

JUSTUS-LIEBIG-



UNIVERSITÄT
GIESSEN



Barbara E. Weißenberger / Benjamin W. Löhr

Verzahnung des Risikocontrollings mit den traditionellen Controllingaktivitäten:

Konzeptionelle Gestaltungsvorschläge und Status quo
im deutschsprachigen Raum

Working Paper 4 / 2008

– Arbeitspapiere Industrielles Management und Controlling –

Stichworte: Controlling, Risikomanagement, Risikocontrolling,
Empirische Forschung

Herausgeber: Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Industrielles
Management und Controlling (Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger)
Justus-Liebig-Universität, Gießen
<http://wiwi.uni-giessen.de/controlling/>

JEL-Classification: M40

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger

Professur für BWL IV mit dem Schwerpunkt Industrielles Management und Controlling,
Justus-Liebig-Universität Gießen, barbara.weissenberger@wirtschaft.uni-giessen.de

Dipl.-Kfm. Benjamin W. Löhr

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für BWL IV mit dem Schwerpunkt Industrielles Management und Controlling, Justus-Liebig-Universität Gießen, Licher Str. 62, D-35394 Gießen, benjamin.loehr@wirtschaft.uni-giessen.de

Danksagung:

Wir danken Herrn Dipl.-Kfm. Adrian Grzyb sowie den Teilnehmern des EAA-Kongresses 2008 in Rotterdam für hilfreiche Anmerkungen zum vorliegenden Beitrag.

Zusammenfassung:

Das Risiko einer negativen Zielabweichung ist zwangsläufig mit jeder unternehmerischen Entscheidung verbunden. Seit Erlass des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Jahr 1998 hat sich die betriebswirtschaftliche Theorie und Praxis in Deutschland intensiv mit der konzeptionellen Ausgestaltung des Risikomanagements sowie Risikocontrollings als spezialisierte Teilfunktion im Umgang mit Risiken auseinandergesetzt. Bis heute besteht dennoch kein ganzheitliches Konzept, wie die Informationen des Risikocontrollings sinnvoll mit den traditionellen Controllingaktivitäten verzahnt werden können. Daher besteht die erste Zielsetzung dieses Beitrags darin, (1) die fragmentiert bestehenden Ansätze zu einem integrierten Risikocontrolling zusammenzutragen und (2) diesen Gestaltungsrahmen im Zuge eines Reviews von empirischen Studien im Zeitraum 2003-2007 mit dem Status quo in deutschsprachigen Unternehmen zu vergleichen. Die Struktur dieser Vorgehensweise orientiert sich an den Aktionsfeldern des Controllings, die sich einerseits in Planung, Berichtswesen und Performance Messung sowie andererseits in die Gestaltung controllingrelevanter IT-Systeme und Institutionalisierung der Controllerarbeit einteilen lassen. Für jedes dieser Aktionsfelder werden risikospezifische Integrationspotenziale dargelegt, die als Soll-Zustand verstanden mit dem bestehenden Ist-Zustand der Unternehmenspraxis verglichen werden. Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass insgesamt nur ein sehr schwach ausgeprägtes Integrationsprofil vorzufinden ist. Diesbezügliche Defizite reduzieren nicht nur die Effektivität unternehmerischer Entscheidungen, sondern stellen selbst ein Risiko dar, da ein unzureichend integriertes Risikocontrolling die Wahrnehmung von Profitabilitäts- bzw. Wertsteigerungspotenzialen erschwert.

Abstract:

Risk in the sense of potential negative outcome is inherent to managerial action. In the last decade, an increasing focus has been put in theory as well as practice on the conceptual design of risk management and risk controlling systems, even though no clear concept exists up to now on how a risk controlling should be integrated into the existing controllership structures. Our paper addresses this research gap (1) by comprising the existing literature on risk controlling to a comprehensive conceptual framework and (2) by comparing this framework to a review on the empirical status-quo of risk controlling practice in German organizations from 2003-2007. The framework is organized along the functional structure of German controllership, which comprises tasks in the fields of planning, reporting, performance measurement, accounting information technology and administration of the controllers' department. For each task we derive the necessary risk-related adaptations. Contrasting the empirical status quo of German risk controlling practice to this framework indicates that overall only a low degree of integration can be observed. The resulting deficiencies not only reduce controllership effectiveness regarding risk-related decision-making and control, but are also a risk in themselves as insufficient risk controlling may hinder firms in achieving their profitability and shareholder value goals.

Verzahnung des Risikocontrollings mit den traditionellen Controllingaktivitäten:

Konzeptionelle Gestaltungsvorschläge und Status quo im deutschsprachigen Raum

1 Einleitung

Die erfolgreiche Bewältigung von Unternehmensrisiken, hier verstanden als Unsicherheit zukünftiger Rahmenbedingungen und Ergebnisse unternehmerischen Handelns, stellt eine zunehmend größere Herausforderung dar. Hintergrund sind nicht zuletzt weitreichende Veränderungen von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, zu denen nicht nur die Globalisierung der Wertschöpfungskette und der Kapitalmärkte gehören, sondern auch die wachsende Vernetzung von Unternehmen und Konsumenten, so dass unvorhergesehene Veränderungen und Turbulenzen auch weit außerhalb des eigenen Einflussbereichs das Erreichen unternehmerischer Ziele wie z.B. die Steigerung des Unternehmenswerts immer mehr und auch immer schneller beeinträchtigen bzw. möglicherweise auch unvorhergesehene Chancen eröffnen, die aktiv wahrgenommen werden müssen. Daraus resultiert aus ökonomischer Sicht die Forderung, adäquate Instrumente zur Bewältigung von Risiken in Form eines Risikomanagementsystems in die Unternehmensführung zu integrieren.

Spektakuläre Unternehmenskrisen der 90er-Jahre haben zudem auch zu umfangreichen regulatorischen Aktivitäten geführt, mit denen die Implementierung von Risikomanagementsystemen vorangetrieben werden soll. Speziell in Deutschland ist hier das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) aus dem Jahre 1998 zu nennen, das das Risikomanagement konstitutiv zur allgemeinen Leitungsaufgabe und Sorgfaltspflicht geschäftsführender Organe erklärt und auf die frühzeitige Erkennung von den Fortbestand des Unternehmens gefährdenden Entwicklungen abstellt. Ein Risikocontrolling soll dabei nach dem Wortlaut der Gesetzesbegründung Teil des Risikomanagementsystems sein; die genaue Ausgestaltung wurde vom Gesetzgeber jedoch offen gehalten.

Weitere Rechtsvorschriften in diesem Zusammenhang sind u.a. das BilReG, das die Offenlegung von Zielen und Methoden des Risikomanagements sowie die Aufstellung eines Prognoseberichts über wesentliche Chancen und Risiken im Lagebericht verpflichtend einführt, der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) sowie in den USA der Sarbanes-Oxley Act (SOA), der – analog zum DCGK – auf eine verbesserte Ausgestaltung des unternehmerischen Risikomanagements abstellt.

Die Forderung nach Risikomanagementsystemen wird bis heute in der Praxis äußerst divergent umgesetzt. Insbesondere Rolle, Aufgaben und Instrumente eines Risikocontrollings, das zur Unterstützung des Risikomanagementprozesses eingesetzt werden kann, sind noch unklar. Empirische Studien belegen zwar, dass beide Begriffe – Risikomanagement und Risikocontrolling – in der Praxis häufig verwendet und als eigenständige Funktionen auch implementiert werden (*Hoitsch et al.* 2006, S. 69; *Chrobok et al.* 2007, S. 103; *Diederichs* 2004, S. 70f.), dennoch fehlt bislang eine präzise begriffli-

che Abgrenzung und inhaltliche Fundierung des Risikocontrollings (*Hoitsch et al.* 2006, S. 77). Eng verbunden ist damit die mangelnde Integration des Risikocontrollings in die bestehenden Controllingprozesse in Unternehmen. Zwar ist die Bedeutung einer solchen Einbindung des Risikocontrollings in bestehende Controllingaktivitäten – wie beispielsweise Aufgaben der Planung und Kontrolle, des Berichtswesens oder der Performance-Messung – von Seiten der unternehmerischen Praxis erkannt, allerdings bestehen hinsichtlich der Umsetzung vielfach noch Unklarheiten (*Chrobok et al.* 2007, S. 103; *Ernst & Young* 2007, S. 28; *Denk et al.* 2006, S. 9, 33).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen verfolgt der vorliegende Beitrag zwei Zielsetzungen:

- Zum einen soll ein konzeptioneller Gestaltungsrahmen für ein integriertes Risikocontrolling als Teil des Risikomanagements entwickelt werden. Dabei geht es sowohl um die Fragestellung, wie ein Risikocontrolling als interne Dienstleistungsfunktion zur Umsetzung eines ebenso effektiven wie effizienten Risikomanagements beitragen kann, als auch um die Verzahnung des Risikocontrollings mit den übergeordneten Controllingaktivitäten im Unternehmen. Die Bedeutung einer derartigen Verzahnung wird empirisch u.a. dadurch belegt, dass die Verantwortung zur Unterstützung des Risikomanagements vor allem bei börsennotierten Aktiengesellschaften organisatorisch von den Unternehmensbereichen Versicherung oder Interne Revision auf den Konzerncontroller übertragen wird (*Ernst & Young* 2006, S. 16).
- Zum anderen werden im Rahmen eines Reviews empirische Studien aus den Jahren 2003 bis 2005 zum Risikocontrolling dahingehend untersucht, welche Formen des Risikocontrollings bisher in der Praxis beobachtet werden können und inwieweit sich die vorangegangenen Überlegungen zum integrierten Risikocontrolling darin widerspiegeln. Hier zeigt sich, dass bei der Verzahnung des Risikocontrollings mit übergeordneten Controllingaktivitäten noch weitreichende Verbesserungspotenziale bestehen (*Ernst & Young* 2007, S. 8f.; *Hoitsch et al.* 2006, S. 72).

Im weiteren Verlauf dieses Beitrags wird auf das Risikocontrolling in Sachgüterunternehmen bzw. Nicht-Finanzdienstleistern abgestellt, bei denen nicht nur operationelle Risiken einen breiten Umfang einnehmen, sondern die auf den verschiedenen Stufen der Wertkette in aller Regel auf unvollkommenen Gütermärkten agieren. Im Gegensatz dazu besitzen Risikomanagement und -controlling in Finanzdienstleistungsunternehmen einen eigenständigen und nur eingeschränkt vergleichbaren Charakter, weil es für die Risikobewältigung aufgrund der spezifischen Merkmale des nahezu perfekten Kapitalmarktes hier eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden gibt, die in Nichtfinanzdienstleistern nur sehr eingeschränkt, z.B. für das Management von Währungsrisiken, eingesetzt werden können. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass die im Finanzdienstleistungsbereich beobachtenden Risikomanagement- und -controllingsysteme in Form von Best-Practice-Ansätzen punktuell modifiziert auch auf Industrieunternehmen übertragen werden können (*Bühler* 1998, S. 206; *Winter* 2007, S. 178).

Der vorliegende Beitrag gliedert sich wie folgt. In Abschnitt 2 wird zunächst das Risikocontrolling als unterstützende Funktion des Risikomanagements eingeordnet. Aufbauend auf den typischen Controllingstrukturen in deutschen Unternehmen wird in Ab-

schnitt 3 dann hergeleitet, wie das Risikocontrolling mit den bestehenden Controllingprozessen und -instrumenten verzahnt werden kann. Diesem konzeptionellen Gestaltungsrahmen eines integrierten Risikocontrollings wird in Abschnitt 4 der Stand des empirischen Wissens aus der Umsetzung des Risikocontrollings im deutschsprachigen Raum gegenüber gestellt. Abschnitt 5 schließt den Beitrag mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

2 Risikocontrolling als Spezialfunktion des Risikomanagements

2.1 Grundlagen des Risikomanagements

Unter Risikomanagement wird kurz gefasst der gezielte Umgang mit unternehmerischen Risiken, die aus Mehrdeutigkeiten erwarteter Handlungsergebnisse bzw. deren Rahmenbedingungen entspringen, verstanden. Risikomanagement ist dabei keine Teilfunktion, die losgelöst von anderen Entscheidungsprozessen im Unternehmen durchgeführt werden kann. Da Risiko in einem entscheidungstheoretischen Verständnis untrennbar mit unternehmerischem Handeln verbunden ist, müssen immer dann, wenn Entscheidungen unter Risiko getroffen werden, die Instrumente des Risikomanagements in die bestehenden Entscheidungs-, Durchsetzungs- und Kontrollprozesse integriert werden. Gleichzeitig können Risiken aber auch der Anstoß für zusätzliche unternehmerische Entscheidungen sein. Auch dies wird dem Risikomanagement zugeordnet.

Das Risikomanagement stellt damit als integrativer Bestandteil der Unternehmensführung die ganzheitliche Implementierung von organisatorischen Maßnahmen, Risikopolitik und Risikostrategie sowie allen risikospezifischen Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsprozessen sicher, die zur Existenzsicherung und Marktwertsteigerung des Unternehmens dienen (*Albach 1978, S. 713; Haller 1978, S. 483; Hahn 1987, S. 138f.; Hornung et al. 1999, S. 319; Diederichs/Richter 2001, S. 137; Franke/Hax 2004, S. 581; Hoitsch et al. 2005, S. 126*). Risikomanagement ist damit als permanent begleitende Leitungsfunktion zu verstehen, die vom allgemeinen Management des Gesamtunternehmens zu etablieren und in die Organisationsstruktur zu integrieren ist. Dabei ist das spezielle Risikomanagement eng mit dem allgemeinen Management verzahnt und kann bei systemischer Betrachtungsweise als Subsystem bzw. bei funktionaler Betrachtungsweise als Spezialfunktion des Managements betrachtet werden (*Lazanowski 2006, S. 28*).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird der Risikomanagementprozess typischerweise in die Phasen Identifikation, Beurteilung, Aggregation, Steuerung und Überwachung von Risiken zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens eingeteilt (*Heinen 1966, S. 59ff.; Pollanz 1999, S. 394; Burger/Buchhart 2002, S. 29; Schorcht/Brösel 2005, S. 16f.*). Begleitet wird dieser Prozess durch die Festlegung der Risikophilosophie, -strategie und -politik sowie der Risikokultur und der prozessunabhängigen Überwachung des Risikomanagementprozesses als flankierende Elemente (*Steinle et al. 1997, S. 364; Burger/Buchhart 2002, S. 27*). Abb. 1 fasst diese Überlegungen zusammen (*Braun 1984, S. 65; Scharpf 1997, S. 740; Lück 1998, S. 1926; Weber et al. 1999, S. 1712; Hornung et al. 1999, S. 320; Glaum 2002, S. 465*).

