Arbeitsabläufen bereits vorhandener Managementsysteme:

### 1) Risikoreduzierung durch Verbesserung der Planung:

Durch Verbesserung der Qualität der Planung lässt sich der Risikoumfang reduzieren. Aufgrund des Zukunftsbezugs der Planung kann durch Aufbau von Prognose- und Frühaufklärungssystemen (z.B. auf Grundlage von Regressionsanalysen) sowohl eine bessere (möglichst

erwartungstreue) Vorhersage der zukünftig zu erwartenden Entwicklung des Unternehmens als auch eine Reduzierung der Planabweichungen (also der Risiken) erreicht werden. Die durch ein quantitatives Prognosesystem nicht erklärbaren Veränderungen (Prognoseresiduen) sind dabei Grundlage für die Risikoquantifizierung. Sie werden durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben und dann auf das gewählte Risikomaß abgebildet.

### 2) Nutzung von Planung und Budgetierung für die Risikoidentifikation:

Planwert und Budget basieren auf bestimmten Annahmen (z.B. Entwicklung von Rohstoffpreisen, Wechselkursen oder Erfolgswahrscheinlichkeit von Akquisitionsprojekten). Viele dieser Annahmen stellen zukunftsbezogene Schätzungen dar und sind damit nicht sicher. Immer wenn bei der Planung auf eine unsichere Annahme Bezug genommen wird, wird automatisch ein Risiko identifiziert. Für die Vollständigkeit und auch die Effizienz der im Unternehmen identifizierten und im Risikoinventar zusammengefassten Risiken bietet sich daher an, im Planungsprozess solche risikobehafteten Annahmen explizit zu erfassen und diese Informationen dem Risikomanagement (z.B. für die Risikoaggregation) zur Verfügung zu stellen. In Abstimmung zwischen Risikomanagement und Controlling muss definiert werden, wie das so identifizierte Risiko künftig überwacht werden soll. Sofern ein neues, relevantes Risiko ausfindig gemacht wird, müssen die üblichen Überwachungsregelungen (wer ist verantwortlich, wer berichtet?) im Sinne eines KonTraG-konformen Risikomanagements festgelegt werden.

### 3) Risikoquantifizierung und Planung:

Die Quantifizierung von Risiken geschieht unmittelbar bei der Planung bzw. Budgetierung. Sobald der Planwert (z.B. für ein Kostenbudget) festgelegt ist, wird zugleich angegeben, welche Ursachen zu Planabweichungen führen (Risiken) und welchen Gesamtumfang diese Planabweichungen haben können. Implizit wird damit eine Wahrscheinlichkeitsverteilung beschrieben. Wird die bekannte Dreiecksverteilung gewählt, sind anstelle des Planwerts drei Werte anzugeben, nämlich Minimalwert (bzw. ein unteres Quantil), wahrscheinlichster Wert sowie Maximalwert (bzw. ein oberes Quantil).

### 4) Identifikation von Risiken mittels Abweichungsanalyse:

Planabweichungen, die im Rahmen des Controllingprozesses analysiert werden, bieten weitere Ansatzpunkte für die Identifikation von Risiken. Immer, wenn eine Planabweichung auf eine Ursache zurückzuführen ist, die bisher noch nicht im Risikomanagement erfasst ist, wird automatisch ein neues Risiko identifiziert. Dazu sind die Erkenntnisse aus den Abweichungsanalysen des klassischen Controllings der neu hinzugekommenen Funktion des Risikomanagements zur Verfügung zu stellen.

