

Die Integration von Risikomanagement und Controlling

Warum sollten sich das Risikomanagement und das Controlling weiterentwickeln?

Die veränderte Unternehmensumwelt als Auslöser

Die Unternehmensumwelt wird für die Unternehmen zunehmend komplexer und dynamischer. Unternehmen sind mit bisher unbekanntem Veränderungen konfrontiert - neue Produkte, neue Geschäftsmodelle, neue Wettbewerber. Damit ein Unternehmen bei dieser Entwicklung Schritt halten kann, reicht es nicht nur aus, lediglich das Geschäftsmodell oder die Produkte zu ändern. Vielmehr muss ein Unternehmen auch interne Prozesse an die wandelnden Gegebenheiten anpassen – seine Unternehmensfunktionen effizient und effektiv gestalten. Hierzu gehört auch eine systematische Aktualisierung der Prozesse und Methoden des Risikomanagements und des Controllings. Wobei eine Integration der beiden Funktionen ein Ausweg bietet. In Literatur und Praxis kommt immer wieder die Fragestellung auf, ob es sinnvoll sei, aus den oben genannten Gründen Risikomanagement und Controlling zu verbinden.¹

Leider liegt heutzutage bei vielen Unternehmen immer noch ein klassisches Risikomanagement-Verständnis vor, was die Analyse von *Tekathen* bestätigt.² Das Risikomanagement wird als eigenständige, isolierte Funktion verstanden, ein sogenanntes Silo-Risikomanagement. Allerdings führt dies oft zu einer Aufgabenbündelung, selbstständigen Durchführung und Mehrarbeit. Obendrein kann das Risikomanagement nicht auf eine breite Informationsbasis blicken. Dadurch gehen etliche Informationen verloren oder können nur mit einem unwirtschaftlichen Aufwand beschaffen werden. Letztendlich führt ein Silo-Risikomanagement zu ineffizientem, ineffektivem Handeln.

Nicht nur intern stößt ein Silo-Risikomanagement an seine Grenzen, sondern auch durch externe Faktoren. Ein Unternehmen ist einem zunehmenden Risikoumfang ausgesetzt, denn die externen Faktoren – die Marktgegebenheiten – verändern sich rapide; gesetzliche Vorschriften werden umfangreicher, die technologische und gesellschaftliche Entwicklung wandelt sich unaufhörlich. Daraus entstehen immer wieder neue Risikofelder, wie bspw. Cyberkriminalität (laut dem aktuellen Allianz Risikobarometer 2016 unter den Top 3 Risiken) mit denen ein Unternehmen konfrontiert ist. Dementsprechend benötigen Unternehmen eine kontinuierliche Überwachung über die vorhandenen Risiken. Dadurch gewinnt das Risikomanagement einerseits an Brisanz im Unternehmen, andererseits

¹ Siehe bspw. Oehler, E. (2016); Weißenberger, E.; Löhr, B. (2012); Gleißner, W.; Kalwait, P. (2010); Pedell, B. (2004).

² Siehe Tekathen (2015), S. 328

entsteht ein entsprechender Mehraufwand in Verbindung mit einem höheren Ressourceneinsatz.

Bestätigen lässt sich dies durch eine Studie der *KPMG*. Daher sind annähernd 50 % der Befragten der Ansicht, dass das Risikomanagement einen erheblichen (Mehr-) Arbeitsaufwand in ihrem Unternehmen darstelle und dadurch noch deutliche Verbesserungspotenziale entstünden.³

Der Wandel des Risikomanagements

Um ein effektiveres und effizienteres Risikomanagement im Unternehmen zu gewährleisten, sollte ein Unternehmen Optimierungsmöglichkeiten erarbeitet. So sehen die Risikomanagementstandards wie bspw. die ISO 31000, COSO ERM oder ONR 49000 in einem ganzheitlichen risikoorientierten Unternehmensführungsansatz den Ausweg. Ein ganzheitlicher Ansatz nutzt die vorhandene Unternehmensstruktur und die unzähligen Anknüpfungspunkte zu anderen Organisationseinheiten, um das Risikomanagement effizient in die bestehenden Systeme umzusetzen.