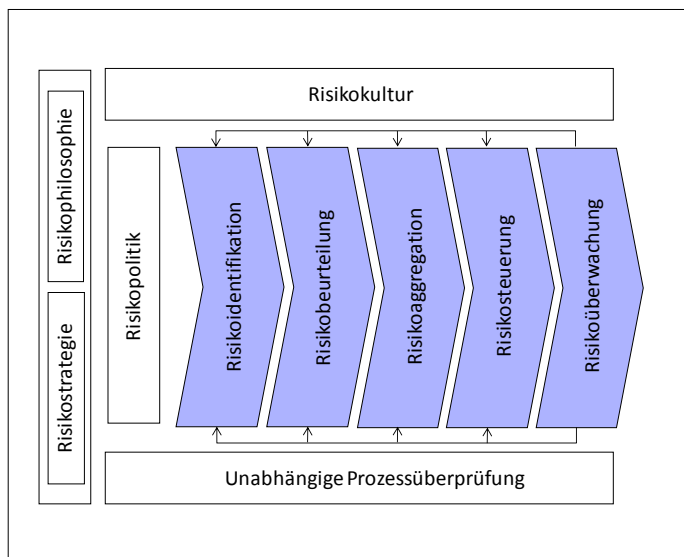


Abb. 1: Risikomanagementprozess

Durch diese formale Struktur des Risikomanagementprozesses soll nicht nur sichergestellt werden, dass das allgemeine Unternehmensrisiko, verstanden als Gesamtheit aller betrieblichen Einzelrisiken soweit zu reduziert wird, dass die bestehende Schadengefahr für das Unternehmen mit ausreichend hoher Wahrscheinlichkeit keine Existenzgefahr mehr darstellt (Haller 1978, S. 485; Albach 1978, S. 713). Vielmehr müssen auch andere, nicht existenziell bedrohliche Gefahren begrenzt und gleichzeitig erfolgssteigernde Chancenpotenziale wahrgenommen und ausgebaut werden. Somit soll erreicht werden, dass neben der Vermeidung eines Totalverlusts auch Risikoprämien verringert bzw. der erwartete Unternehmenserfolg gesteigert wird (Weber et al. 1999, S. 1710; Hering 2003, S. 9).

Formell entspricht diese Beeinflussung der Risiko- und Chancenposition des Unternehmens einer Veränderung der Dichtefunktion der zukünftigen Cashflows im Sinne einer stochastischen Dominanz erster Ordnung. Die Dichtefunktion wird mit Hilfe des Risikomanagements in einen Bereich verschoben, in dem die Unternehmensexistenz nahezu vollständig abgesichert und aufgrund risikosteuernder Maßnahmen u.a. ein höherer Erwartungswert sowie eine geringere Varianz der zukünftigen Cashflows realisiert wird.

2.2 Risikocontrolling als spezialisierte Dienstleistung im Risikomanagementprozess

Unter Controlling versteht man im deutschsprachigen Raum eine Führungsdienstleistung, die nach herrschendem Praxisverständnis den gesamten Prozess der Zielfestlegung, Planung und Steuerung im finanz- und leistungswirtschaftlichen Bereich umfasst (International Group of Controlling [IGC] 2005, S. 56f.). Formell bedeutet dies, dass im Controlling Messgrößen und Bewertungsmethoden bereitgestellt werden, mit denen die Handlungsalternativen im Management für Zwecke der Entscheidungsfindung und -steuerung evaluiert werden. Die Entscheidungsfindung selbst einschließlich der Durchsetzung ist jedoch nicht Gegenstand des Controllings; dies obliegt weiterhin dem Management (Weißberger 2004, S. 295f.).

Konkretisiert man diese Überlegungen für den Begriff des Risikocontrollings, dann besteht dessen Funktion darin, das Risikomanagement bei der Entscheidungsfindung im Rahmen der Risikosteuerung zu unterstützen. Dabei müssen in allen Phasen des in Abschnitt 2.1 dargestellten Risikomanagementprozesses Mess- und Bewertungsaufgaben wahrgenommen werden (*Horváth/Gleich* 2000, S. 114; *Rudolph/Johanning* 2000, S. 18; *Bühler* 1998, S. 214). Dabei übernimmt das Risikocontrolling auch Mitverantwortung für einen effizienten und effektiven Ablauf des Risikomanagementprozesses.

Das Aufgabenspektrum des Risikocontrollings besteht dabei zum einen in der Anwendung und Weiterentwicklung seiner risikospezifischen Methodenkompetenz, um die Durchführung von Messaufgaben innerhalb aller Phasen des Risikomanagementprozesses mit wirksamen Instrumenten sicherzustellen, zum anderen in der Schaffung einer informationstechnologischen Infrastruktur, die zur adäquaten Unterstützung dieser Messaufgaben dient. In Kenntnis der erwarteten Gesamtrisikoposition und der Entscheidungsfundierung durch das Risikocontrolling muss das Risikomanagement schließlich eine Entscheidung über risikobewältigende Maßnahmen fällen (*Hornung et al.* 2000, S. 157f.; *Schorcht/Brösel* 2005, S. 28; *Burger/Buchhart* 2002, S. 58).

2.3 House of Controlling als Funktionalstruktur eines Risikocontrollings

Um die in Abschnitt 2.2. angesprochene Dienstleistungsfunktion erfüllen zu können, muss das Controlling verschiedene Teilaufgaben und Rollen wahrnehmen. Diese werden in der Struktur des House of Controlling (*IGC/Weißberger* 2006, S. 21, *Lutz* 2007, S. 104f.) systematisiert und können in dieser Form auch auf das Risikocontrolling übertragen werden. Ebenso wie das Risikomanagement als integraler Bestandteil des Managements insgesamt zu verstehen ist, muss nämlich auch das Risikocontrolling mit den übrigen Controllingaufgaben im Unternehmen verzahnt werden (*Hoitsch et al.* 2005, S. 126; *Diederichs/Richter* 2001, S. 137; *Mikus* 2001, S. 70f.; *Weber* 2000, S. 1934f.).

Das House of Controlling setzt sich aus drei Ebenen zusammen (vgl. Abb. 2): ‚Fundament‘ des House of Controlling ist das Rollenverständnis, das Controller im Rahmen einer ziel- bzw. ergebnisorientierten Unternehmensführung ausfüllen müssen: Controller sind zum einen betriebswirtschaftliche Berater und Sparringpartner des Managements und tragen als Navigator zur Zielerreichung bei. Zum anderen sind Controller aber auch Methoden- und Systemdienstleister, damit die für die Unternehmenssteuerung erforderlichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bereitgestellt werden. Nur wenn Controller beide Rollen aktiv ausfüllen, ist sichergestellt, dass eine controllinggerechte Führung im Sinne des IGC-Controller-Leitbilds, das bildlich das ‚Dach‘ des House of Controlling darstellt, realisiert.

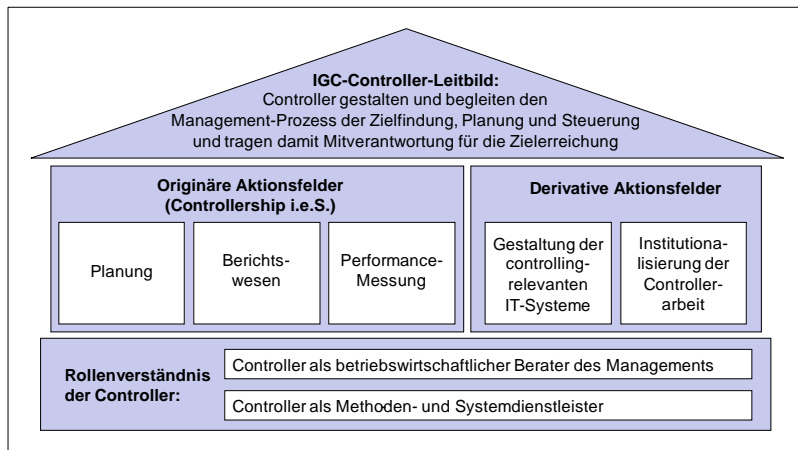


Abb. 2: House of Controlling

Bindeglied zwischen Fundament und Dach des House of Controlling sind die Aktionsfelder der Controller, die die ‚Säulen‘ einer controllinggerechten Führung ausmachen. Dazu gehören zunächst die originären oder Kern-Aktionsfelder, die die Bereiche Planung, Berichtswesen und Performance-Messung umfassen:

Die Planung beinhaltet sämtliche Teilbereiche der laufenden operativen, taktischen und strategischen Unternehmensplanung, die fallweise erforderliche Projektplanung sowie die Bereitstellung von Prognose- bzw. Forecast-Größen. Darüber hinaus zählen auch Kontrollen für Feed-forward-Zwecke zur Planung, da der im Rahmen der Kontrollphase durchgeführte Soll-Ist-Vergleich den Informationsgehalt zukünftiger planungsbezogener Sachverhalte verbessert. Als Ergebnis des Planungsprozesses entstehen Pläne, die als Instrument der Willensdurchsetzung anzusehen sind. Planung im umfassenden Sinn stellt somit eine wiederholte Abfolge von Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozessen im Unternehmen dar (Schäffer et al. 2001, S. 283).

Unter Berichtswesen ist die Gesamtheit der Personen, Einrichtungen, Regelungen, Daten und Prozesse zu verstehen, mit denen Berichte generiert und weitergegeben werden, die zur Sicherstellung der Informationsversorgung der Berichtsadressaten notwendig sind. Berichte stellen dabei unter einer übergeordneten Zielsetzung aggregierte Informationen dar (Gladen 2003, S. 245f.). Hinsichtlich seiner Adressaten kann das Berichtswesen nach interner und externer Berichterstattung unterschieden werden. Teilbereiche des Berichtswesens sind somit einerseits die laufende sowie fallweise interne Informationsversorgung und andererseits die gesetzlich geforderte sowie freiwillige externe Informationsversorgung.

Die Performance-Messung zeigt die Erfolgsbeiträge von Prozessen, Produkten und Bereichen und ist damit eine bedeutsame Voraussetzung für die dezentrale Unternehmenssteuerung und Verrechnungspreisgestaltung. Das eigenständige Handeln auf den verschiedenen Führungsebenen ist durch geeignete Kennzahlen abzubilden, um im Zuge der Incentivierung dezentraler Manager eine ziel- und wertorientierte Verhaltens- bzw. Unternehmenssteuerung sicherzustellen (Hirsch 2006, S. 347; Schultze/Weiler 2007, S. 136). Daher ist auch die Durchführung von Kontrollen zur Verhaltenssteuerung, d.h. für Feed-back-Zwecke, ein wichtiger Bestandteil der Performance-Messung.

Neben den originären Aktionsfeldern müssen Controller zwei weitere derivative oder abgeleitete Aktionsfelder ausfüllen. Dazu gehört zum einen die (Mit-)Gestaltung der controllingrelevanten IT-Systeme, auf denen Planung, Berichtswesen und Performance-Messung aufsetzen. Hierbei müssen Controller nicht nur die Anforderungen an buchhalterische Datenquellen formulieren, sondern auch bei der Konzeptionierung der erforderlichen IT-Systeme, wie Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systeme, Data-Warehouse-Systeme und Führungsinformationssysteme, aktiv mitwirken und darauf Einfluss nehmen.

Das zweite derivative Aktionsfeld der Controller ist eine bezogen auf die Kernfunktionen zielführende fachliche Institutionalisierung der Controllerarbeit. Dazu zählt neben der ablauforganisatorischen Gestaltung von Controllingprozessen auch die Beantwortung von Fragen der Aufbauorganisation sowohl innerhalb des eigenen Controllerbereichs als auch in der Zusammenarbeit mit anderen Finanzfunktionen. Darüber hinaus umfasst eine zielführende Organisation aber auch alle erforderlichen Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung im Controlling sowie die Formulierung fachlicher und persönlicher Anforderungsprofile sowie idealtypischer Karrierewege.

Im Kontext der Integration des Risikocontrollings in die traditionellen Controllingprozesse existieren bereits einige Literaturbeiträge, die erste Ansätze zu potenziellen Verzahnungsmöglichkeiten vorstellen (*Winter 2006; Mikus 2001; Helten 1984*). Diese Ansätze begrenzen sich allerdings auf die Integration des Risikocontrollings mit isolierten Teilaspekten des Controllings und vernachlässigen somit eine ganzheitliche Betrachtung und Analyse von Verzahnungsmöglichkeiten.

Bei der konzeptionellen Herleitung von Potenzialen zur umfassenden Integration des Risikocontrollings in die führungsunterstützenden Aktivitäten des Controllings ist nämlich Sorge zu tragen, dass sich die spezifischen Aufgaben des Risikocontrollings im Sinne einer Querschnittsfunktion auf alle Aktionsfelder des Controllings beziehen. Insofern stellt der im folgenden Abschnitt vorgestellte Gestaltungsrahmen einen Ansatz zur ganzheitlichen Einbindung des Risikocontrollings in die traditionellen Führungsprozesse dar, indem die Phasen des Risikomanagementprozesses als Aufgabenspektrum des Risikocontrollings mit den originären und derivativen Aktionsfeldern des Controllings verzahnt werden (vgl. Abb. 3).

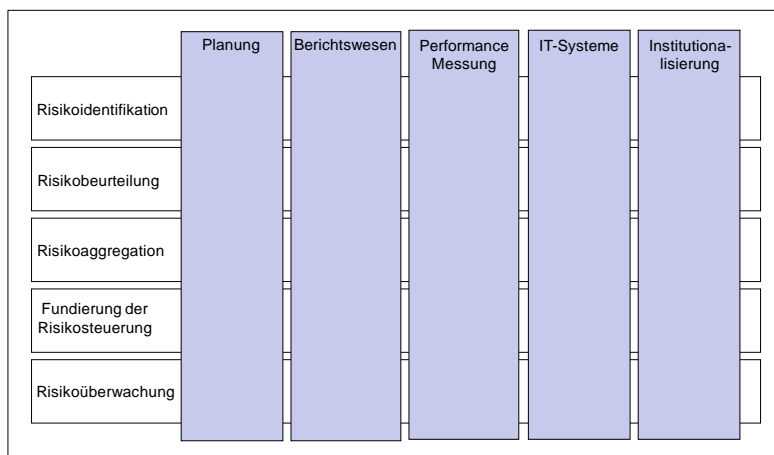


Abb. 3: Verzahnung von Risikocontrolling und Controlling

3 Gestaltungsvorschläge zum integrierten Risikocontrolling

Die folgenden Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen für ein integriertes Risikocontrolling orientieren sich an den Aktionsfeldern, die die Controlleraufgaben umfassend abbilden. Dabei ist in jedem Aktionsfeld zu prüfen, wie der Risikomanagementprozess in seinen einzelnen Stufen durch bestehende und ggf. weiterentwickelte Controllinginstrumente zu unterstützen ist.