### 5) Quantifizierung von Risiken auf Basis von Abweichungsanalysen des Controllings:

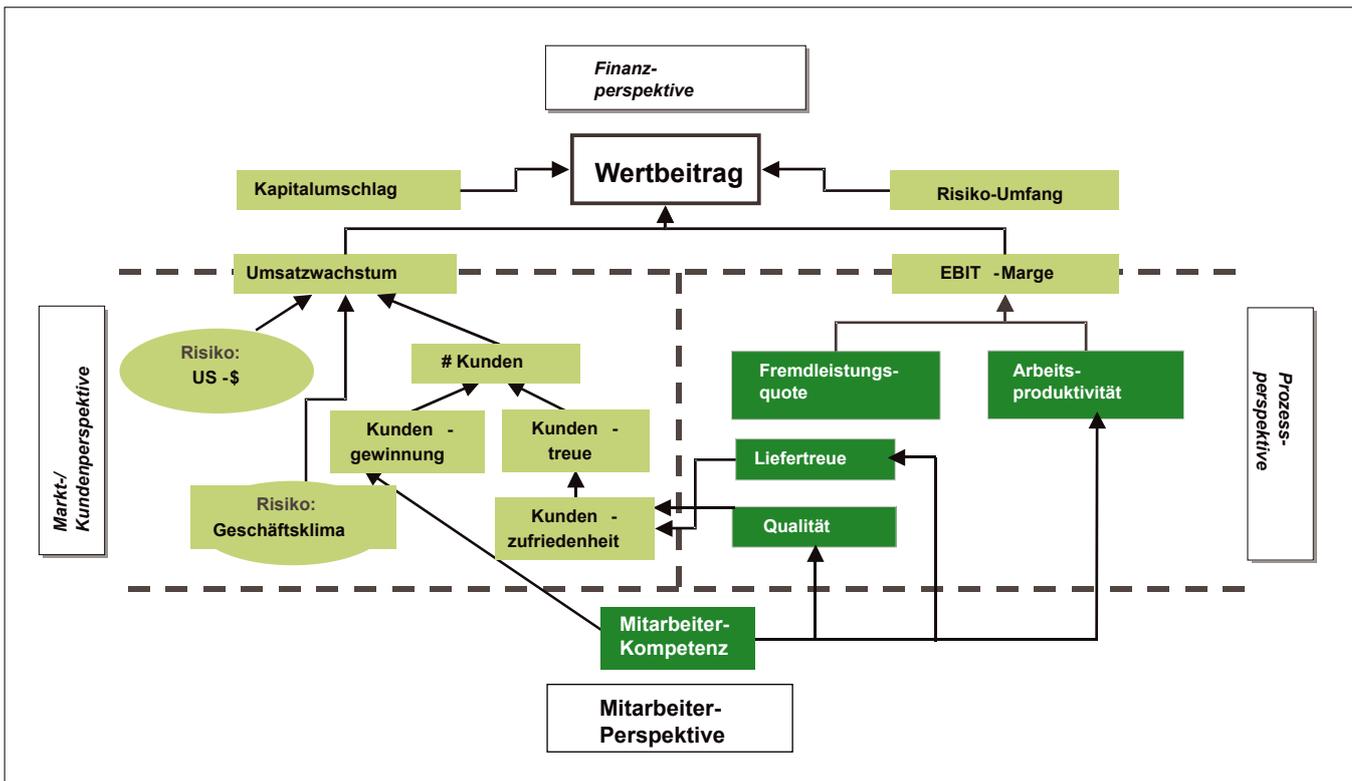
Durch die regelmäßigen Abweichungsanalysen des Controllings, die zum Zweck der Unternehmenssteuerung, der Performance-Beurteilung und der Initiierung von Gegenmaßnahmen durchgeführt werden, entsteht eine Zeitreihe von Planabweichungen, die die quantitativen Konsequenzen des Wirksamwerdens von Risiken anschaulich darstellen. Mittels statistischer Analysen (im einfachsten Fall der Berechnung einer Standardabweichung oder eines anderen Risikomaßes) können diese Informationen genutzt werden, um Risiken zu quantifizieren oder eine existierende quantitative Risikoeinschätzung zu überprüfen.

### 6) Integration von Risikobewältigungsmaßnahmen in die allgemeine Unternehmenssteuerung:

Die bei der Bestimmung von Planwerten identifizierten Risiken können unmittelbar aufgegriffen werden, um (sofern realistisch möglich) Maßnahmen zu initiieren, die zukünftigen Planabweichungen in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit oder ihrem quantitativen Umfang entgegenwirken. Derartige Maßnahmen sind Risikobewältigungsmaßnahmen, die gemeinsam mit dem Risikomanagement entwickelt werden sollten. Während viele operative und strategische Maßnahmen (z.B. der Kostenreduzierung) darauf ausgerichtet sind, bestimmte Planwerte (z.B. den Umsatz) „im Mittel“ zu erreichen, helfen die Risikobewältigungsmaßnahmen, Planabweichungen zu reduzieren.