Bestärken lässt sich dieser ganzheitliche Gedanke dahin gehend, dass sogenannte Risikointerdependenzen bestehen, wonach das Risikomanagement zwingend eine ganzheitliche Funktion sein sollte, welche Unterstützung anderer Unternehmensbereiche bedarf.

Das Controlling als Risikomanagement-Partner

Ein Baustein im ganzheitlichen Risikomanagementverständnis sollte die Verbindung des Risikomanagements mit dem Controlling darstellen. Denn das Controlling versteht sich nach Auffassung des *ICV* als ein Business Partner des Managements, welches Transparenz im Unternehmen schafft, bei der Unternehmenssteuerung mitwirkt und das Management bei gegenwärtigem und zukünftigem Handeln unterstützt.⁴ Somit haben Risikomanagement und Controlling ansatzweise übereinstimmende Absichten und Berührungspunkte.

Jedoch würde eine komplette Integration des Risikomanagements, mit allen Risikomanagement-Aufgaben und Entscheidungsbereichen, der (klassischen) Auffassung des Controllings (nach Horváth: Planung, Kontrolle, Informationsbereitstellung und Koordination⁵) partiell widersprechen oder diese sogar übersteigen. Daher scheint es nicht sinnvoll, eine vollständige Integration – organisatorisch und funktionell – des Risikomanagements mit dem Controlling anzustreben.

³ Vgl. *KPMG* (2013), S.1.

⁴ Siehe *ICV* [Grundsatzposition]. <https://www.icv-controlling.com/de/verein/grundsatzposition.html>

⁵ Vgl. Horváth, P. (2011), S. 96 – 97.

Zudem ist das Risikomanagement und dessen Konzept oftmals abstrakt und spezifisch, sodass eine spezielle Einheit für das Risikomanagement nötig ist und nicht nur allein vom Controlling ausgeübt werden sollte.

Folglich ist es empfehlenswert, eine eigenständige Einheit mit dem Risikomanagement zu implementieren. Diese Einheit besitzt die grundsätzliche, zentrale Koordinationsfunktion, die Verantwortlichkeit über das unternehmensweite Risikomanagement sowie nimmt übergeordnete Aufgaben wahr. Darüber hinaus sollte die Einheit Risikomanagement-Maßnahmen im Unternehmen anstoßen, eine allgemeine Risikophilosophie/ -kultur entwickeln und sie vorleben, eine permanente Risikokommunikation mit dem Management tätigen und zuletzt die Mitarbeiter für das Thema Risiko schärfen.

Dennoch sind im Unternehmen die Risikomanagementaufgaben auch auf bestehende Strukturen zu verteilen, um ein wirtschaftlicheres und aussagekräftiges Risikomanagement zu gewährleisten.

Ansatzpunkte einer Integration

Bei der Integration des Risikomanagements und Controllings sind vorrangig die originären Risikomanagement-Aufgaben (Identifikation, Bewertung, Kontrolle, Dokumentation) mit dem Controlling zu verbinden. Denn grundsätzlich kann ein Unternehmen mit den vorhandenen Controlling-Strukturen und -wissen die anfallenden Aufgaben ohne größeren zusätzlichen Arbeitsaufwand bewältigen. Allerdings führt eine Verbindung oft zu einem erhöhten Abstimmungsbedarf. Somit ist es anzuraten, gemeinsam klare Regeln zu erarbeiten, damit der Mehrwert den Mehraufwand deutlich übersteigt.

In diesem Zuge sind neben den Risikomanagementaufgaben auch Controlling-Prozesse/ -Methoden/ -Instrumente um Risikogesichtspunkte zu ergänzen. Dadurch gewährleistet das Unternehmen ein zukunftsorientiertes Controlling, welches den Weg zu einer risikoorientierten Unternehmensführung – Treffen von Entscheidungen in einem Ertrags-Risiko-Kalkül – erleichtert.