3.1 Planung und Risikocontrolling

Planung als gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns stellt auch ein wesentliches Aktionsfeld des Risikocontrollings dar, da Risiken als Ursachen möglicher Planabweichungen gelten und sich somit stets auf eine bestimmte Planungsposition beziehen. Allerdings findet eine eigenständige Risikoplanung innerhalb der Unternehmensplanung i.d.R. nicht bzw. höchstens mittelbar über die allgemeinen Planungsprozesse statt, sodass sich ableiten lässt, dass die Prozesse des Risikocontrollings und der Planung zur Wahrnehmung von Effizienz- und Effektivitätsvorteilen eng miteinander abgestimmt werden sollten (*Lazanowski 2006, S. 100; Gleißner 2005a, S. 2*). Die Darstellung der Vorteilhaftigkeit eines die Planung unterstützenden Risikocontrollings orientiert sich im Folgenden anhand der Kategorisierung von Planungsaufgaben nach der Regelmäßigkeit ihrer Durchführung und dem zeitlichen Horizont ihrer Planinhalte. Somit lassen sich die ausgewählten Integrationspotenziale strategischen, taktischen oder operativen Planungsaktivitäten zuordnen, die entweder laufend oder fallweise durchgeführt werden.

Die *laufende strategische Planung* dient der strategischen Positionierung eines Unternehmens. Ihre Aufgabe, strategische Erfolgspotenziale und Kernkompetenzen zu erkennen und diese im Rahmen von gewählten Wettbewerbsstrategien aufzubauen (*Weber/Schäffer 2006, S. 237*), erfüllt sie durch Anwendung strategischer Planungsinstrumente wie z.B. die Szenariotechnik, das Frühwarnsystem, die SWOT-Analyse oder die Balanced Scorecard (BSC). Da sich diese klassischen Instrumente der strategischen Controllingpraxis explizit mit den Unsicherheiten der internen und externen Unternehmensentwicklung befassen, erscheint es naheliegend, sie mit dem Risikocontrolling zu verknüpfen. So können z.B. die in der BSC erfassten Ursache-Wirkungsbeziehungen, die Ziele und Kennzahlen der einzelnen Perspektiven zur Strategieabbildung in Beziehung setzen, für die Ermittlung von Interdependenzen der mit diesen Zielen verbundenen Risiken genutzt werden (*Homburg et al. 2005, S. 1069-1072*).

Weiterhin sollten Ergebnisse der SWOT-Analyse über die systematisch ermittelten Schwächen und Bedrohungen des Unternehmens in das strategische Risikoinventar integriert werden. Gleiches gilt für die identifizierten Gefahren des strategischen Frühwarnsystems, welches ohnehin durch das KonTraG ausdrücklich gefordert wird. Neben einer verbesserten Informationsbasis des Risikocontrollings ergeben sich durch dessen Einbindung in die strategische Planung allerdings auch Vorteile für das allgemeine Controlling. Zum einen kann die Güte der strategischen Planung erhöht werden, indem ergänzend zur zweidimensionalen Strategieplanung von Geschäftsfeldern und Funktionsbereichen nun auch Strategien für Einzelrisiken als dritte Dimension umfassend geplant werden können (*Hoeve/Schweizer 2001, S. 110f.*). Zum anderen profitiert das

Controlling von der Datenbasis des Risikocontrollings, das die in die Planung einbezogenen Risiken mit den funktions- und divisionsübergreifend erfassten Risiken abgleicht und Unvollständigkeiten bzw. Redundanzen direkt meldet (Vogler/Gundert 1998, S. 2382). Darüber hinaus leistet das integrierte Risikocontrolling einen direkten Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, wenn es Risiken identifiziert, bei deren Übernahme das eigene Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz einen komparativen Wettbewerbsvorteil besitzt (Gates 2006, S. 88; Pritsch/Hommel 1997, S. 685).

Fallweise Planungen mit *strategischer* Bedeutung können beispielsweise im Zusammenhang mit der Fusion oder Akquisition (M&A) eines Unternehmens stehen. Dabei kann das Risikocontrolling eine gestaltende Funktion im M&A-Prozess einnehmen, indem es aufgrund seiner Kompetenzen passende Methoden zur Risikoidentifikation und -beurteilung anwendet, die Risiken zu einer Gesamtrisikoposition des Zielobjekts aggregiert und der Unternehmensführung anschließend adäquate Steuerungsinstrumente vorschlägt. Als Ergebnis seiner Unterstützung und Beratung im Rahmen der Due Diligence erhalten die in den M&A-Prozess eingebundenen Abteilungen einen umfassenderen und zuverlässigeren Einblick in die Risikostruktur des potenziellen Unternehmenskaufs bzw. -zusammenschlusses. Die Integration der durch das Risikocontrolling generierten Informationen trägt somit zur verbesserten Güte der Gesamtplanung des M&A-Prozesses bei (Keller 2002, S. 44f. und S. 99ff.; Schmitting 2005, S. 271-276). Diese Vorteile gelten analog auch für jene Planungsprozesse, die sich mit strategischen Make-or-buy-Entscheidungen bzw. mit Fragen des Outsourcings risikoreicher Geschäftsbereiche beschäftigen. Auch hier wird die Einbindung des Risikocontrollings zu einer erhöhten Erfolgswahrscheinlichkeit der strategischen Entscheidung führen.

Die *laufende taktische Planung* dient als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Planungsebene und soll daher die Umsetzung strategischer Planinhalte durch Koordination und Kommunikation in die operative Ebene sicherstellen (Weber/Schäffer 2006, S. 237). Neben den GuV-Größen als „Herzstück der taktischen Planung“ werden insbesondere Cash-Flow-Größen, Investitionen und Mitarbeiterzahlen taktisch geplant (Hirsch et al. 2005, S. 253f.). Dabei obliegt dem Risikocontrolling die risikoorientierte Abstimmung dieser Größen. Darüber hinaus müssen Risikointerdependenzen innerhalb des taktischen Planungssystems richtig erfasst und zwischen strategischer, taktischer und operativer Planung sowie zwischen sachlich abgegrenzten Teilplanungen koordiniert werden.

Fallweise Planungen mit *taktischer* Bedeutung treten häufig im Kontext der Projektplanung und -budgetierung auf. Dabei hat das zentrale Investitionscontrolling zu prüfen, welche von den dezentralen Bereichen beantragten Projekte tatsächlich realisiert werden sollten. Diese Entscheidung richtet sich nach der Erfolgsträchtigkeit der beantragten Projekte, die daher im Rahmen der Bearbeitung von Investitionsanträgen durch das Investitionscontrolling monetär bewertet werden müssen (Pedell 2004, S. 6; Hoeve/Schweizer 2001, S. 113f.). Die traditionellen Bewertungsmethoden für Projekte sind jedoch häufig durch Annahmen gekennzeichnet, deren Erfüllung nur in den wenigsten Fällen realistisch erscheint (Lehner 2005, S. 4f.). Eine den tatsächlichen Gegebenheiten angemessene Risikoeinschätzung bleibt oftmals genauso unberücksichtigt wie die mit den Projektrisiken verbundenen Interdependenzen. Wenngleich Projektpläne stets einen

Prozess rationaler Analysen, Diskussionen und Einschätzungen durchlaufen haben, stellen sie bei fehlender Einbeziehung risikospezifischer Informationen doch bestenfalls eine scheinrationale Vorausschau auf den mit dem Projekt verbundenen Erfolg dar.

Des Weiteren treten Lücken in der adäquaten Risikoberücksichtigung auch häufig dann auf, wenn das entsprechende Projekt bereits durch das Investitionscontrolling genehmigt worden ist: Mit der Umsetzung des Projekts beauftragte Akteure, die Ziele der technischen Machbarkeit des Projekts häufig zu Lasten ökonomischer Effektivitäts- und Effizienzzielen priorisieren, verdrängen unangenehme Entwicklungen des Projekts, zögern deren Berichterstattung vor dem Hintergrund hoffnungsvoller Erwartungen hinaus und müssen die eingetretenen Fehlentwicklungen oftmals doch eingestehen (*Tödtmann 2007, S. 1*). Diesem unzureichenden Risikobewusstsein ist durch Implementierung des Risikocontrollings entgegenzutreten, das die Projektpläne und deren Durchführung auf risikospezifische Plausibilität, Relevanz und Vollständigkeit hin überprüft. Sollten unplausible Annahmen zum Projektverlauf nicht revidiert werden, sind sie als Risiken in das Risikoinventar des Unternehmens einzubetten (*Berger/Gleißner 2007, S. 67*).

Im Kontext der *laufenden operativen* Planung ergeben sich vor allem bei der Budgetierung und der Durchführung von Abweichungsanalysen Synergien der Verzahnung von Controlling und Risikocontrolling (*Shenkir/Walker 2006, S. 38; Gates 2006, S. 88*). Sofern eine durch das Controlling festgestellte Planabweichung auf eine bestimmte, dem Risikocontrolling bis dahin unbekannte Ursache zurückzuführen ist, impliziert auch dies die Erfassung eines neuen Risikos. Zur Verbesserung der risikospezifischen Datenbasis eines Unternehmens ist es daher sinnvoll, die aus Abweichungsanalysen resultierenden Ergebnisse direkt an das Risikocontrolling weiterzuleiten. Bei mehrfach wiederholten Abweichungsanalysen kann infolgedessen eine Zeitreihe von Planabweichungen erstellt werden, die sich zur quantitativen Beurteilung der eingetretenen Risiken heranziehen lässt (*Gleißner 2005a, S. 5*). Zukünftige Budgetierungsrunden sollten diese risikospezifischen Informationen einbeziehen, um im Sinne der Feed-Forward-Kontrolle realistischere Planvorgaben zu determinieren, in denen das in der Vergangenheit eingetretene Risikoausmaß schon in gewissem Maße einkalkuliert ist. Darüber hinaus stiftet das Risikocontrolling einen weiteren Nutzen für das Controlling, indem es bei künftigen Analysen trotz realistischerer Vorgaben aufgetretener Abweichungen beratend zur Seite steht und mithilfe seiner Datenbasis zur Ermittlung weiterer Ursachen für z.B. Beschäftigungsabweichungen im Rahmen der Plankostenrechnung beiträgt.

Fallweise Planungen mit *operativer* Bedeutung ergeben sich insbesondere im Bereich der Auftragsfertigung von Produktionsunternehmen. Die auftragsorientierte Fertigung ist neben auftretenden Diskontinuitäten im Auftragseingang durch einen geringen Wiederholungsgrad in der Erbringung gleicher Leistungsspezifikationen und eine geringe Standardisierung in der Vertragsgestaltung gekennzeichnet (*Troßmann/Baumeister 2004, S. 75f.*). Letztere äußert sich vor allem in der Berücksichtigung kundenindividueller Vorstellungen zu Liefervorgaben, allgemeinen Finanzierungs- und Zahlungsmodalitäten sowie verlängerten Gewährleistungsfristen. Diese Charakteristika auftragsfertiger Unternehmen führen zu erschwerten Planungsbedingungen, die außerdem mit einer Vielzahl auftragspezifischer Risiken einhergehen. Beispielsweise können Gewährleistungsansprüche, die lange Zeit nach der Auftragserfüllung geltend gemacht

werden, Kosten in hohem Ausmaß implizieren. Identifizierte und beurteilte Auftragsrisiken sollten daher in die Kalkulation des Auftrags einfließen, um risikoadjustierte Preisuntergrenzen zu ermitteln, anhand derer entschieden werden kann, ob der Auftrag angenommen werden sollte oder nicht. Diese Verzahnung von Kosten- und Risikoinformationen zur erfolgreichen Entscheidungsfundierung und Auftragsfertigung verdeutlicht demzufolge ein weiteres Integrationspotenzial zwischen dem unterstützenden Risikocontrolling einerseits und einer klassischen Controllingaufgabe, in diesem Fall die Kostenrechnung, andererseits.

Insgesamt führen die hier dargestellten Möglichkeiten einer Verzahnung von Risikocontrolling und Unternehmensplanung zu Effizienz- und Effektivitätsvorteilen, die in einer verbesserten Planungsqualität sowie in einem reduzierten Risikoumfang zum Ausdruck kommen. Die Integration von Informationen des Risikocontrollings in die Planung und vice versa ermöglicht einerseits eine verbesserte Vorausschau der zukünftigen Unternehmensentwicklung und andererseits eine Reduktion der als Risiken zu verstehenden Planabweichungen (Gleißner 2005a, S. 4).

3.2 Berichtswesen und Risikocontrolling

Neben den Verzahnungsvorteilen im Bereich der Planung existieren auch im Berichtswesen Controlleraufgaben, bei denen durch die Einbindung des Risikocontrollings Synergiepotenziale wahrgenommen werden können (Vogler/Gundert 1998, S. 2383). Die Darstellung dieser Potenziale gliedert sich im Folgenden anhand der Kategorisierung des Berichtswesens in die laufende bzw. fallweise interne Informationsversorgung einerseits und die gesetzlich normierte bzw. freiwillig ergänzende externe Informationsversorgung andererseits.