### 7) Risikomanagement im Strategischen Controlling mit Balanced Scorecard:

Strategische Management- und Controllingssysteme (z.B. die Balanced Scorecard) werden ge-

Abb. 8: Kennzahlensystem der RiskScorecard mit zugeordneten Risiken<sup>26</sup>

nutzt, um die Unternehmensstrategie durch eine klare Beschreibung anhand von strategischen Zielen (Kennzahlen) sowie die Zuordnung von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten operativ umzusetzen. Mit der Zuordnung von Risiken zu Kennzahlen, bei denen diese Planabweichungen auslösen können, wird eine Weiterentwicklung des traditionellen Balanced Scorecard-Ansatzes hin zu einer RiskScorecard möglich.<sup>25</sup>

Der Vorteil einer derartigen Verbindung besteht einerseits in der höheren Effizienz, weil die Verantwortlichen für eine bestimmte Kennzahl zugleich Risk Owner der zugeordneten Risiken sind. Andererseits wird durch die Abweichungsanalyse eine verursachungsgerechte Zuordnung der Verantwortlichkeit für Abweichungen möglich, die durch „exogene“ Risiken hervorgerufen worden sind. Sie können in der Regel den Verantwortlichen für die Kennzahl bei der Performance-Beurteilung nicht angelastet werden. Die Übertragung der Verantwortung für die Risiken der Kennzahl an den Kennzahlverantwortlichen erhöht die Anreize konsequent, die relevanten Risiken zu identifizieren. Insgesamt steigert ein derartiger Ansatz (der Integration von Risiken in das strategische Controlling) die Akzeptanz von Balan-

ced Scorecard-Ansätzen und ermöglicht damit eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf die von der Unternehmensführung eingeschlagene Strategie.

### 8) Nutzung von Risikoinformationen aus Treasury, Qualitätsmanagement und Sitzungen der Unternehmensleitung

In vielen Managementfunktionen und Unternehmensbereichen existieren implizit Informationen über Risiken. So verfügt das Qualitätsmanagement über Informationen bezüglich Risiken, die zu Abweichungen von der vorgesehenen Qualität führen können (z.B. durch die FMEA). Diese Informationen sind regelmäßig dem zentralen Risikocontrolling zur Verfügung zu stellen, wenn die hier identifizierten Risiken eine ausreichende Relevanz aufweisen. Dies kann beispielsweise immer dann geschehen, wenn die turnusmäßige FMEA im Rahmen der Qualitätsmanagementprozesse gemäß ISO 90001 ff. durchgeführt wird.

Analog verfügt das Treasury eines Unternehmens über umfangreiche Informationen zu Zins- und Währungsrisiken. Wenn im Rahmen des Treasury bereits eine Aggregation finanzwirtschaftlicher Risiken vorgenommen wird, kann diese Information (Wahrscheinlichkeits-

verteilung über die Zins- und Währungsrisiken) in einem festgelegten Turnus an das zentrale Risikomanagement für die Durchführung der Risikoaggregation weitergeleitet werden.

**Implizit beschäftigen sich auch die regelmäßigen Geschäftsführungs- und Vorstandssitzungen zu einem erheblichen Teil mit Unternehmensrisiken.** Gerade in diesen Sitzungen wird über die langfristige Zukunftsentwicklung des Unternehmens diskutiert, zukünftige Herausforderungen werden betrachtet, Handlungsalternativen abgewogen und potenzielle Aktivitäten der Wettbewerber sowie Markttrends eingeschätzt. Da **bei allen diesen zukunftsorientierten Fragen implizit Risiken diskutiert** werden, bietet es sich an, am Ende jeder Geschäftsführungs- bzw. Vorstandssitzung grundsätzlich einen Tagungsordnungspunkt vorzusehen, bei dem alle Risiken zusammengefasst und im Hinblick auf ihre Relevanz eingeschätzt werden. Sofern hier neue Risiken identifiziert wurden, die man bisher im Rahmen der Risikoüberwachung nicht betrachtet hat, sollten diese Informationen dem zentralen Risikocontrolling übergeben werden, so dass hier die erforderlichen Prozesse implementiert werden, die eine kontinuierliche Überwachung dieser Risiken in der Zukunft gewährleisten.