Nutzen für das Unternehmen

Für Unternehmen bedeutet eine gemeinsame Umsetzung einen höheren Aussagegehalt der einzelnen Ergebnisse. Neben einer umfänglicheren Wissens-/ Informationsgrundlage u.a. über Unternehmenszahlen und -daten kann auch die oft vergangenheits-/gegenwartsorientierte Sichtweise des Controllings mit der zukunftsorientierten des Risikomanagements verbunden werden. Ferner kann das Risikomanagement auf bestehende und anerkannte Controlling-Methoden/ -Instrumente aufbauen, welche das Risikomanagement um Risikogesichtspunkte erweitert. Folglich

minimiert sich der Aufgabenumfang für jede Funktion und eine risikoorientierte Entscheidungsgrundlage entsteht.

Umsetzungspotenziale

Unternehmen weisen diverse Anforderungen hinsichtlich der Organisation des Risikos auf. Diese erfolgen u.a. in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße, zum Internationalisierungsgrad, zum Diversifizierungsgrad, zum Alter, zum Lebenszyklus und zur Unternehmensumwelt. Fortan ist eine Integration auch abhängig von der Definition im Unternehmen und der Unternehmensstruktur. Somit sollte die Integration von Risikomanagement und Controlling unternehmensspezifisch, maximal branchenspezifisch sein. Wobei der Mehrwert für das Unternehmen (keine unwirtschaftlicher Zwang) und die Erfüllung von rechtlichen Aspekten nicht zu vernachlässigen ist. Deshalb sollte ein Unternehmen eine Integration nicht um jeden Preis erzwingen.

Für eine gemeinsame methodische Umsetzung empfehlen sich die Bereiche der Unternehmensplanung, der Performance Messung und der Entscheidungsfindung bspw. Investitionen.

Insbesondere besteht Handlungsbedarf bei der Unternehmensplanung. Die Unternehmensplanung basiert meist auf eindimensionalen Planwerten, wie bspw. aus der 2015er Kapitalkostenstudie der *KPMG* ersichtlich wird. Risiken werden oft in der Planung intuitiv oder indirekt über Abschläge zum ursprünglichen Planwert berücksichtigt, was eine unsichere Grundlage für zukünftige Entscheidungen bietet. Denn nur über eine mehrwertige Planung kann ein Unternehmen adäquate die Chancen und Risiken in die Unternehmensplanung überführen.

Weiterhin zeigt folgende Abbildung eine Übersicht von möglichen, gemeinsam auszuführenden Instrumenten, welche nach den Risikomanagementaufgaben geclustert sind.

Identifikation	Beurteilung	Überwachung
<ul style="list-style-type: none"> • Risikoinventar • Risikoprofil • PEST-Analyse • SWOT-Analyse • Porter 5-Forces • Wertkette • Checklisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Value on Discounted Risk Value • Scoring-Modelle • Kennzahlen/ -systeme • Value at Risk • Cash-Flow at Risk • Risk-Map • Sensitivitätsanalyse • Planungssimulationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Scorecard • Simulationsmodelle • Abweichungsanalyse • Soll-/Ist-Vergleich • Kennzahlen

Übersicht von möglichen Instrumenten.

Weiterentwicklung als Grundlage

Wird das Risikomanagement vonseiten des Controllings intensiviert, steigen genauso die Anforderungen der Controller. Die Controller müssen „verstärkt“ neue Sichtweisen und Methoden „erlernen“. Vor allem sind dabei der Umgang mit Risikoinformationen, statistischen Auswertungen oder der Wahrscheinlichkeitsrechnung zu nennen. Neben den Controllern müssen weitere Personengruppen, bspw. die Empfänger von Controllingberichten, ihren Wissensstand erweitern, damit sie den Sinn von den (komplexeren) risikoorientierten Kennzahlen verstehen und deren Interpretation nicht misslingt. Deshalb stellt dies einen Lernprozess für das gesamte Unternehmen dar, wenn nicht sogar ein Wandel der Unternehmenskultur – hin zur risikoorientierten Unternehmensführung.

Fazit

Die Integration des Risikomanagements ist eine vielseitig diskutierte Thematik, bei der in der Praxis noch Verbesserungspotenzial besteht. Einen Ansatz stellt die Integration des Risikomanagements ins Controlling dar, welcher als organisatorische wie auch funktionelle Integration verstanden werden kann. Beide Vorgehensweisen führen zu einer Verbesserung im Unternehmen. Jedoch ist diese Integration nur ein Ansatz unter mehreren, wie bspw. die Integration des Risikomanagements zum Qualitätsmanagement.