Da das Risikocontrolling ohnehin mit der Erstellung risikospezifischer Berichte für Steuerungsentscheidungen des Risikomanagements betraut ist, liegt es nahe, Kernaussagen dieser Berichte in das *laufende, interne Berichtswesen* des Controllings zu integrieren, um die Informationsbasis innerhalb der oben dargestellten Planungsprozesse zu verbessern. Während die Risikoberichte zur Entscheidungsfundierung des Risikomanagements allerdings noch eine Vielzahl risikospezifischer Detailinformationen enthalten, sollten die an das Zentralcontrolling gerichteten Risikoberichte vielmehr darauf abzielen, auf stark verdichtetem Niveau über wesentliche Veränderungen der wichtigsten Einzelrisiken bzw. Gesamtrisikopositionen des Unternehmens zu unterrichten. Dies setzt u.a. eine Konsolidierung der bottom-up erhaltenen Risikoberichte lokaler Berichtersteller voraus. Neben dieser vertikalen Abstimmung risikorelevanter Informationen besteht ein weiterer Vorteil der in das zentrale Berichtswesen eingebundenen Risikoberichterstattung darin, dass auch eine horizontale, interorganisationale Abstimmung bereichs- oder unternehmensübergreifender Risiken innerhalb der Planung durch das Risikocontrolling erreicht werden kann (Vogler/Gundert 1998, S. 2382; Burger/Buchhart 2002, S. 177). Dies ist z.B. dann der Fall, wenn die an einer Supply Chain beteiligten Unternehmen ihr individuelles Risikoberichtswesen systematisch abstimmen, um im Zuge der gegenseitigen Berichterstattung interdependenter Risiken, die sich über die Supply Chain zu Lasten aller Beteiligten verstärken können, Informationsasymmetrien abzubauen (Pedell 2004, S. 8f.; Seiter 2006, S. 577ff.).

Sollte durch das Risikocontrolling der unerwartete Eintritt von Risiken festgestellt werden, die eine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens- oder Ertragslage des Unternehmens entfalten können, ist dies im Zuge des *fallweisen, internen Berichtswesens* vorbei an den laufenden Berichtswegen neben dem Risikomanagement auch der Unternehmensleitung unmittelbar zu melden. In Folge dieser integrierten Sofort-Berichterstattung außerordentlicher Risiken, die z.B. durch die Bildung strategischer Allianzen bei Wettbewerbern oder das kurzfristige Wegbrechen wesentlicher Marktanteile entstehen, kann eine rechtzeitige Fundierung geeigneter Reaktionsmaßnahmen sichergestellt werden. Ausgelöst wird die Sofort-Berichterstattung dabei durch das Überschreiten einer vorab definierten Schwelle hinsichtlich Schadenausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. durch die frühzeitige Identifikation bislang unbekannter, erfolgs- und existenzbedrohender Risiken (Vogler/Gundert 1998, S. 2382; Burger/Buchhart 2002, S. 178).

Die Schnittstelle zwischen dem *normierten externen Berichtswesen* und dem Risikocontrolling ist durch zwei Ursachen zu begründen: Zum einen führt die wechselseitige Verzahnung der Finanzberichterstattung nach IFRS und Controllinginstrumenten dazu, dass für Bilanzierungszwecke originäre Controllerinformationen in hohem Umfang bereitgestellt werden müssen (Management Approach, Weißberger/Maier 2006, S. 2077). Dementsprechend kommt es im Kontext des House of Controlling zu einer Rollenerweiterung des Controllers, der zusätzlich als Informationsdienstleister für die Bilanzierung agiert (Weißberger 2007, S. 40f.). Dabei ist der Controller allerdings in allen risikobezogenen Sachverhalten auf die Informationslieferung des Risikocontrollers angewiesen, der diesbezüglich über ein höheres Detailwissen verfügt.

Zum anderen enthalten die Gesetzesnovellierungen des KonTraG und BilReG eine explizite Forderung nach einer verpflichtenden Berichterstattung über Unternehmensrisiken im (Konzern-)Lagebericht nach HGB. Traditionell können im Lagebericht die Abschnitte des Risikoberichts als einseitige Berichterstattung über negative Entwicklungsmöglichkeiten und des Prognoseberichts als Dokumentation positiver und negativer Sachverhalte unterschieden werden. Mit Erlass des BilReG hat der Gesetzgeber diese formale Trennung zugunsten einer Verschmelzung beider Berichtsteile aufgehoben.

Wenngleich Risiken nach wie vor das zentrale Element der zukunftsorientierten Lageberichterstattung konstituieren, wird von dem integrierten Prognose- und Risikobericht eine zusammengefasste, jedoch nicht miteinander vermengte oder aufgerechnete Offenlegung positiver und negativer Entwicklungsmöglichkeiten gefordert (Kirsch/Scheele 2005, S. 1152f). Während Informationen über positive Entwicklungsmöglichkeiten primär aus den Ergebnissen der strategischen und taktischen Planung resultieren, dient das Risikocontrolling zur Bereitstellung entscheidungsrelevanter, verlässlicher und gleichsam nicht zu wettbewerbsstrategischen Nachteilen führender Informationen über negative Entwicklungsmöglichkeiten (Freidank/Steinmeyer 2005, S. 2515f.; Kajüter/Winkler 2003, S. 217). Risikocontrolling leistet daher einen wesentlichen Beitrag zur Erstellung des Lageberichts und somit zur Entlastung des Controllings. Sollte nach Veröffentlichung des Lageberichts die tatsächliche Entwicklung stark von der prognostizierten abweichen, ist durch das Risikocontrolling zu prüfen, ob gemäß des Emittentenleitfadens der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die Prognose des Lagebe-

richts durch eine Ad-hoc-Meldung zu korrigieren ist (Freidank/Steinmeyer 2005, S. 2516; BaFin 2005, S. 43f).

Eine weitere wichtige Unterstützungsfunktion nimmt das Risikocontrolling bei der *freiwilligen externen Unternehmenspublizität* (Value Reporting) ein. Zielsetzung des Value Reportings ist es, bestehende Informationsasymmetrien zwischen Unternehmensleitung und Kapitalmarktteilnehmern durch Kommunikation gesetzlich nicht normierter, wert- und risikoorientierter, monetärer und nicht-monetärer sowie zukunfts- und vergangenheitsbezogener Informationen zu verringern (Fischer/Klöpfer 2006, S. 4ff., 13). Aufgrund der zusätzlich zur externen Rechnungslegung bereitgestellten Informationen können die Kapitalmarktteilnehmer präzisere Rendite-Risiko-Prognosen treffen und den Unternehmenswert besser einschätzen (Pellens/Hillebrandt/Tomaszewski 2000, S. 178). Zur Wahrnehmung unternehmensspezifischer Vorteile des Value Reportings kann das Risikocontrolling einen Beitrag leisten, indem es für den Prognose- und Risikobericht ergänzende, allerdings nicht wettbewerbskritische Informationen über den unternehmensindividuellen Ablauf des Risikomanagementprozesses und die Verzahnung mit den klassischen Controllingprozessen bereitstellt (Gebhardt/Mansch 2005; Fischer/Klöpfer 2006, S. 10). Es bestehen Hinweise darauf, dass sich infolge der mithin besser einzuschätzenden Corporate Governance des Unternehmens und der besseren Informationslage der Analysten c.p. auch das Rating verbessert, sodass sich als Konsequenz verringerte Kapitalkosten einstellen, die zu einer Erhöhung des Unternehmenswerts führen (Graham/Harvey/Rajgopal (2005), S. 53-57; Gates 2006, S. 88; Wagenhofer/Ewert 2007, S. 334; Sharfman/Fernando (2008), S. 573).

Auch die Integration von Risiko- und Standardberichtswesen führt somit zu einer Vielfalt an Effizienz- und Effektivitätsvorteilen und leistet mithin einen Beitrag zur nachhaltigen Existenzsicherung des Unternehmens sowie zur Steigerung des Shareholder Value (Diederichs 2006, S. 387). Demzufolge stellt das Risikocontrolling auch einen bedeutenden Baustein der wertorientierten Unternehmensführung dar und bedarf somit neben der Integration in Planungs- und Berichterstattungsprozesse auch einer integrierten Berücksichtigung in der Performance-Messung eines Unternehmens.

3.3 Performance-Messung und Risikocontrolling

Die im Folgenden dargestellten Vorteile eines die Performance-Messung unterstützenden Risikocontrollings beziehen sich zum einen auf die wertorientierten Anreiz- und Verrechnungspreissysteme sowie zum anderen auf die interne Investitionssteuerung und die Bestimmung der risikoadjustierten Kapitalkosten einzelner Geschäftsbereiche des Unternehmens.

Das Problem der *Ermittlung risikoadjustierter Kapitalkosten* auf Geschäftsfeldebene liegt darin begründet, dass einzelne Geschäftsbereiche meist nicht als eigenständige Unternehmen am Kapitalmarkt auftreten. Daher können die erforderlichen Informationen über den Beta-Faktor nicht unmittelbar vom Kapitalmarkt hergeleitet und somit die Eigenkapitalkosten nicht direkt über das CAPM berechnet werden. Demzufolge lassen sich auch die Gesamtkapitalkosten, die durch die einzelnen Geschäftsbereiche als Hurdle Rate für das bereitgestellte Kapital mindestens zu erwirtschaften sind, nicht eindeutig bestimmen (Hahn/Hungenberg 2001, S. 162ff). Die Hurdle Rate stellt dabei die Min-

destverzinsung dar, die durch die genehmigten Projekte der Geschäftsbereiche mindestens erreicht werden muss, um im Sinne der Aktionäre einen Wertbeitrag zu schaffen. Agieren die Geschäftsbereiche des Gesamtunternehmens in unterschiedlichen Branchen, können ihre individuellen Risikoprofile aufgrund z.B. branchenbezogen differierender Konjunkturentwicklungen erheblich voneinander abweichen (*Hachmeister* 2006, S. 146f.). In diesem Fall führt ein einheitlicher Kapitalkostensatz zu Fehlentscheidungen, da Geschäftsbereiche mit einer im Vergleich zum Gesamtunternehmen geringeren (höheren) Risikoposition zu hohe (niedrige) Kapitalkosten zu erwirtschaften hätten. Infolgedessen ergibt sich ein Über- bzw. Unterinvestitionsproblem mit dem Resultat einer erhöhten Volatilität des Unternehmenserfolgs (*Arbeitskreis "Finanzierung"* 1996, S. 550).

Dieses Problem kann durch Einbindung des Risikocontrollings entschärft werden, das im Rahmen seiner bereichsbezogenen Risikoidentifikation, -beurteilung und -aggregation Transparenz über die Risikoposition einzelner Geschäftsfelder schafft. Fundierte Informationen über die Risikoprofile der Geschäftsfelder können zur risikoadjustierten Herleitung divisionaler Kapitalkosten herangezogen werden. Durch den Vergleich der unterschiedlichen Risikoprofile und den Rückgriff auf bestehende Ansätze zur Ermittlung divisionaler Kapitalkosten, z.B. Analogiebewertungen, (statistische) Analyseverfahren oder Ansätze über den Eigenkapitalbedarf, lassen sich gerechtere Vorgaben über die Höhe der zu erwirtschaftenden Kapitalkosten ermitteln und infolgedessen Anreizprobleme bei den Führungskräften einzelner Geschäftsfelder abbauen (*Freygang* 1993, S. 253-258; *Hahn/Hungenberg* 2001, S. 164ff.; *Arbeitskreis „Finanzierung“* 1996, S. 552-558; *Gleißner* 2005b).

Entscheidungen der Unternehmensleitung über die *Steuerung von Investitionen* orientieren sich i.d.R. an Performance-Maßen, die durch das Zentralcontrolling zur Verfügung gestellt werden. Während traditionelle Performance-Maße (z.B. Return on Investment) jedoch nur den erwarteten Erfolg einer Investitionsalternative berücksichtigen und das damit einhergehende Risiko vernachlässigen, messen die klassischen Risikokennzahlen (z.B. Cash Flow at Risk) lediglich das Risiko einer Alternative, bei Abstraktion des damit verbundenen Erfolgs. Risikoadjustierte Erfolgskennzahlen überwinden diese isolierte Betrachtungsweise und stellen eine Verknüpfung zwischen Erfolg und Risiko her (*Homburg/Stephan* 2004, S. 317). Mit Hilfe der (einperiodigen) risikoadjustierten Erfolgskennzahl Return on Risk Adjusted Capital (RORAC) kann die Rentabilität von Investitionen unter Risikoaspekten verglichen werden. Der RORAC stellt den (erwarteten, absoluten) risikobehafteten Gewinn des Betrachtungsobjekts in Bezug zum risikoadjustierten Eigenkapital (RAC), welches zur Deckung potenzieller Verluste eingesetzt wird. Aus dem RORAC ergibt sich somit der (erwartete) Gewinn pro Einheit Risikokapital (*Viemann* 2005, S. 377f.; *Albrecht* 1998, S. 239). Ein mit dem RORAC verwandtes Konzept ist der Risk Adjusted Return on Capital (RAROC), bei dem nicht nur das eingesetzte Kapital risikoadjustiert wird, sondern auch der (erwartete) Gewinn. Der RAROC setzt den Residualgewinn (Gewinn nach Abzug der Risikoprämie) des Betrachtungsobjekts in Bezug zu seinem RAC (*Homburg/Stephan* 2004, S. 318). Er gibt somit den (erwarteten) Residualgewinn pro Einheit Risikokapital an. Sämtliche Maßnahmen zur Risikosteuerung wirken somit auf die Höhe des RAROC, der daher als zentrale

Kennzahl des Risikocontrollings zu verstehen ist. Im Rahmen der Fundierung von Investitionssteuerungsentscheidungen sollte das Zentralcontrolling somit auch den RA-ROC dazu heranziehen, das zur Verfügung stehende Kapital des Unternehmens unter Berücksichtigung eingehender Risikopotenziale zu den erfolgreichsten Investitionsalternativen zu lenken.

Risikoadjustierte Performance-Maße können durch ihre funktionale Verknüpfung mit der finanziellen Entlohnung von Führungskräften auch als Bestandteil von *Anreizsystemen* fungieren. Die Notwendigkeit zur Anreizgestaltung bei dezentralen Führungsstrukturen ergibt sich aufgrund der Existenz von Ressourcen-, Ziel- und Risikointerdependenzen zwischen einzelnen Geschäftsbereichen. Risikoabhängigkeiten treten auf, wenn bereichsspezifische Maßnahmen (z.B. zur Absatzsteigerung) aufgrund sachlicher Verbundeffekte nicht nur die Risikoposition des dafür verantwortlichen Bereichs beeinflussen, sondern gleichzeitig auch das Risikoprofil anderer Bereiche innerhalb des Unternehmens verändern (*Pedell 2004, S. 6f.*). Das Risikocontrolling leistet in diesem Kontext durch Entwicklung risikoorientierter Anreizsysteme einen Beitrag, das Verhalten der Geschäftsbereiche so zu koordinieren, dass aus Sicht des Gesamtunternehmens eine möglichst vorteilhafte Risikoposition realisiert wird. Wichtige Entscheidungen der Geschäftsbereiche sollten daher stets die mit anderen Bereichen bestehenden Risikointerdependenzen berücksichtigen, die in Folge der implementierten Anreizsysteme idealtypischerweise bereits im Entscheidungskalkül internalisiert werden.