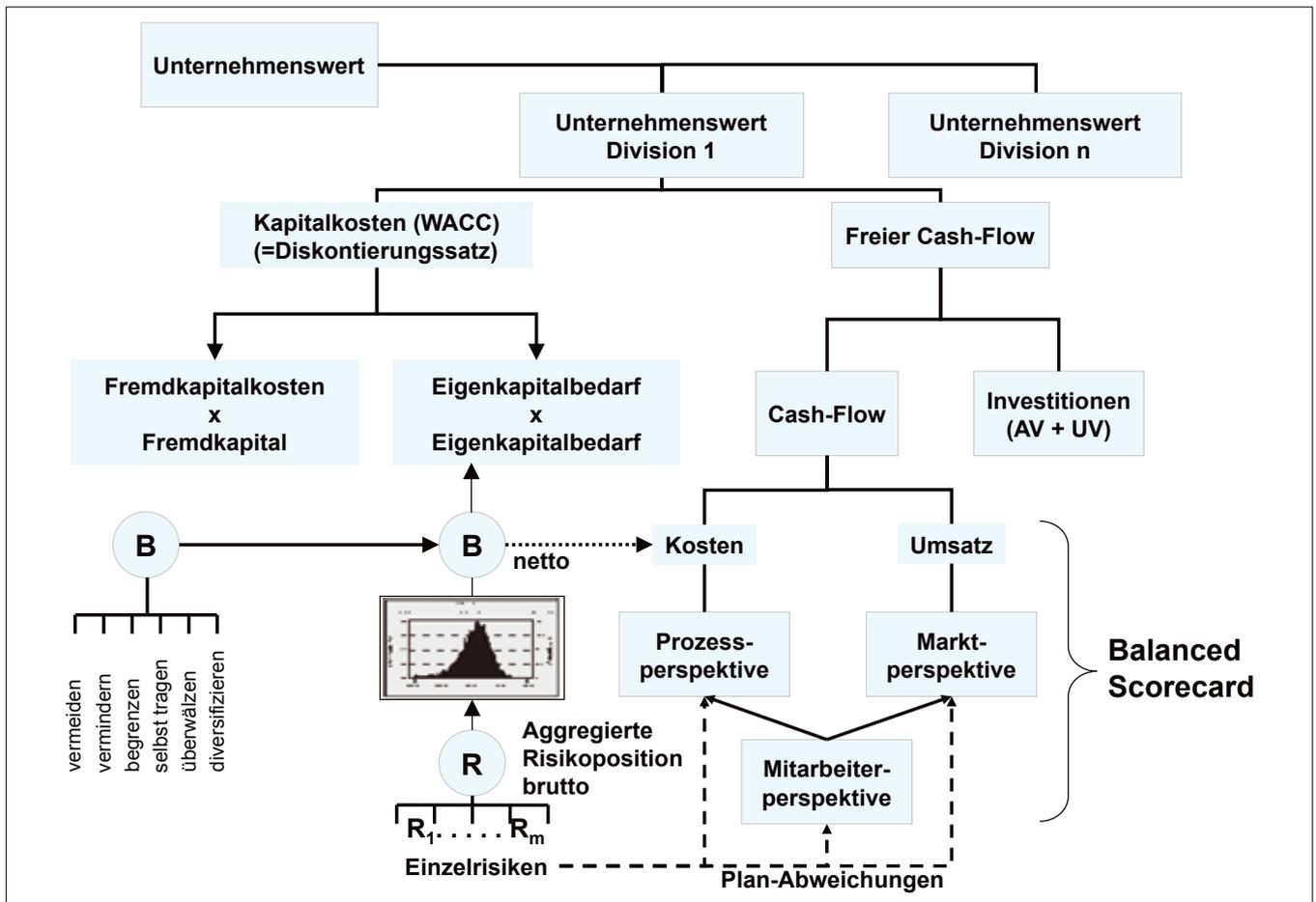


Abb. 9: Zentralmarktvariante zur Wertbestimmung

Die genauen Ansatzpunkte zeigen, dass ein unternehmensweites Risikomanagement prinzipiell alle Stellen und Systeme umfassen kann – und sollte.

### Integration der Prozesse von Controlling und Risikomanagement

Wie an den oben aufgezeigten Beispielen deutlich wurde, lassen sich wesentliche Teilaufgaben des Risikomanagements unmittelbar in die Controlling-Prozesse, aber auch in andere Prozesse wie das Qualitätsmanagement integrieren. Dadurch wird eine **hocheffiziente Übernahme von Basisaufgaben für das Risikomanagement** (z.B. die Identifikation und die Bewertung) **durch das Controlling möglich**, was dort kaum zusätzlichen Arbeitsaufwand auslöst. Zudem wird sichergestellt, dass gerade die im Controlling implizit sowieso vorhandenen Informationen über Risiken konsequent genutzt werden. Mit dem Controlling wird damit (ähnlich wie dies auch für das Qualitätsmanagement möglich ist) ein sowieso im Unter-

nehmen etabliertes Managementsystem für die Aufgabenstellung des Risikomanagements genutzt, was einen erheblichen Rationalisierungsbeitrag im Unternehmen auslöst.