Eine Etablierung des Risikomanagements innerhalb des Controllings ist generell zu empfehlen. Das heutige, modernere Risikomanagement und Controlling ist in der Lage, diesen Schritt zu vollziehen. Allerdings ist eine vollständige Integration nicht sinnvoll, denn die Unternehmensfunktionen sollten in ihren Grundsätzen eigenständig bleiben. Dadurch bleibt deren Glaubwürdigkeit bestehen. Anhand einer organisatorischen Trennung können sich die beiden Funktionen weiterhin gegenseitig in kritischen Angelegenheiten hinterfragen und somit dem Management eine fundiertere Entscheidungsgrundlage liefern. Bei einer vollständigen Integration werden zwar die einzelnen Aufgaben erfüllt, aber die Ergebnisse präsentieren keine weitere (neutrale) Sichtweise.

Abschließend lässt sich nochmals festhalten, dass im Zuge der Integration dem Controlling und dem Risikomanagement aussagefähigere Unternehmensinformationen für das Management vorliegen, wodurch eine „bessere“ Entscheidungsgrundlage geschaffen wird und letztendlich eine risikoorientierte Unternehmensführung ermöglicht wird.

Literaturverzeichnis

- GLEIBNER, W.; KALWAIT, P. (2010): INTEGRATION VON RISIKOMANAGEMENT UND CONTROLLING - PLÄDOYER FÜR EINEN VÖLLIG NEUEN UMGANG MIT PLANUNGSSICHERHEIT IM CONTROLLING. IN CONTROLLER MAGAZIN, AUSGABE 4, S. 23 – 34.**
- HOITSCH, H.-J.; WINTER, P.; BAUMANN, N. (2006): RISIKOCONTROLLING BEI DEUTSCHEN KAPITALGESELLSCHAFTEN, ERGEBNISSE EINER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG. IN CONTROLLING, HEFT 2, S. 69 - 78.**
- HOMBURG, C.; STEPHAN, J. (2004): KENNZAHLENBASIERTES RISIKOCONTROLLING IN INDUSTRIE- UND HANDELSUNTERNEHMEN. IN ZEITSCHRIFT FÜR CONTROLLING & MANAGEMENT, HEFT 5, S. 313 - 325.**
- HORVÁTH (2011): CONTROLLING. 12. AUFLAGE, VAHLEN VERLAG, MÜNCHEN.**
- ICV [GRUNDSATZPOSITION]. URL: [HTTPS://WWW.ICV-CONTROLLING.COM/DE/VEREIN/GRUNDSATZPOSITION.HTML](https://www.icv-controlling.com/de/verein/grundsatzposition.html)**
- KPMG (2013) GLOBAL AUDIT COMMITTEE SURVEY, JANUARY 2013. URL: [KPMG.COM/ACI](http://kpmg.com/ac)**
- OEHLER, K. (2016): „DAUERBRENNER“ INTEGRATION. IN CONTROLLER MAGAZIN MAI/JUNI, S. 99.**
- TEKATHEN, M. (2015): ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS: EIN ZWISCHENFAZIT NACH ZEHN JAHREN ERM. IN CONTROLLING, HEFT 6, S. 323 - 329.**
- PEDELL, B. (2004): RISIKOINTERDEPENDENZEN ALS ANSATZPUNKT FÜR AUFGABEN UND INSTRUMENTE DES RISIKOCONTROLLINGS. IN ZEITSCHRIFT FÜR CONTROLLING & MANAGEMENT, SONDERHEFT 3, S. 4 – 11.**
- WEIßENBERGER, E.; LÖHR, B. (2010): INTEGRIERTES RISIKOCONTROLLING IN INDUSTRIEUNTERNEHMEN, STATUS QUO IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM. IN ZEITSCHRIFT FÜR CONTROLLING & MANAGEMENT, HEFT 5, 54. JAHRGANG, S. 336 – 343.**