

Veröffentlicht in

Controlling

6 / 2011

**„Verbindung von Controlling und Risikomanagement:  
Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei  
H-DAX Unternehmen“**

S. 308 – 316

Mit freundlicher Genehmigung der  
Verlag C.H. Beck oHG, München

(<http://rsw.beck.de/rsw/shop/default.asp?site=controlling>)



Prof. Dr. Niels Olaf Angermüller ist Inhaber der Professur Finanzmanagement an der Hochschule Harz und externer Prüfer am Trinity College, Dublin. Zudem ist er als selbstständiger Berater und Trainer tätig. E-Mail: nangermueller@hs-harz.de



Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der Future-Value Group AG, Leinfelden-Echterdingen sowie Leiter Risikoforschung der Marsh GmbH, Frankfurt am Main. E-Mail: w.gleissner@FutureValue.de

## Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen

Niels Olaf Angermüller und Werner Gleißner<sup>1</sup>

Da sich das Risikomanagement mit den Ursachen für Planabweichungen (Chancen und Gefahren) befasst, ergeben sich zwangsläufig viele Berührungspunkte zu Planung und Controlling. In einer Befragung der Verantwortlichen aus Risikomanagement und Controlling der H-DAX-Unternehmen wurde untersucht, in wieweit Risikomanagement und Controlling in der Praxis bereits verknüpft sind. Die empirischen Ergebnisse zeigen insgesamt noch erhebliche Verbesserungspotenziale bezüglich der Integration dieser Managementsysteme und der Schaffung einer gemeinsamen Methoden- und Informationsgrundlage (z. B. im Sinne eines „stochastischen Planungsansatzes“). So werden beispielsweise bei einem Großteil der Unternehmen unsichere Annahmen der Unternehmensplanung, die Risiken repräsentieren, nicht automatisch auch dem Risikomanagement bekanntgegeben. Und auch bei strategischen unternehmerischen Entscheidungen werden Risikoinformationen des Risikomanagements nicht konsequent genutzt. Trotz der seit 1998 im IDW Prüfungsstandard 340 infolge des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) formulierte Anforderung zur Aggregation der Risiken fehlen heute noch oft simulationsbasierte Risikoaggregationsverfahren zur Berechnung des Gesamtrisikoumfangs (Eigenkapitalbedarf), die eine Verknüpfung von Planung, Controlling und Risikomanagement unterstützen würden.

Die Bereiche Risikomanagement und Controlling weisen erhebliche Interdependenzen auf. Definiert man Risiko als Abweichung von einem geplanten Ergebnis, so ergibt sich unmittelbar eine Verbindung zur Planung. Letztere ist Gegenstand von Überlegungen des Controllings, ebenso Planabweichungen. Analysen potenzieller Ursachen von Planabweichungen (Risikoidentifikation), ihre Bewertung (Risikomessung) sowie die (Risiko-)Steuerung sind für beide Bereiche gleichzeitig von Bedeutung. So bietet sich auch im Risikomanagement die Nutzung operativer und strategischer Kennzahlen an (vgl. Angermüller, 2009). Die vorliegende Studie untersucht die Realität der Verbindung von Risikomanagement und Controlling der H-DAX-Unternehmen.

Der folgende erste Abschnitt charakterisiert die Studie zunächst näher und ordnet sie in die bestehende Literatur ein, bevor im zweiten Abschnitt ihre Ergebnisse dargestellt und kommentiert werden. Der dritte Abschnitt fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen.

### 1. Motivation und Charakterisierung der Studie

Blickt man in die Realität, so stellt sich die Frage, ob sich die oben skizzierte Verbindung von Risikomanagement und Controlling in der unternehmerischen Praxis durchgängig findet. Dies scheint nur partiell der Fall zu sein. Schwierigkeiten finden sich beispielsweise oftmals bei der Nutzung von im Unternehmen verfügbaren Informationen bei wesentlichen Entscheidungen unter Unsicherheit, der Einbindung der Mitarbeiter in das Risikomanagement sowie der Verantwortlichkeiten und der Dokumentation (vgl. beispielsweise Gleißner/Witzel, 2010).

<sup>1</sup> Beide sind Mitglieder des Arbeitskreises Risikomanagement und Controlling der Risk Management Association und des Internationalen Controllervereins. Die Studie wurde unter Mitarbeit von Frau Sina Döring und Frau Beatrice Janetzki erstellt.