Ein weiterer Vorteil der Verzahnung von Risikocontrolling und Performance-Messung kommt im Zusammenhang mit der *Verrechnungspreisgestaltung* zum Tragen. Verrechnungspreise dienen bei dezentralen Organisationsstrukturen als Steuerungsinstrument und Wertansatz für Leistungen, die von Teilbereichen des Unternehmens zur Verfügung gestellt und von anderen, rechnerisch abgegrenzten Bereichen empfangen werden. Die Besonderheit von Verrechnungspreisen ergibt sich daraus, dass sie sich nicht als Ergebnis von Verhandlungen selbständiger Marktpartner ergeben, sondern aus der Fiktion eines „Markts“ und somit aus der Koordination von Angebot und Nachfrage der intern bezogenen Leistungen resultieren. Die Vorteile von Verrechnungspreisen bestehen insbesondere in Effizienzgewinnen durch ‚fiktiven‘ Wettbewerbsdruck und damit einhergehendem unternehmerischen Handeln der Mitarbeiter (*Ewert/Wagenhofer 2008, S. 574.; Beißel 2005, S. 124, 135*). Allerdings entstehen in Folge des Verzichts auf die regulierende Wirkung des externen Markts bei der Verrechnungspreisbestimmung häufig kontroverse Diskussionen zwischen den i.d.R. erfolgsabhängig vergüteten Bereichsmanagern. Während der Manager des liefernden Bereichs aufgrund der mit den erstellten Leistungen verbundenen Risiken und den mit den Verrechnungspreisen einhergehenden Erfolgswirkungen einen hohen Verrechnungspreis präferiert, versucht der Manager des empfangenden Bereichs im Gegensatz dazu, einen möglichst niedrigen Verrechnungspreis durchzusetzen und nicht für die Kompensation des Risikos aufzukommen (*Pfaff/Stefani 2006, S. 517*). Als Ergebnis sollte sich ein Verrechnungspreis einstellen, der einerseits zur Fundierung unternehmenszielkonformer Entscheidungen dient und andererseits zur Motivationssteigerung aller Bereichsmanager beiträgt. Daher werden in der Unternehmenspraxis z.B. auch Absatz- oder Preisrisiken, die im Zusammenhang mit der Erstellung der jeweiligen Leistung stehen, häufig auf beide Vertragsparteien verteilt

und entsprechend im Verrechnungspreis einkalkuliert (*Beißel* 2005, S. 127, 131). Notwendig dafür sind jedoch Informationen über die Risikosituation der Unternehmensbereiche (*Kley* 2001, S. 268). Da diese risikospezifischen Informationen jedoch ohnehin durch das Risikocontrolling erfasst werden, können sie zur Bestimmung gesamt optimaler Verrechnungspreise herangezogen werden, ohne dass dabei weitere Ressourcen des Unternehmens verzehrt werden.

3.4 Gestaltung der risikocontrollingrelevanten IT-Systeme

Aufgrund der Aufgabenvielfalt in den originären Aktionsfeldern und den damit verbundenen und zu verarbeitenden Datenmengen ist das Controlling auf die Unterstützung durch moderne Informationstechnologien (IT) angewiesen. Dabei sollten jedoch die in der Praxis vertrauten IT-Systeme des Controllings, dies sind empirischen Ergebnissen zu Folge insbesondere ERP-Systeme, Data-Warehouse-Systeme und Führungsinformationssysteme (*Samtleben/Hess* 2006, S. 604), nicht isoliert, sondern miteinander integriert eingesetzt werden, da ansonsten erhebliche Optimierungspotenziale in den Controllingprozessen ungenutzt bleiben (*Samtleben et al.* 2006, S. 86). ERP-Systeme dienen der Abbildung operativer Transaktionen auf einer einheitlichen Datenbank, sodass die Rohdaten funktionsübergreifender Prozesse ineinander überführt werden können. Diese Rohdaten werden anschließend aus den operativen Systemen extrahiert und nach Verdichtungs- und Harmonierungsprozessen gemeinsam mit anderen internen und externen Datenquellen in einem Data-Warehouse separat gespeichert. Hierdurch werden alle entscheidungsrelevanten Informationen des Unternehmens unabhängig von dem Format und der Struktur ihrer primären Herkunft zusammengeführt und für Entscheidungen einheitlich zur Verfügung gestellt. Aufbauend auf den gespeicherten Datenmengen können mittels individueller Führungsinformationssysteme entscheidungsrelevante Auswertungen und Analysen durchgeführt und daraus gewonnene Ergebnisse im Rahmen individueller Berichtsformate für die Entscheidungsträger aufbereitet werden (*Friedl et al.* 2008, S. 215f.; *Samtleben/Hess* 2006, S. 603; *Samtleben et al.* 2006, S. 89f.; *Wall* 2007, S. 485f.).

Da auch die Aufgaben des Risikocontrollings nur mithilfe unterstützender IT-Systeme effizient zu bewältigen sind, sollten die spezifischen Anforderungen des Risikocontrollings innerhalb der bereits bestehenden Systemlandschaft berücksichtigt werden (*Gleißner/Romeike* 2005, S. 154; *Diederichs/Kaminski* 2003, S. 703). Dies setzt im Bereich der ERP-Systeme voraus, dass auch alle risikospezifischen Transaktionen auf der Datenbank erfasst und verbucht werden. Neben den internen Informationen über Kategorien, Ausmaße, Eintrittswahrscheinlichkeiten und Korrelationen von Risiken sind dabei auch die Verantwortlichkeitsstrukturen, Steuerungsinstrumente, Überwachungszyklen und -ergebnisse sowie die betroffenen Geschäftsbereiche und die aus externen Datenquellen zusätzlich resultierenden Risikoinformationen zu erfassen (*Gleißner/Romeike* 2005, S. 155ff.; *Diederichs* 2001, S. 114). Infolgedessen werden im Data Warehouse neben allen extrahierten und transformierten Standardinformationen, z.B. über Kunden, Mengen, Lieferanten, Kosten oder Erlöse auch alle risikorelevanten Unternehmensdaten in einem Informationspool zusammengeführt und einheitlich gespeichert (*Samtleben et al.* 2006, S. 89). Die Vorteile dieser zentralen, sich über alle Funktionsbereiche streckenden Datenbasis liegen z.B. in der Loslösung des impliziten Wissens von den Wis-

sensträgern, der Vereinfachung und Beschleunigung von Informationsrecherchen, einem einheitlichen Aktualitätsniveau der Daten bei allen Unternehmensbeteiligten, der Vermeidung einer inkonsistenten und redundanten Datenhaltung und der Bereitstellung aller Informationen für alle Funktions- und Geschäftsbereiche (*Lazanowski 2006, S. 108f.*). Über Selektionsfunktionen können darauf basierend Informationen aus unterschiedlichsten Perspektiven abgerufen werden, die nach Ablauf der notwendigen Auswertungs- und Analyseschritte in individuellen Berichtsformaten und -kommentierungen für die Entscheidungsträger, d.h. das Risikomanagement und die Unternehmensleitung aufbereitet werden (*Diederichs 2001, S. 114*).

Als Konsequenz der Einbindung risikospezifischer Informationen in die Logik der datenerfassenden, -speichernden und -analysierenden Systeme resultiert ein höheres Maß an Genauigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der durch das Risikocontrolling verantworteten Aktivitäten. Davon profitiert zum einen unmittelbar die Güte der durch das Risikomanagement getroffenen Entscheidungen über die Steuerung einzelner Risiken. Zum anderen erzielt auch das zentrale Controlling einen direkten Nutzen von der IT-Unterstützung des Risikocontrollings, da sich nunmehr die Potenziale der Verzahnung von Risikocontrolling und klassischen Controllingprozessen stärker aushöhlen lassen.

3.5 Institutionalisation der Risikocontrollerarbeit

Neben den IT-Systemen wird die Unterstützungsfunktion originärer Integrationspotenziale insbesondere auch durch die organisatorische Ausgestaltung des Risikocontrollings und seiner Integration in das Controlling gewährleistet. Risikocontrolling ist somit in die unternehmerische Aufbau- und Ablauforganisation einzubetten, damit der effektive Ablauf des Risikomanagementprozesses sichergestellt ist und die erfolgreiche Wahrnehmung der dargestellten Verzahnungsvorteile ermöglicht wird (*Diederichs 2004, S. 203*).

Die konkrete *aufbauorganisatorische Einbindung* des Risikocontrollings sollte sich zunächst an der Primärorganisation des Unternehmens orientieren, um eine effektive und effiziente Zusammenarbeit mit den dezentralen Organisationseinheiten des Unternehmens zu gewährleisten. Allerdings ist eine vollständige Verortung des Risikocontrollings im dezentralen Organisationsbereich des Unternehmens nicht zu empfehlen, da ansonsten die Koordination der dezentralen Risikostellen, die Unabhängigkeit der Kontrollfunktion, die Zusammenfassung der dezentralen Informationen sowie die Weiterentwicklung der risikospezifischen Methoden und Systeme gefährdet ist. Daher ist eine vertikale Aufgabenteilung zwischen dezentralen und zentralen Einheiten des Risikocontrollings erforderlich (*Burger/Buchhart 2002, S. 268-271; Lazanowski 2006, S. 156ff*). Hinsichtlich der hierarchischen Unterstellung kann das zentrale Risikocontrolling dabei entweder dem Zentralcontrolling oder dem zentralen Risikomanagement untergeordnet werden. Da eine einseitige Unterordnung des Risikocontrollings jedoch zu einer Abkopplung vom jeweils anderen Bereich führen kann, sollte auf das Dotted-Line-Prinzip zurückgegriffen werden. Im Rahmen dieses integrierten Organisationsansatzes erscheint es aufgrund der damit einhergehenden Vorteile empfehlenswert, das Risikocontrolling fachlich dem Risikomanagement und disziplinarisch dem Zentralcontrolling zu unterstellen. Während die fachliche Anbindung an das Zentralcontrolling die controllingbezogene Methodenkompetenz des Risikocontrollings gewährleistet und die Wahr-

nehmung der Verzahnungsvorteile durch enge Abstimmung beider Instanzen ermöglicht, erhöht die disziplinarische Anbindung an das Risikomanagement hingegen die Akzeptanz der Arbeit von Risikocontrollern, sodass deren Entscheidungsfundierung auch tatsächlich durch das Risikomanagement genutzt wird (*Lazanowski* 2006, S. 155f.).

Im Rahmen der *ablauforganisatorischen Einbindung* ist insbesondere sicherzustellen, dass die Aktivitäten des Risikocontrollings in die strategischen, taktischen und operativen Planungsprozesse des Zentralcontrollings eingebunden sowie zeitlich und sachlich miteinander abgestimmt werden (*Gates* 2006, S. 88; *Burger/Buchhart* 2002, S. 273; *Vogler/Gundert* 1998, S. 2379). Da ein institutionalisiertes Risikocontrolling seine Beratungs-, Methoden- und Systemdienstleistungen neben dem Risikomanagement und Zentralcontrolling auch weiteren Funktionsbereichen (z.B. der M&A-Abteilung) zur Verfügung stellt (*Lazanowski* 2006, S. 156), ist des Weiteren darauf zu achten, dass im Zuge der Zusammenarbeit aufkommende Schnittstellenprobleme umgangen bzw. minimiert werden. In diesem Kontext treten verhaltensorientierte Aspekte, wie das kundenorientierte Auftreten der Risikocontroller sowie deren Fähigkeit, risikospezifische Streitgespräche der beteiligten Bereichsmanager zu schlichten und zu einem Konsens der Beteiligten zu führen, in den Vordergrund (*Gates* 2006, S. 88.).

Schließlich stellen Entscheidungen über fachliche und persönliche *Anforderungsprofile* sowie über *Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen* im Risikocontrollerbereich Sachverhalte dar, die das Risikocontrolling mit dem Zentralcontrolling bzw. Personalmanagement abstimmen muss. So lassen sich aus dem allgemeinen Controllerprofil zwar grundsätzlich auch Anforderungen (z.B. fachliche Kompetenz, Fremdsprachenkenntnisse, analytisches Denkvermögen sowie Kommunikations- und Teamfähigkeit; *Borchers/Trebes* 1999, S. 24f.) an die Position eines Risikocontrollers ableiten, allerdings sind bei der Profilformulierung darüberhinaus weitere risikospezifische Anforderungen (z.B. ausgeprägte Kompetenz im Bereich der Statistik, Mathematik und Wirtschaftsinformatik speziell für Zwecke der Risikoaggregation) einzubeziehen. Außerdem ist das Personalmanagement bei der Planung und Entwicklung von Fortbildungsmaßnahmen zur Steigerung des Risikobewusstseins auf Informationen über Besonderheiten der notwendigen Aus- und Weiterbildung im Risikocontrollerbereich angewiesen. Des Weiteren trägt das Risikocontrolling zur Unterstützung des Personalmanagements bei, indem es im Kontext der risikoorientierten Unternehmenspublizität bei der Beurteilung personalspezifischer Risiken, wie z.B. Risiken der Personalbeschaffung oder Arbeitssicherheit (*Fischer/Vielmeyer* 2004, S. 123ff.), beratend zur Seite steht.

4 Empirische Erkenntnisse zum integrierten Risikocontrolling von 2003 - 2007

4.1 Methodik und Datenbasis

Die empirische Forschung zum Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen ist ein sehr junges Untersuchungsgebiet, das noch sinnbildlich in den ‚Kinderschuhen‘ steckt (*Hoitsch et al.* 2006, S. 69) Seit Inkraftsetzen des KonTraG haben sich jedoch schon einige Autoren mit der empirischen Ausgestaltung des Risikomanagements/Risikocontrollings befasst und dazu erste Ergebnisse gewonnen. Die Zielsetzung

des folgenden Reviews besteht in der Synthese dieser empirischen Erkenntnisse. Während in dem vorhergehenden Abschnitt eine Soll-Konzeption zur Einbindung des Risikocontrollings in die traditionellen Controllingprozesse erarbeitet worden ist, dienen die folgenden Ausführungen nunmehr zur Bestimmung des in der Unternehmenspraxis vorzufindenden Ist-Zustands. Dies erfolgt auf Basis der in Tabelle 1 dargestellten 16 Studien, die sich auf den Zeitraum 2003 bis 2007 beziehen.