Durch die Übernahme wesentlicher Aufgaben des Risikomanagements durch das Controlling wird hocheffizient und unbürokratisch ein leistungsfähiges Risikomanagement etabliert. **Der zentralen Stabsfunktion des „Risikocontrollers“ bleiben** in diesem Zusammenhang vor allem die **Koordination und die Methodenentwicklung** für das Risikomanagement sowie in der Regel sehr risikospezifische Aufgaben, wie die Ableitung von Gesamtrisikoumfang und Eigenkapitalbedarf mit Hilfe der Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation).

Neben der Effizienzsteigerung des Risikomanagements **profitiert auch das operative und strategische Controlling von dieser engeren Verbindung mit dem Risikomanagement**. In Planungs- und Budgetierungsprozessen können nämlich neue Risiken identifiziert werden, die dem Risikomanagement mitgeteilt werden. Um-

gekehrt sollten natürlich auch Erkenntnisse des Risikomanagements über Risiken, die z.B. im Rahmen von Risk-Assessments oder Prozessanalysen identifiziert wurden, dem Controlling mitgeteilt werden. Denn auch diese Risiken können Planabweichungen verursachen, die für das Controlling interessant sind.

Zudem **erhält das Controlling** mit den zusätzlichen Erkenntnissen des Risikomanagements über den aggregierten Gesamtrisikoumfang erstmalig **die Chance, die tatsächlich erreichbare Planungssicherheit realistisch einzuschätzen**, zufallsbedingte und statistisch signifikante Abweichungen (orientiert an ihrem Umfang) zu unterscheiden und Risiken und Erträge gegeneinander abzuwägen. Die so verfügbaren zusätzlichen Informationen über den aggregierten Risikoumfang können dann weiterführend z.B. im Rahmen wertorientierter Steuerungssysteme genutzt werden, indem über den Risikoumfang auf den Bedarf an Eigenkapital zur Abdeckung möglicher Verluste und damit den Kapitalkostensatz (Diskontierungszinssatz) als zentralen Werttreiber geschlossen wird.<sup>27</sup>

Das Zusammenspiel von Risikomanagement und Controlling führt zu einer Übernahme wesentlicher Risikomanagement-Basisaufgaben des vorhandenen Managementsystems des Unternehmens, was zu einer hohen Effizienz der Erfüllung von Risikomanagement-Aufgaben bei gleichzeitig erhöhter Aussagefähigkeit der Risikoinformation insgesamt beiträgt. Dies erhöht zugleich die Akzeptanz des Risikomanagements. Die Zukunft des Risikomanagements werden integrierte Managementsysteme sein, die Risikomanagement im Wesentlichen als Aufgabe und weniger als eigenständige Organisationseinheit verstehen (vgl. Abbildung 9).

## Fazit

Durch die Übernahme von Risikomanagementfunktionen wird die **Controlling-Funktion um eine** von den Controllern **bisher eher nicht beachtete Dimension erweitert**. Dies bedeutet selbstverständlich auch die **Abkehr von den bisher eindimensionalen Planzahlen**. Damit ist auch eine inhaltliche Erweiterung der bisherigen Abweichungsanalyse verbunden, die künftig eher auf eine Analyse der Istwerte und deren Position innerhalb einer als wahrscheinlich angenommenen Streuung hinauslaufen wird, und damit eine völlig andere unternehmerische Bedeutung erhält.

Es wird Transparenz geschaffen über Planungssicherheit und die Voraussetzung, Planabweichungen zu reduzieren. **Risikoinformationen tragen zudem dazu bei, ein wertorientiertes Controlling umzusetzen**, mit dem u.a. risikogerechte Kapitalkostensätze berechnet werden können – und ein unbefriedigender Rückgriff auf historische Kursbewegungen („B-Faktor“) unnötig wird. Damit ist auch eine Erweiterung des Anforderungsprofils an künftige Controllergenerationen verbunden, die sich deutlich stärker als bisher mit den Fachgebieten **Wahrscheinlichkeitsrechnung, Statistik** und Mathematik auseinandersetzen müssen. Dies könnte auch zu einer Verschiebung im Ausbildungsprofil für Controller führen.