#### Stichwörter

- Kontroll- und Transparenzgesetz
- Risikoaggregation
- Risikoмаße
- Strategische Risiken
- Verknüpfung von Controlling und Risikomanagement

Gleichzeitig wird ein funktionierendes Risikomanagement gemäß den Ergebnissen einer anderen aktuellen Studie von 80 % der Unternehmen als Wettbewerbsfaktor angesehen (vgl. *PwC, PricewaterhouseCoopers*, 2010, S. 7 und S. 12). Demnach plant mehr als die Hälfte der dort befragten Unternehmen, künftig mehr in das Risikomanagement zu investieren als bisher.

Zu ähnlichen Resultaten bei mittelständischen Unternehmen kam jüngst auch die Studie von *Beyer/Hachmeister/Lampenius* (2010). Frühere Studien zum Risikomanagement der Unternehmen haben auch erhebliche Schwächen aufgezeigt, die insbesondere am ökonomischen Nutzen der bisher etablierten Systeme zweifeln lassen (siehe beispielsweise *Denk et al.*, 2005; *Hoitsch et al.*, 2006; *Gleißner et al.*, 2005; *Berger/Gleißner*, 2007; *Hölscher et al.*, 2006, 2007). Diesen Studien zufolge sind viele Risikomanagementsysteme primär auf die Erfüllung formaler Anforderungen (z. B. das Kontroll- und Transparenzgesetz, KonTraG, bzw. IDW PS 340) ausgerichtet und zeigen Schwächen, beispielsweise bei der Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs und eben auch bei der Verknüpfung mit anderen Managementsystemen (wie dem Controlling). Es wundert daher auch nicht, dass Wert- und Risikomanagement bisher nur unzureichend verknüpft sind (vgl. *Crasselt et al.*, 2010). Der Review zu bereits vorliegenden empirischen Erkenntnissen zum Risikocontrolling in deutschen Industrieunternehmen von *Weißberger/Löhr* (2010) bestätigt im Wesentlichen diese Einschätzung und verweist zudem darauf, dass als weiterführende Erkenntnisse auch fallbasierte qualitative Forschungsmethoden (z. B. Experteninterviews) hilfreich wären.

Die vorliegende Studie widmet sich der Ausprägung der Verbindung von Risikomanagement und Controlling in ausgewählten deutschen Unternehmen. Als ein besonderer Schwerpunkt soll durch die Studie die These untersucht werden, dass die Verknüpfung von Controlling und Risikomanagement und die Nutzung von Risikoinformationen für eine wertorientierte Steuerung (Performancemanagement) insbesondere durch methodische Defizite behindert wird. Die Nutzung von Informationen des Risikomanagements zur Performancemessung, Performancemanagement und die Bestimmung

risikogerechter Kapitalkosten erfordert insbesondere die

- konsequente quantitative Beschreibung von Einzelrisiken,
- die (simulationsbasierte) Aggregation der Einzelrisiken zum Gesamtrisikoumfang und
- die Darstellung des Gesamtrisikoumfangs durch ein geeignetes Risikomaß (wie den Value-at-Risk), das im Rahmen der Berechnung von Kapitalkosten oder Performancemaßen genutzt werden kann (zur Methodik siehe z. B. *Gleißner/Wolfrum*, 2008, 2009).

Die z. B. bei *Crasselt et al.*, 2010 und *Geginat et al.*, 2006 festgestellten Probleme bei der Bestimmung risikogerechter Kapitalkosten für die wertorientierte Steuerung sind möglicherweise gerade auf derartige Methoden- oder auch tiefergehende Kenntnisdefizite zurückzuführen (siehe speziell zur geringen Nutzung von Risikoaggregationsmodellen z. B. *Berger/Gleißner*, 2007, S. 65). Speziell ist zu vermuten – und dies wird in der Studie geprüft –, dass die Kenntnis über den aggregierten Umfang der (nicht-diversifizierten) Risiken fehlt, weil Risikoaggregationsverfahren (Monte-Carlo-Simulation) nicht eingesetzt werden.