Lfd. Nr.	Jahr	Autoren	Titel	Methodik	Stichprobe
1	2003	Henschel	Risikomanagement im Mittelstand. Eine empirische Untersuchung.	Schriftliche Befragung	266 Unternehmen (16%)
2	2003	KPMG	Risikomanagement in deutschen Unternehmen. Ergebnisse der Umfrage über den Status von Risikomanagement-Systemen und deren Beitrag zur Unternehmenssteuerung.	Schriftliche Befragung	1.103 Unternehmen (17%)
3	2003	Kajüter/Winkler	Die Risikoberichterstattung der DAX100-Unternehmen im Zeitvergleich. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 81 börsennotierten Unternehmen
4	2004	Diederichs	Risikomanagement und Risikocontrolling	Schriftliche Befragung	55 Unternehmen (22%)
5	2004	Kajüter/Winkler	Praxis der Risikoberichterstattung deutscher Konzerne.	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 81 börsennotierten Unternehmen
6	2005	Hoitsch/Winter/Bächle	Risikokultur und risikopolitische Grundsätze. Strukturierungsvorschäge und empirische Ergebnisse.	Schriftliche und strukturierte mündliche Befragung	10 Unternehmen (33%)
7	2006	Hölscher/Giebel/Karrenbauer	Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements. Teil 1: Ergebnisse einer aktuellen Studie der Technischen Universität Kaiserslautern.	Online-Befragung	138 Unternehmen (7%)
8	2006	Denk/Exner-Merkelt/Ruthner	Risikomanagement im Unternehmen.	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 48 börsennotierten Unternehmen
9	2006	Hoitsch/Winter/Baumann	Risikocontrolling bei deutschen Kapitalgesellschaften. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.	Schriftliche Befragung	111 Unternehmen (24%)
10	2006	Seiter	Risikomanagement in komplexen Unternehmenskooperationen	Schriftliche und mündliche Befragung	572 Unternehmen (10%)
11	2006	Krystek/Herzhoff	Szenario-Technik und Frühaufklärung: Anwendungsstand und Integrationspotenzial	Schriftliche Befragung	75 Unternehmen (27%)
12	2007	Winter	Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen. Entwicklung einer tragfähigen Risikocontrolling-Konzeption und Vorschlag zur Gestaltung einer Risikorechnung.	Schriftliche Befragung	111 Unternehmen (24%)
13	2007	Hölscher/Giebel/Karrenbauer	Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements. Teil 2: Ergebnisse einer aktuellen Studie der Technischen Universität Kaiserslautern.	Online-Befragung	138 Unternehmen (7%)
14	2007	Berger/Gleißner	Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Geschäftsberichterstattung. Ergebnisse einer empirischen Studie im Überblick.	Dokumentenanalyse	Auswertung der Geschäftsberichte von 137 börsennotierten Unternehmen
15	2007	Ernst&Young	Ernst&Young Best Practice Survey "Risikomanagement 2006". Ergebnisse einer repräsentativen Studie über die Weiterentwicklung wertorientierter Risikomanagementsysteme.	Schriftliche Befragung	85 Unternehmen (17%)

Table 1: Liste der empirischen Studien zum Risikomanagement bzw. -controlling

Dabei kann insbesondere in der jüngsten Vergangenheit ein allgemein hin gesteigertes Maß an Interesse und Relevanz an diesem Themenkomplex festgestellt werden, da alleine 10 der 16 Studien (63%) in den Jahren 2006 und 2007 veröffentlicht worden sind. Mit Ausnahme der Studie von *Hoitsch/Winter/Bächle*, die als Untersuchungsmethodik auf strukturierte Interviews zurückgreift, adressieren alle anderen Studien großzahlige Unternehmensstichproben (48 bis 1.103 Unternehmen / Durchschnitt: 230 Unternehmen; da sich drei Studien auf die gleiche Unternehmensstichprobe beziehen – vgl. lfd.

Nr. 3/5, 9/12 und 7/13 – werden diese jeweils nur einfach gewertet), indem sie entweder Geschäftsberichte analysieren oder schriftliche Befragungen durchführen.

Aufbauend auf den überblicksartig zusammengetragenen Ergebnissen lässt sich anschließend ein Soll-Ist-Vergleich durchführen, der zur Prüfung der Relevanz der theoretischen Integrationspotenziale dient und gleichzeitig weiteren Forschungsbedarf im Gebiet der empirischen Risikocontrollingforschung anzeigt.

4.2 Planung und Risikocontrolling: Status quo

Betrachtet man den Integrationsstand des Risikocontrollings im Bereich der Planung, zeigt eine Studie von *Hoitsch et al.* (2006, S. 72.), dass 30,8% der befragten Unternehmen ihren Integrationsgrad nur als mittelmäßig beurteilen, während weitere 7,5% sogar angeben, keinerlei Integrationsaktivitäten wahrzunehmen. Lediglich 17,8% der Befragten schätzen die Wahrnehmung ihrer Integrationspotenziale als vollständig ein. Die Tendenz dieser Ergebnisse wird durch zwei weitere Studien gestützt. Ergebnissen von *Ernst & Young* (2007, S. 8f.) zu Folge liegt bei 35% der befragten Unternehmen ein in die Risikocontrollingprozesse nicht bzw. nur kaum integriertes Planungssystem vor, während 29% eine vollständige Integration angeben. *Henschel* (2003, S. 334f.) kommt für kleine und mittelgroße Unternehmen zu ähnlichen Ergebnissen, wonach lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen ihre Unternehmensplanung direkt mit den Aktivitäten des Risikocontrollings verbinden und die verbleibenden zwei Drittel über keine bzw. keine direkte Einbindung in das Planungssystem verfügen.

Betrachtet man den Einsatz des notwendigen Risikocontrolling-Instrumentariums im Rahmen der strategischen Planung, so ist neben einer qualitativen Beurteilung von Risiken auch eine monetäre Quantifizierung notwendig, um z.B. im Zuge der Due Diligence Einfluss auf die Kaufpreisfeststellung nehmen zu können. Da für den Einsatz qualitativer Standard-Instrumente des Risikocontrollings ebenso wie für die Anwendung analytischer Bewertungsmethoden erhebliche Defizite festgestellt worden sind (*Krystek/Herzhoff* 2006, S. 307-310; *Winter* 2007, S. 210; *KPMG* 2003, S. 21; *Ernst & Young* 2007, S. 18; *Hölscher et al.* 2006, S. 153), muss speziell bei der strategischen Planung ein bei weitem nicht ausgeschöpftes Integrationspotenzial vermutet werden.

Auch im Bereich der taktischen Planung ist die Integration des Risikocontrollings noch relativ geringfügig ausgeprägt, da 40% der in die empirische Befragung von *Ernst & Young* (2007, S. 21f.) einbezogenen Unternehmen angeben, für wesentliche und gar kritische Projekte neben dem herkömmlichen Projektmanagement kein explizit projektbezogenes Risikomanagement oder Risikocontrolling einzusetzen. Gleichwohl vertreten 70% der Unternehmen die Meinung, dass ein effektives und effizientes Risikomanagement eine hohe bzw. sehr hohe Relevanz für das Erreichen der entsprechenden Projektziele besitzt. Zur Integration des Risikocontrollings in die operativen Planungsaktivitäten liegen bislang nur wenige empirische Befunde vor. Erste Rückschlüsse dafür lassen sich aufgrund von Studien über die in der Praxis eingesetzten Risikoidentifikations- und Risikoevaluationsintervalle ziehen. So nehmen 60% der von *Diederichs* (2004, S. 81f.) befragten Unternehmen eine Risikobewertung in laufenden bis hin zu dreimonatigen Abständen vor, bei lediglich 33% erfolgt dies nur einmal im Jahr. Hinsichtlich der Abstimmungsfrequenz zwischen Abteilungen des Risikomanagements bzw. -controllings

und der Unternehmensplanung kommt *KPMG* (2003, S. 15.) zu dem Ergebnis, dass 44,5% der Befragten eine quartalsweise bis monatliche Abstimmung durchführen. Im Zuge dieser Ergebnisse kann festgehalten werden, dass wichtige Grundvoraussetzungen zur effektiven Einbindung des Risikocontrollings in die operative Planung, d.h. die unterjährige Erfassung und Beurteilung von Risiken sowie die enge Abstimmung von Zentral- und Risikocontrolling, bereits erfüllt sind. Inwieweit die Informationen des Risikocontrollings tatsächlich zur Unterstützung der operativen Planungsprozesse genutzt werden, bleibt bislang noch offen.

4.3 Berichtswesen und Risikocontrolling: Status quo

Bezogen auf die interne Berichterstattung stellt *Diederichs* (2004, S. 83f.) fest, dass 90% der von ihm untersuchten Unternehmen eine interne Risikoberichterstattung betreiben. Dass die Einbindung dieser risikobezogenen Berichterstattung in die traditionellen Controllingprozesse jedoch in der Praxis keine Selbstverständlichkeit ist, wird darüberhinaus auch durch eine Studie von *Hoitsch et al.* (2005, S. 130) belegt, bei der lediglich 40% der befragten DAX-30-Unternehmen angeben, das interne Risikoberichtswesen in die Standardberichterstattung zu integrieren. Allerdings lassen die Erkenntnisse der von *Winter* (2007, S. 208) durchgeführten Studie vermuten, dass die Einbindung des Risikoberichtswesens in das reguläre Berichtswesen voranschreitet, da immerhin 57% der befragten Unternehmen über ein stark bis sehr stark integriertes Risikoberichtswesen verfügen und lediglich 11% auf eine Integration verzichten. Zur unternehmensübergreifenden Risikoberichterstattung konnte *Seiter* (2006, S. 577, 579f.) feststellen, dass die interorganisationale Kommunikationsqualität den bedeutendsten Einflussfaktor zur Senkung von Verhaltensrisiken in Unternehmensnetzwerken repräsentiert. Diese Kommunikationsgüte wird durch Integration eines horizontalen Risikoberichtswesens verbessert, sodass sich die Eintrittswahrscheinlichkeit von Kooperationsrisiken infolgedessen verringert

Im Kontext der fallweisen, internen Risikoberichterstattung stellt *Diederichs* (2004, S. 84ff.) fest, dass 80% der befragten Unternehmen ein Ad-hoc-Reporting betreiben. Dies wird durch *Winter* (2007, S. 207) belegt, der zu dem Ergebnis kommt, dass bei etwa 74% der befragten Unternehmen Schwellenwerte für die fallweise Risikoberichterstattung existieren. Die Effektivität der risikobezogenen Sonder-Berichterstattung ist jedoch insoweit in Frage zu stellen, als dass lediglich 40% der von *Diederichs* befragten Unternehmen eine gravierende Verschlechterung von Kennzahlen als Anlass zu Ad-hoc-Berichten nehmen.

Mit Blick auf die externe Risikoberichterstattung untersuchen einige empirische Studien (*Kajüter/Winkler* 2003; *Kajüter/Winkler* 2004; *Denk/Exner-Merkelt/Ruthner* 2006; *Berger/Gleißner* 2007; *Kajüter/Esser* 2007) die Veröffentlichung risikobezogener Informationen in den Geschäftsberichten börsennotierter Unternehmen (Bezugsjahre: 1999 bis 2004). Als Ergebnis dieser Untersuchungen ist zu erkennen, dass sich die Risikoberichterstattung nach Inkraftsetzen des KonTraG hinsichtlich ihres Umfangs insbesondere bei den DAX-30-Unternehmen stetig erhöht und bezüglich des formalen Ausweises verbessert hat (*Kajüter/Winkler* 2003, S. 219-228). Dabei wird außerdem ein positiver Zusammenhang zwischen der Bilanzierung nach internationalen Rechnungslegungsnormen, die aufgrund ihrer angestrebten Informationsfunktion durch eine stärkere Kapital-

marktorientierung gekennzeichnet ist, und der Ausführlichkeit der Risikoberichterstattung festgestellt (*Kajüter/Winkler* 2004, S. 252). Trotz dieser formalen und quantitativen Verbesserung ist die Risikoberichterstattung noch durch weitreichende Defizite inhaltlicher Art gekennzeichnet. Neben mangelnden Informationen über die Risikostrategie und die unternehmensindividuelle Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses fehlen besonders häufig Informationen über die möglichen Schadenauswirkungen potenzieller Risiken. Auch die gemäß DRS 5 und IDW PS 340 geforderten Informationen über bestehende Risikointerdependenzen und die mittels Aggregation berechnete Gesamtrisikoposition des Unternehmens sind oftmals wenig aussagekräftig bzw. bleiben ganz aus (*Berger/Gleißner* 2007, S. 65; *Kajüter/Esser* 2007, S. 386-388).

Neben der gesetzlich festgelegten Risikokommunikation an externe Adressaten kann eine Einbindung von risikoorientierten Informationen in das sog. Value Reporting Eingang finden. Ergebnissen von *Ernst & Young* (2007, S. 10) zufolge hat die Bedeutung eines verbesserten Ratings zugenommen, da dies im Jahr 2006 von jedem zweiten der befragten Unternehmen als explizites Ziel der Ausgestaltung des unternehmensindividuellen Risikomanagements betrachtet worden ist. Der positive Einfluss auf das Rating setzt allerdings auch eine entsprechende Kommunikation an die externen Adressaten voraus. Trotz der Zielsetzung eines verbesserten Ratings mag es vor dem Hintergrund der recht allgemein und unvollständig veröffentlichten und gesetzlich geforderten Informationen nicht verwundern, dass die Bekanntgabe freiwilliger Informationen über z.B. risikopolitische Grundsätze des Unternehmens bislang nur eine Ausnahme darstellt (*Hoitsch et al.* 2005, S. 131).

4.4 Performance-Messung und Risikocontrolling: Status quo

Die Ermittlung risikoadjustierter Performance-Maße, wie z.B. der CFaR oder RAROC, zur Wahrnehmung der Verzahnungsvorteile im Aktionsfeld der Performance-Messung setzt insbesondere die Quantifizierung und Aggregation von Risiken unter Berücksichtigung bestehender Risikointerdependenzen voraus. Diesbezüglich zeigen Studienergebnisse von *KPMG* (2003, S. 9, 19.), dass nur knapp 48% der befragten Unternehmen tatsächlich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von Risiken analysieren. *Diederichs* (2004, S. 80ff.) stellt darüberhinaus fest, dass nur knapp 64% der befragten Unternehmen eine für die Ermittlung möglicher Interdependenzen unabdingbare isolierte Risikoeinschätzung vornehmen. Infolgedessen sind die mittels Risikoaggregation zu berechnenden Performance-Maße in der Unternehmenspraxis außerhalb des Finanzsektors mit lediglich 8,1% bisweilen kaum verbreitet (*KPMG* 2003, S. 21; *Hoitsch et al.* 2006, S. 71).