Eine **weitere Änderung** wird sich bei den **Empfängern von Controlling-Services** einstellen, wenn diese Empfänger künftig nicht

mehr nur eindimensionale Planzahlen erhalten, sondern **mit Bandbreiten, mit Erwartungswerten und Streuungsmaßen operieren** müssen. Diese Anforderungen werden zu Bewusstseins- und Verhaltensänderungen bei allen Empfängern von Controlling-Services und Planzahlen bis hinauf in die Geschäftsführungs- und Vorstandsebene führen. Soweit der Aufsichtsrat solche Berichte auf direktem oder indirektem Wege (z.B. über den Prüfungsausschuss) erhalten sollte, werden die Auswirkungen dann auch dort feststellbar sein.

Die **Fortentwicklung des Risiko- und Chancenmanagements und seines Instrumentariums vollzieht sich mit einem großen Tempo**, wurde in den USA durch SOX, in Deutschland wesentlich durch die 8. EU-Richtlinie, die RICHTLINIE 2006/46/EG (Änderungsrichtlinie zu 4. und 7. Richtlinie) und in deren Folge durch das BilMoG und zahlreiche weitere neue gesetzliche Vorschriften beschleunigt<sup>28</sup>. Es muss in diesem Zusammenhang auf eine interessante Entwicklung aufmerksam gemacht werden, dass auf der Basis der genannten Normen die Entwicklung des Risikomanagements insgesamt stark vorangetrieben wird und gleichzeitig die Entwicklung, Ausformulierungen und Erweiterung von Standards im Risikomanagement mit Riesenschritten voranschreiten.

Dabei werden von den Standardsetzern aus dem Risikomanagement ganz beiläufig, aber durchaus nicht ungewollt, zunehmend auch Sachverhalte und **Inhalte des traditionellen Controllings** erfasst und aus dem Blickwinkel des Risikomanagements **gleich mit normiert**. Auf diese Weise geht schon seit einigen Jahren vom Risikomanagement ein nicht zu übersehender, immer stärker steigender Druck hin zu einer Standardisierung im Controlling aus. Soweit bisher erkennbar, finden sich weder in der Lehre noch in der Praxis noch in den berufständischen Organisationen der Controller vergleichbare Bestrebungen zur Standardisierung wie im Risikomanagement.

## Literaturhinweise

Gleißner, W.: Risikopolitik und strategische Unternehmensführung, in: Der Betrieb, 33/2000, S. 1625-1629.

Gleißner, W.: Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken, in: Gleißner W./Meier, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden 2001, S. 111 – 137.

Gleißner, W.: FutureValue – 12 Module für eine wertorientierte strategische Unternehmensführung, Wiesbaden 2004.

Gleißner, W.: Kapitalkostensätze: Der Schwachpunkt bei der Unternehmensbewertung und im wertorientierten Management, in: Finanz Betrieb, 2005, Heft 4, S. 217 – 229.

Gleißner, W.: Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, München 2008.

Gleißner, W. (2008a): Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit - Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Controlling, 02/2008, S. 81 – 87.

Gleißner, W.: Planungssicherheit – der Schlüssel zum Erfolg. Mit einfachen Mitteln zuverlässige Planwerte bestimmen und sinnvoll einsetzen, in: BBB – BeraterBrief Betriebswirtschaft Heft 2/2009, S. 58 – 61.

Gleißner, W./Grundmann, T.: Stochastische Planung, in: Controlling, 9/ 2003, S. 459 – 465.

Gleißner, W./Wolfrum, M.: Eigenkapitalkosten und die Bewertung nicht börsenorientierter Unternehmen: Relevanz von Diversifikationsgrad und Risikomaß, in: Finanz Betrieb, 9/2008, S. 602 – 614.

Kalwait, R.: Rechtliche Grundlagen im Risikomanagement, in: Risikomanagement in der Unternehmensführung (Hrsg. v. R. Kalwait), München 2008, hier Seite 93 ff.

Kalwait, R.: SOX, Euro-SOX und mitteleuropäisches Controlling, in Risk, Compliance and Audit, 4/2009; Seite 30ff.

Mott, B.: Organisatorischer Aufbau von Risikomanagementsystemen, in: Gleißner W./Meier

ON-Regel 49002-2: Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Teil 2: Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem.