Die Studie wurde im 1. und 2. Quartal 2010 durchgeführt und bezieht die zum 01.01.2010 im H-DAX notierten Unternehmen ein. Da dieser Index die Werte der deutschen Indizes DAX, MDAX und TecDAX umfasst, weist er im Vergleich zum DAX eine verbreiterte, branchenübergreifende Basis auf. Im Rahmen der Auswertung wurden die Ergebnisse für die DAX Unternehmen als Untergruppe separat dargestellt.

Den Unternehmen wurde ein Fragebogen mit 15 Fragen sowie weitgehend standardisierten Antwortmöglichkeiten zugeleitet. Die Rücklaufquote lag bei den H-DAX Unternehmen bei 22,7 % und bei den DAX Unternehmen bei 36,7 %. Einige befragte Unternehmen gaben hierbei an, sich grundsätzlich nicht an Umfragen zu beteiligen.

## 2. Ergebnisse der Studie

Die einzelnen Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt. Hierbei werden jeweils Häufigkeiten von Antworten der

H-DAX Unternehmen sowie der Antworten der Untergruppe der DAX Unternehmen separat in Klammern angegeben.

### Planungssicherheit, Simulation von Planungsgrößen und Risikoaggregation

Die Erfassung unsicherer Planannahmen und Ursachen eintretender Planabweichungen erfolgt bei 18,2 % (10 %) der Unternehmen lediglich fallweise. Während 31,8 % (40,0 %) eine systematische, allerdings lediglich qualitative Erfassung vornehmen, erfolgt bei 45,5 % (50,0 %) eine systematische qualitative und quantitative Erfassung.

Von den antwortenden Unternehmen gaben des Weiteren 54,5 % (50,0 %) an, es liege Transparenz über Planungssicherheit in der Weise vor, dass im Wesentlichen qualitative Aussagen vorliegen, wie sicher diese sind bzw. in welchem Umfang Planabweichungen möglich sind. Eine realistische Bandbreite wichtiger Planwerte, wie ein Konfidenzband, ermitteln hingegen 45,5 % (50,0 %) der Unternehmen. Hier ist somit eine Aussage möglich, wie wahrscheinlich es ist, dass sich die Planwerte innerhalb einer bestimmten Bandbreite bewegen.

Simulationsmodelle, welche die Planungsgrößen durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung beschreiben können, werden von 40,9 % (50 %) z. B. auf Basis von Excel mit @Risk oder Crystal Ball regelmäßig für spezielle Fragestellungen und für die Risikoaggregation genutzt. Weitere 40,9 % (20,0 %) verwenden im Controlling ein simulationsbasiertes Planungsmodell, z. B. um Planungssicherheit zu beurteilen. Ein gemeinsam genutztes stochastisches Planungsmodell für Aufgaben in Controlling und Risikomanagement wurde von keinem der Unternehmen verwendet.

Hinsichtlich der Risikoaggregation im Unternehmen gaben 9,1 % (20,0 %) an, keine Risikoaggregation der Einzelrisiken durchzuführen. Die mit 72,7 % (70,0 %) meisten Unternehmen setzen hierzu heuristische Verfahren ein, während Aggregationen mittels Monte-Carlo-Simulationen lediglich bei 9,1 % (10,0 %) zum Einsatz kommen. Weitere 9,1 % (0 %) nutzen die Ergebnisse der Risikoaggregation, um z. B. risikogerechte Kapitalkostensätze im Rahmen eines wertorientierten Managementsystems abzuleiten. Dies erklärt die (z. B. in *Crasselt et al.*, 2010,