Insgesamt lässt sich schlussfolgern, dass die meisten der untersuchten Unternehmen zum heutigen Zeitpunkt scheinbar nicht im Stande sind, die Vorteile der Herleitung divisionaler Kapitalkosten, risikoadjustierter Performancemaße oder interner Verrechnungspreise zu realisieren. Daher wären nähere Untersuchungen zu den Beweggründen hinsichtlich der Aggregationsverfahren wünschenswert. Umso bedeutender wäre außerdem eine Untersuchung derjenigen Unternehmen, die bereits erfolgreich diese Integrationsvorhaben vollzogen haben und damit im Zuge einer Best-Practice-Analyse weitere Erkenntnisse liefern könnten.

4.5 Gestaltung der risikocontrollingrelevanten IT-Systeme: Status quo

Empirische Erkenntnisse geben nur vereinzelt und mittelbar Aufschluss über die Einbindung von risikospezifischen IT-Systemen in die klassischen Controllingprozesse. So stellen etwa *Hölscher et al.* (2006, S. 154) fest, dass nur bei jedem fünften Unternehmen der Eintritt eines bereits identifizierten Risikos zur Auslösung eines standardisierten Erfassungsablaufs führt. Dieses Ergebnis lässt auf einen unzureichenden Einsatz von risikospezifischen ERP-Systemen bzw. auf eine fehlende Integration dieser Systeme in die gesamte IT-Landschaft des Unternehmens zurückschließen. Allerdings existiert Ergebnissen von *Diederichs* (2004, S. 89f.) zufolge bei 75% der befragten Unternehmen eine laufende Unterstützung des Risikocontrollings mithilfe von IT-Systemen. Genauer betrachtet wird jedoch deutlich, dass die Mehrzahl dieser Unternehmen anstelle risikospezifischer ERP- oder Führungsinformationssysteme lediglich durch Microsoft-Standardsoftware unterstützt wird. Somit handelt es sich bei den derzeit im Risikocontrolling eingesetzten IT-Systemen um eher einfache und isolierte Lösungen ohne nennenswerte Automatisierungen und Integrationsfunktionen. Hinsichtlich des Einsatzes von ERP-Systemen bestätigt *Ernst & Young* (2007, S. 14) für 40% der befragten Unternehmen eine mangelnde Einbindung in die operativen Prozesse des Risikocontrollings. Zudem gibt *KPMG* (2003, S. 22f.) zu bedenken, dass neben den funktionalen Defiziten der eingesetzten IT-Systeme insbesondere Schnittstellen zu anderen Systemen ein herausragendes Problem in der Praxis darstellen. Auch der Umgang mit Daten und deren Speicherung im Sinne der skizzierten Data Warehouse-Anwendungen scheint für 80% der Unternehmen nicht realisierbar.

4.6 Institutionalisierung der Risikocontrollerarbeit: Status quo

Im Hinblick auf die Integration des Risikocontrollings in die Aufbauorganisation eines Unternehmens lässt sich nach *Winter* (2007, S. 206) feststellen, dass das Risikocontrolling bei knapp 40% der befragten Unternehmen in Form einer Stelle oder einer Abteilung institutionalisiert ist. Dabei ist das Risikocontrolling bei 39% der Unternehmen dem Zentralcontrolling bzw. bei 17% dem zentralen Risikomanagement unterstellt. Probleme der geringeren Akzeptanz durch das Risikomanagement werden somit bei zwei von fünf Unternehmen billigend in Kauf genommen. Dahingegen versuchen 27% der Unternehmen, die mit einer einseitigen Unterstellung an das Zentralcontrolling bzw. Risikomanagement verbundenen Nachteile zu umgehen, indem sie auf eine Matrix-Organisation zurückgreifen und das Risikocontrolling beiden Instanzen organisatorisch unterstellen. Es gilt jedoch kritisch zu bedenken, dass lediglich 21% der Unternehmen mit einer institutionalisierten Risikocontrolling-Abteilung die entsprechenden Aufgaben auch tatsächlich durch das Risikocontrolling ausüben lassen. In der Praxis werden diese Aufgaben häufig durch das Zentralcontrolling ausgeführt, was letztlich die Frage aufwirft, ob entsprechende Kapazitäten für die effektive Erfüllung des hohen Umfangs an Risikocontrollingaufgaben überhaupt zur Verfügung stehen. Diese Aussage wird durch eine Studie von *Hölscher et al.* (2007, S. 5ff.) belegt, die zu dem Ergebnis kommen, dass die Ursachen für eine unzureichende Handhabung strategischer Risiken insbesondere in dem hohen Aufgabenumfang und der gleichzeitig mangelnden organisatorischen Einbindung zu sehen sind.

Bezüglich der ablauforganisatorischen Einbindung lässt sich zunächst feststellen, dass die aufgezeigten Aufgaben eines Risikocontrollings von den wenigsten Unternehmen zufriedenstellend wahrgenommen werden. So verfügt nur ein Anteil von 19% der von *Hölscher et al.* (2007, S. 5ff.) analysierten Unternehmen über ein insgesamt gut ausgestaltetes Risikomanagement, während die verbleibenden 81% durch ein mit Mängeln behaftetes oder gar unzureichendes Risikomanagement gekennzeichnet sind. Als Kriterien zur Beurteilung wird dabei u.a. auf den Risikomanagementumfang, d.h. die systematische Durchführung aller damit verbundenen Aufgaben, die organisatorische Einbindung der Mitarbeiter in den Risikomanagementprozess sowie die Qualität der in den einzelnen Prozessstufen eingesetzten Methoden und Instrumente zurückgegriffen. Als exemplarischer Beleg hierfür betreiben lediglich 6% der von *KPMG* (2003, S. 21.) befragten Unternehmen eine laufende Überwachung der Risikoentwicklung und der ergriffenen Maßnahmen. Auch hier muss vermutet werden, dass die Ursache für die geringe Überwachungsfrequenz in einer fehlenden Institution zu sehen ist, die sich hauptsächlich und prozessintern mit diesen Themenstellungen befasst. Diese besorgniserregende Tendenz wird durch die Ergebnisse von *Ernst & Young* (2007, S. 15) unterstrichen, wonach lediglich 47% der befragten Unternehmen Ansätze des Risikomanagementprozesses ablauforganisatorisch in die klassischen Controllingprozesse implementieren.

Zu den Anforderungsprofilen von Risikocontrollern existieren bis dato keine empirischen Befunde. Erste allgemeine Erkenntnisse liegen hingegen zu den Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Risikocontrollerbereich vor. So stellt *Diederichs* (2004, S. 72f.) fest, dass knapp zwei Drittel der befragten DAX-30-Unternehmen Mitarbeiterschulungen durchführen und darüberhinaus ca. 80% risikospezifische Workshops abhalten. Zusätzliche Schulungsmaßnahmen zur tiefergehenden Risikosensibilisierung wie z.B. die Durchführung von Seminaren oder Planspielen und der Einsatz spezieller Lernsoftware in Form von Web-Based-Trainings (WBT) werden nur in den wenigsten Fällen aller befragten Unternehmen verwendet.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Zielsetzung des Risikocontrollings besteht in der Unterstützung des Risikomanagements. Dabei übernimmt das Risikocontrolling die Bewertung risikospezifischer Sachverhalte innerhalb des Risikomanagementprozesses zum Zwecke der Fundierung von Risikosteuerungsentscheidungen. Entscheidend ist dabei die zielgerechte Identifikation und Beurteilung von Einzelrisiken, die anschließend durch Berücksichtigung von Risikointerdependenzen zu einer Gesamtrisikoposition aggregiert werden. Im Anschluss an die Steuerungsentscheidung des Risikomanagements obliegen dem Risikocontrolling die Kontrolle der tatsächlichen und potenziellen Risiken sowie die Überwachung der angemessenen Ausführung der vorgelagerten Prozessphasen. Risikocontroller agieren dabei als interne Berater des Risikomanagements sowie als risikospezifische Methoden- und Systemdienstleister. Darüberhinaus verstehen sie sich zudem als Informationsdienstleister für die Bilanzierung und den Kapitalmarkt, da die Bereitstellung interner Risikoinformationen für externe Berichtsadressaten aufgrund des Management Approachs und des Value Reportings von hoher Bedeutung ist.

Durch Einbindung der Bewertungsaufgaben des Risikocontrollings in die traditionellen Führungsprozesse eines Unternehmens können verschiedenste Synergievorteile realisiert werden. Dabei profitiert insbesondere das übergeordnete Zentralcontrolling durch die Übernahme risikobezogener Informationen. So können z.B. bei der Planung risikospezifische Plausibilitätskontrollen durchgeführt, innerhalb des Standard-Berichtswesens integrierte Risikoberichte erstellt oder bei der Performance-Messung risikoadjustierte Kapitalkosten für einzelne Geschäftsfelder ermittelt werden. Darüberhinaus erzielt auch das Risikocontrolling einen Nutzen aus der engen Abstimmung, da gerade im Zentralcontrolling implizit auch Informationen über risikobehaftete Sachverhalte generiert werden, die konsequent durch das Risikocontrolling genutzt werden können. So lassen sich z.B. die Ergebnisse einer im Rahmen der strategischen Planung durchgeführten Szenario-Analyse oder die Erkenntnisse einer im Zuge eines Akquisitionsprojekts vollzogenen Due Diligence direkt in das Risikocontrolling überführen, so dass sich dessen Datenbasis und mithin die Qualität der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses entsprechend verbessert.

Empirische Ergebnisse zur Einbindung des Risikocontrollings in die Führungsprozesse eines Unternehmens liegen bis lang nur in fragmentierter Form bezogen auf wenige Teilaspekte der Integration vor. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass sich Wissenschaft und Praxis erst seit Erlass des KonTraG im Jahre 1998 intensiv mit der Funktion des Risikocontrollings in Industrieunternehmen auseinandersetzen. Daher liegen zum jetzigen Zeitpunkt hauptsächlich deskriptive Erkenntnisse zum allgemeinen Entwicklungsstand des Risikocontrollings vor. Vereinzelt existieren dennoch empirische Hinweise dafür, dass die Unternehmenspraxis in einigen Aktionsfeldern des Controllings, insbesondere im Bereich des Berichtswesens und der Planung, erste Ansätze zur stärkeren Verzahnung unternommen hat. Zur tieferen empirischen Durchleuchtung der vorgestellten Integrationspotenziale wäre es jedoch wünschenswert, dass zukünftige Forschungsarbeiten nicht nur schwerpunktmäßig auf Jahresabschlussanalysen und großzählig angelegten Untersuchungen mittels deskriptiver Methoden der empirischen Sozialforschung aufsetzen, sondern dass zunächst insbesondere qualitative Forschungsmethoden (z.B. Experteninterviews) im Zuge einer fallbasierten Erklärungsstrategie eingesetzt werden, die den Untersuchungsgegenstand möglichst vollständig untersuchen und einen direkten Zugang zu den Kausalmechanismen erlauben.

Literaturverzeichnis

- Albach, H.* (1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: *ZfB*, 48. Jg., S. 702-715.
- Albrecht, P.* (1998): Risikoadjustierte Performanctestuerung in der Schadenversicherung, in: *Oehler, A.* (Hrsg.): *Credit Risk und Value-at-Risk Alternativen*, Stuttgart, S. 229-257.
- Arbeitskreis Finanzierung* [der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft] (1996): Wertorientierte Unternehmenssteuerung mit differenzierten Kapitalkosten, in: *ZfB*, 48. Jg., S. 543-578.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht [BaFin]* (2005): *Emittentenleitfaden der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht*, Bonn.
- Beißel, J.* (2005): Verrechnungspreise und wertorientierte Konzernsteuerung bei der Deutschen Lufthansa AG, in: *BFuP*, 57. Jg., S. 119-136.
- Berger, T./Gleißner, W.* (2007): Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Geschäftsberichterstattung, in: *ZfCG*, 2. Jg., S. 62-68.
- Borchers, S./Trebes, D.* (1999): Konzerncontroller in der Praxis, in: *Controlling*, 11. Jg., S. 23-28.
- Braun, H.* (1984): *Risikomanagement. Eine spezifische Controllingaufgabe*, Darmstadt.
- Bühler, W.* (1998): Risikocontrolling in Industrieunternehmen, in: *Börsig, C./Coenenberg, A.* (Hrsg.): *Controlling und Rechnungswesen im internationalen Wettbewerb*, Stuttgart, S. 205-233.
- Burger, A./Buchhart, A.* (2002): *Risiko-Controlling*, München.
- Chrobok, S./Buechler, C./Roggen, E.* (2007): Risikomanagement – Etablierter Beitrag zu einer integrierten Unternehmenssteuerung? in: *ZRFG*, 2. Jg., S. 101-113.
- Denk, R./Exner-Merkelt, K./Ruthner, R.* (2006): Risikomanagement im Unternehmen – Ein Überblick, in: *Wirtschaft und Management*, 3. Jg., Nr. 4, S. 9-38.
- Diederichs, M.* (2001): Data Warehouse-gestütztes Risikomanagement, in: *Controlling*, 13. Jg., S. 113-115.
- Diederichs, M.* (2004): *Risikomanagement und Risikocontrolling*, München.
- Diederichs, M.* (2006): Risikoberichterstattung, in: *Controlling*, 18. Jg., S. 387-390.
- Diederichs, M./Kaminski, M.* (2003): DV-gestütztes Chancen- und Risikomanagement, in: *Controlling*, 15. Jg., S. 699-709.
- Diederichs, M./Richter, H.* (2001): Risikomanagement und Risikocontrolling. Transparenz durch risikoadjustiertes Berichtswesen, in: *Bilanz und Buchhaltung*, 47. Jg., S. 135-142.
- Ernst & Young* (2006): *Ernst & Young Best Practice Survey „Risikomanagement 2005“*, Düsseldorf.
- Ernst & Young* (2007): *Ernst & Young Best Practice Survey „Risikomanagement 2006“*, Düsseldorf.
- Ewert, R./Wagenhofer, A.* (2008): *Interne Unternehmensrechnung*, 7. Aufl., Berlin.
- Fischer, T., Klöpfer, E.* (2006): Entwicklung und Perspektiven des Value Reporting, in: *Fischer, T.* (Hrsg.): *Value Reporting, ZfCM-Sonderheft 3/2006*, Wiesbaden, S. 4-14.
- Fischer, T., Vielmeyer, U.* (2004): Informationsversorgung im Risikocontrolling durch