Stockhardt Jörg: Der RisikoManager – ein neues Berufsbild im Gesundheitswesen? hrsg. v.: 1. Internationales Forum für Risikomanagement im Gesundheitswesen 2006

Winter, P.: Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen: Entwicklung einer tragfähigen Risikocontrolling-Konzeption und Vorschlag zur Gestaltung einer Risikorechnung, Inauguraldissertation, Mannheim 2006.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Gleißner 2008a, S. 83

<sup>2</sup> Liegen keine Informationen über die Wahrscheinlichkeiten der Szenarien vor, wird der Erwartungswert berechnet als  $EW = (13 \text{ Mio. €} + 12 \text{ Mio. €}) / 3 = 8,67 \text{ Mio. €}$ .

<sup>3</sup> Vgl. Gleißner 2005 und Gleißner/Wolfrum 2008.

<sup>4</sup> Kapitalkosten-Diskontierungszins = Eigenkapitalkosten \* (Eigenkapitalbedarf / Gesamtkapitalbedarf) + Fremdkapitalkosten \* ((Gesamtkapital - Eigenkapitalbedarf) / (Gesamtkapitalbedarf / Gesamtkapitalbedarf))

<sup>5</sup> Vgl. Gleißner 2005 und 2008 sowie Gleißner/Wolfrum 2008.

<sup>6</sup> Gleißner 2008a, S. 85

<sup>7</sup> Vgl. zur Risikoaggregation Gleißner 2001 und Gleißner/Grundmann 2003, siehe Abbildungen 2 und 3.

<sup>8</sup> Gleißner 2008a, S. 85

<sup>9</sup> Vgl. Gleißner 2005 und Gleißner/Wolfrum 2008.

<sup>10</sup> Vgl. Kalwait 2008.

<sup>11</sup> Vgl. Gleißner 2008.

<sup>12</sup> EU-Richtlinie: Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom

17. Mai 2006 über Abschlußprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen.

<sup>13</sup> Vgl. Kalwait 2009.

<sup>14</sup> Vgl. Gleißner 2000 sowie Mott 2001. Das in diesem Abschnitt skizzierte Vorgehen beim Aufbau und der Organisation von Risikomanagementsystemen, das von einem weitgehend unabhängigen Prozess der Risikoidentifikation und Risiküberwachung ausgeht, wird auch als „Risikomanagementansatz“ bezeichnet.

<sup>15</sup> Ein häufiges Problem bei der in der Abbildung 5 dargestellten Struktur eines Risikomanagements besteht jedoch darin, dass hier Zielkonflikte zwischen Risikoreporting und den üblichen Projekt- und Linienverantwortlichkeiten auftreten können. Im Sinne eines transparenten und möglichst unverfälschten Risikoreportings wäre es sinnvoll, wenn auch ein dezentraler Risk Owner (z.B. einer Tochtergesellschaft) seine Risikoeinschätzung unmittelbar dem zentralen Risikocontrolling zur Aufbereitung für die Unternehmensführung/den Vorstand weiterleiten würde. Teilweise sind solche Ansätze inzwischen sogar regulatorisch verankert (siehe z.B. die Best Practices für operationelle Risiken nach Basel II).

<sup>16</sup> Gleißner 2008, S. 202

<sup>17</sup> Vgl. Gleißner 2000.

<sup>18</sup> Vgl. Winter 2006, S. 200.

<sup>19</sup> Ähnlich ON-Regel 49002-2, Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Teil 2: Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem; vgl. auch Jörg Stockhardt: Der RisikoManager – ein neues Berufsbild im Gesundheitswesen? hrsg. v.: 1. Internationales Forum für Risikomanagement im Gesundheitswesen 2006

<sup>20</sup> Vgl. Winter 2006, S. 200.

<sup>21</sup> Vgl. Winter 2006, S. 221.

<sup>22</sup> Vgl. Winter 2006, S. 158.

<sup>23</sup> Gleißner 2008, S. 206

<sup>24</sup> In enger Anlehnung an Gleißner 2005. Siehe vertiefend auch Gleißner 2008.

<sup>25</sup> Vgl. Gleißner 2000 und 2004. Eine solche RiskScorecard wird von der FutureValueGroup unter den Markennamen FutureValue™ Scorecard vertrieben.

<sup>26</sup> Quelle: Gleißner 2008, S. 210

<sup>27</sup> Vgl. Gleißner 2005.

<sup>28</sup> Vgl. Kalwait 2008