- risikoorientierte Unternehmenspublizität. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Hachmeister, D. (Hrsg.): Risikomanagement und Risikocontrolling, ZfCM-Sonderheft 3/2004, Wiesbaden, S. 120-132.
- Franke, G./Hax, H.* (2004): Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 5. Aufl., Berlin.
- Freidank, C./Steinmeyer, V.* (2005): Fortentwicklung der Lageberichterstattung nach dem BilReG aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Betriebs-Berater, 60. Jg., S. 2512-2517.
- Freygang, W.* (1993): Kapitalallokation in diversifizierten Unternehmen, Wiesbaden.
- Friedl, G./Hilz, C./Pedell, B.* (2008): Controlling mit SAP, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Gates, S.* (2006): Incorporating strategic risk into enterprise risk management: A survey of current corporate practice, in: Journal of Applied Corporate Finance, 18. Jg., S. 81-90.
- Gebhardt, G./Mansch, H.* (Hrsg.) (2001): Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen. Empfehlungen des Arbeitskreises „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf.
- Gladen, W.* (2003): Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Glaum, M.* (2002): Risikomanagement, in: Hommel, U./Knecht, T. (Hrsg.): Wertorientiertes Start-Up-Management, München, S. 458-473.
- Gleißner, W.* (2005a): Risikomanagement im Kontext von Planung und Controlling, in: Gleißner, W. (Hrsg.): Risikomanagement im Unternehmen, Loseblattwerk, 14. Aktualisierung, September 2005, Kapitel 7-3.6, Augsburg, S. 1-10.
- Gleißner, W.* (2005b): Kapitalkosten: Der Schwachpunkt bei der Unternehmensbewertung und im wertorientierten Management, in: Finanz Betrieb, 7. Jg., S. 217-229.
- Gleißner, W./Romeike, F.* (2005): Anforderungen an die Softwareunterstützung für das Risikomanagement, in: ZfCM, 49. Jg., S. 154-164.
- Graham, J./Harvey, C./Rajgopal, S.* (2005): The economic implications of corporate financial reporting, in: Journal of Accounting and Economics, 40. Jg., S. 3-73.
- Hachmeister, D.* (2006): Diskontierung unsicherer Zahlungsströme: Methodische Anmerkungen zur Bestimmung risikoangepasster Kapitalkosten, in: ZfCM, 50. Jg., S. 143-149.
- Hahn, D.* (1987): Risiko-Management. Stand und Entwicklungstendenzen, in: zfo, 56. Jg., S. 137-150.
- Hahn, D./Hungenberg, H.* (2001): PuK, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Haller, M.* (1978): Risiko-Management: Neues Element in der Führung, in: Management-Zeitschrift io, 47. Jg., S. 483-487.
- Heinen, E.* (1966): Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden.
- Helten, E.* (1984): Strategische Unternehmensplanung und Risk Management, in: Gaugler, E./Jacobs, O./Kieser, A. (Hrsg.): Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Stuttgart, S. 15-29.
- Henschel, T.* (2003): Risikomanagement im Mittelstand. Eine empirische Untersuchung, in: ZfCM, 47. Jg., S. 331-337.

- Hering, T.* (2003): Investitionstheorie, 2. Aufl., München.
- Hirsch, B.* (2006): Wertorientierte Anreizsysteme. Konzeption, Implementierungsprobleme und deren Erklärung aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, in: *ZfM*, 1. Jg., S. 344-377.
- Hirsch, B./Hufschlag, K./Pieroth, G.* (2005): Die Mittelfristplanung als verknüpfendes Element zwischen Strategieformulierung und operativer Umsetzung von Zielen, in: *ZP*, 16. Jg., S. 249-266.
- Hölscher, R./Giebel, S./Karrenbauer, U.* (2006): Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements – Teil 1, in: *ZRFG*, 1. Jg., S. 149-154.
- Hölscher, R./Giebel, S./Karrenbauer, U.* (2007): Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements – Teil 2, in: *ZRFG*, 2. Jg., S. 5-14.
- Hoeve, P./Schweizer, M.* (2001): Vom strategischen Controlling zum integrierten Risikomanagement – alter Wein in neuen Schläuchen? in: *Allenspach, M.* (Hrsg.): *Integriertes Risiko-Management – Perspektiven einer chancenorientierten Unternehmensführung*, St. Gallen, S. 103-117.
- Hoitsch, H./Winter, P./Baumann, N.* (2006): Risikocontrolling bei deutschen Kapitalgesellschaften. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Controlling*, 18. Jg., S. 69-78.
- Hoitsch, H./Winter, P./Bächle, R.* (2005): Risikokultur und risikopolitische Grundsätze: Strukturierungsvorschläge und empirische Ergebnisse, in: *ZfCM*, 49. Jg., S. 125-133.
- Homburg, C./Stephan, J.* (2004): Kennzahlenbasiertes Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, in: *ZfCM*, 48. Jg., S. 313-325.
- Homburg, C./Stephan, J./Haupt, M.* (2005): Risikomanagement unter Nutzung der Balanced Scorecard, in: *Der Betrieb*, 58. Jg., S. 1069-1075.
- Hornung, K./Reichmann, T./Diederichs, M.* (1999): Risikomanagement. Teil I: Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen, in: *Controlling*, 11. Jg., S. 317-325.
- Hornung, K./Reichmann, T./Form, S.* (2000): Risikomanagement. Teil II: Wertorientierung und KonTraG als Determinanten des Risikomanagements der metallgesellschaft ag, in: *Controlling*, 12. Jg., S. 153-161.
- Horváth, P./Gleich, R.* (2000): Controlling als Teil des Risikomanagements, in: *Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H.* (Hrsg.): *Praxis des Risikomanagements*, Stuttgart, S. 99-126.
- IGC (Hrsg.)* (2005): *Controlling-Wörterbuch*, 3. Aufl., Stuttgart.
- IGC/Weißenberger, B.E.* (2006): *Controller und IFRS*, Freiburg.
- Kajüter, P./Esser, S.* (2007): Risiko- und Chancenberichterstattung im Lagebericht. Eine empirische Analyse der HDAX-Unternehmen, in: *IRZ*, 2. Jg., S. 381-390.
- Kajüter, P./Winkler, C.* (2003): Die Risikoberichterstattung der DAX100-Unternehmen im Zeitvergleich, in: *KoR*, 3. Jg., S. 217-228.
- Kajüter, P./Winkler, C.* (2004): Praxis der Risikoberichterstattung deutscher Konzerne, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, 57. Jg., S. 249-261.
- Keller, G.* (2002): *Risikomanagement bei Unternehmensakquisitionen*, München.
- Kirsch, H./Scheele, A.* (2005): Neugestaltung von Prognose- und Risikoberichterstattung im Lagebericht durch das Bilanzrechtsreformgesetz, in: *Die Wirtschaftsprü-*

- fung, 58. Jg., S. 1149-1154.
- Kley, K.* (2001): Verrechnungspreise und Wertmanagement im Aviation-Konzern Deutsche Lufthansa, in: *krp*, 45. Jg., S. 267-274.
- KPMG* (2003): Risikomanagement in Deutschen Unternehmen. Ergebnisse der Umfrage über den Status von Risikomanagement-Systemen und deren Beitrag zur Unternehmenssteuerung, München.
- Krystek, U./Herzhoff, M.* (2006): Szenario-Technik und Frühaufklärung: Anwendungsstand und Integrationspotenzial, in: *ZfCM*, 50. Jg., S. 305-310.
- Lazanowski, M.* (2006): Industrielles Risikocontrolling, Frankfurt a.M.
- Lehner, J.* (2005): Risikobeurteilung für Projekte, in: *zfo*, 74. Jg., S. 4-10.
- Lück, W.* (1998): Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem, in: *Der Betrieb*, 51. Jg., S. 1925-1930.
- Lutz, R.* (2007): Effizienz und Wirkungsgrad im Controlling. In: Horváth, P. (Hrsg.): Erfolgstreiber für das Controlling. Konzepte und Praxislösungen, Stuttgart, S. 99-110.
- Mikus, B.* (2001): Zur Integration des Risikomanagements in den Führungsprozess, in: Götz, U./Henselmann, K./Mikus, B. (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg, S. 67-94.
- Pedell, B.* (2004): Risikointerdependenzen als Ansatzpunkt für Aufgaben und Instrumente des Risikocontrolling, in: Hachmeister, D. (Hrsg.): Risikomanagement und Risikocontrolling, *ZfCM-Sonderheft 3/2004*, Wiesbaden, S. 4-11.
- Pellens, B./Hillebrandt, F./Tomaszewski, C.* (2000): Value Reporting. Eine empirische Analyse der DAX-Unternehmen, in: Wagenhofer, A./Hrebicek, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Management, Stuttgart, S. 177-207.
- Pfaff, D./Stefani, U.* (2006): Verrechnungspreise in der Unternehmenspraxis. Eine Bestandsaufnahme zu Zwecken und Methoden, in: *Controlling*, 19. Jg., S. 517-524.
- Pollanz, M.* (1999): Konzeptionelle Überlegungen zur Einrichtung und Prüfung eines Risikomanagementsystems - Droht eine Mega-Erwartungslücke? in: *Der Betrieb*, 52. Jg., S. 393-399.
- Pritsch, G./Hommel, U.* (1997): Hedging im Sinne des Aktionärs, in: *Der Betrieb*, 57. Jg., S. 672-693.
- Rudolph, B./Johanning, L.* (2000): Entwicklungslinien im Risikomanagement, in: Johanning, L./Rudolph, B. (Hrsg.): Handbuch Risikomanagement, Bad Soden/Taunus, S. 15-52.
- Samtleben, M./Hess, T.* (2006): Aufgabenverteilung und Nutzung der Informationstechnologie im Controlling. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: *Controlling*, 18. Jg., S. 599-605.
- Samtleben, M./Stadlbauer, F./Hess, T.* (2006): Anwendungssystemintegration im Controlling: Aktueller Stand und wichtige Trends, in: *ZfCM*, 50. Jg., S. 86-93.
- Schäffer, U./Weber, J./Willauer, B.* (2001): Zur Optimierung von Intensität und Neuplanungsanteil der operativen Planung, in: *Controlling*, 13. Jg., S. 283-288.
- Scharpf, P.* (1997): Die Sorgfaltspflichten eines Geschäftsführers einer GmbH, in: *Der Betrieb*, 50. Jg., S. 737-743.
- Schmitting, W.* (2005): Perspektiven eines Risikomanagements im Rahmen von Unter-

- nehmensakquisition und Due Diligence, in: Berens, W./Brauner, H./Strauch, J. (Hrsg.): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 4. Aufl., Stuttgart, S. 249-286.
- Schorcht, H./Brösel, G.* (2005): Risiko, Risikomanagement und Risikocontrolling im Lichte des Ertragsmanagements, in: Keuper, F./Roesing, D./Schomann, M. (Hrsg.): Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement, Wiesbaden, S. 3-33.
- Schultze, W./Weiler, A.* (2007): Performancemessung und Wertgenerierung: Entlohnung auf Basis des Residualen Ökonomischen Gewinns, in: ZP, 18. Jg., S. 133-159.
- Seiter, M.* (2006): Risikomanagement in komplexen Unternehmenskooperationen, in: Controlling, 18. Jg., S. 575-581.
- Sharfman, M./Fernando, C.* (2008): Environmental risk management and the cost of capital, in: Strategic Management Journal, 29. Jg., S. 569-592.
- Shenkir, W./Walker, P.* (2006): Enterprise risk management and the strategy-risk-focused organization, in: Cost Management, 20. Jg., Nr. 3, S. 32-38.
- Steinle, C./Thiem, H./Bosch, T.* (1997): Chancen- und Risikenmanagement, in: ZP, 8. Jg., S. 359-373.
- Tödttmann, C.* (2007): Risiken? Wo sollen die denn sein?, in: Handelsblatt, 19./20./21.01.2007, S. 1.
- Troßmann, E./Baumeister, A.* (2004): Risikocontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen mit Auftragsfertigung, in: Hachmeister, D. (Hrsg.): Risikomanagement und Risikocontrolling, ZfCM-Sonderheft 3/2004, Wiesbaden, S. 74-85.
- Viemann, K.* (2005): Risikoadjustierte Performancemaße, in: ZP, 16. Jg., S. 373-380.
- Vogler, M./Gundert, M.* (1998): Einführung von Risikomanagementsystemen. Hinweise zur praktischen Ausgestaltung, in: Der Betrieb, 51. Jg., S. 2377-2383.
- Wagenhofer, A./Ewert, R.* (2007): Externe Unternehmensrechnung, 2. Aufl., Berlin.
- Wall, F.* (2007): Organisation und IT-Unterstützung von Controllingprozessen, in: Controlling, 19. Jg., S. 483-489.
- Weber, J.* (2000): Neue Perspektiven des Controlling, in: Betriebs-Berater, 55. Jg., S. 1931-1935.
- Weber, J./Schäffer, U.* (2006): Einführung in das Controlling, 11. Aufl., Stuttgart.
- Weber, J./Weißberger, B.E./Liekweg, A.* (1999): Ausgestaltung eines unternehmerischen Chancen- und Risikomanagements nach dem KonTraG, in: Deutsches Steuerrecht, 37. Jg., S. 1710-1716.
- Weißberger, B. E.* (2004): Theoretische Grundlagen der Erfolgsmessung im Controlling, in: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling. Theorien und Konzeptionen, München, S. 289-313.
- Weißberger, B. E.* (2007): IFRS für Controller, Freiburg.
- Weißberger, B. E./Maier, M.* (2006): Der Management Approach in der IFRS-Rechnungslegung: Fundierung der Finanzberichterstattung durch Informationen aus dem Controlling, in: Der Betrieb, 59. Jg., S. 2077-2083.
- Winter, P.* (2006): Überlegungen zur Risikorechnung als Instrument des Risikocontrollings in Nicht-Finanzunternehmen, in: Winter, P./Nietzel, V./Otte, M. (Hrsg.): Controlling im Wandel der Zeit, Lohmar, S. 319-344.
- Winter, P.* (2007): Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen, Lohmar.