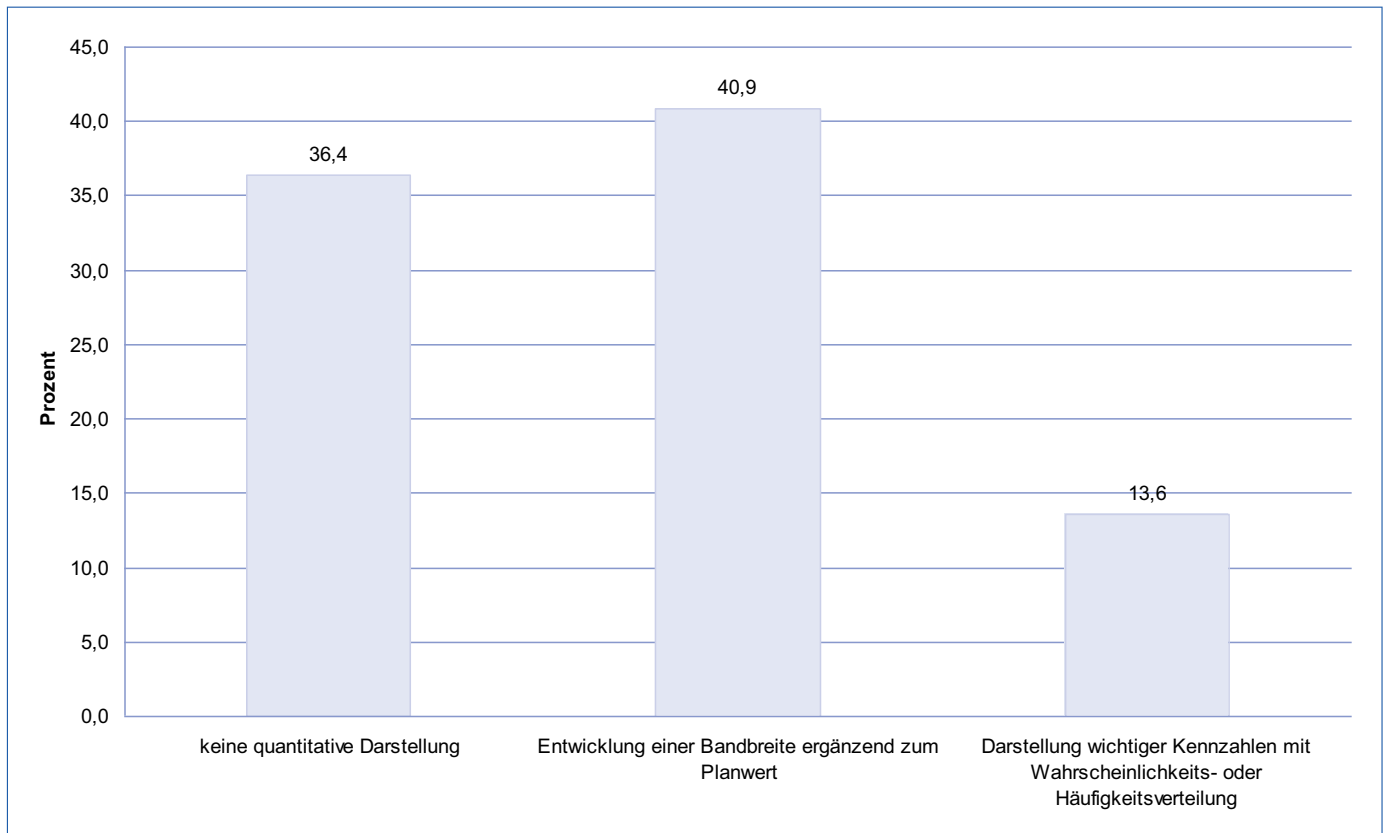


Abb. 1: Informationsstand der Unternehmensleitung bezüglich der Planungssicherheit

S. 408 f. und *Geginat et al.*, 2006) festgestellten Probleme der Unternehmen risikorechte Kapitalkosten zu berechnen.

Die Unternehmensleitung verfügt über ein unterschiedliches Ausmaß an Informationen bezüglich der Planungssicherheit im Unternehmen wie an Hand der *Abb. 1* deutlich wird (Angaben zu den DAX-Unternehmen: 50 %: keine quantitative Darstellung, 30,0 %: Entwicklung einer Bandbreite zum Planwert, 10 %: Darstellung wichtiger Kennzahlen mit Wahrscheinlichkeits-/Häufigkeitsverteilung).

Bemerkenswert ist, dass bei mehr als einem Drittel der Unternehmen der Unternehmensleitung keine quantitative Darstellung vorliegt (und diese offenbar auch nicht gefordert wird). Dies bedeutet, dass bezüglich der Planungssicherheit die Steuerung des Unternehmens letztlich auf qualitativer Basis vorgenommen wird und somit mit erheblichen Unsicherheiten und Intransparenz behaftet sein dürfte.

#### Organisatorischer Aufbau, Informationsaustausch, gegenseitige Informationsnutzung

Die organisatorische Beziehung zwischen Risikomanagement und Controlling erwies sich als heterogen, wie die folgende *Abb. 2* mit den Ergebnissen hierzu zeigt (Angaben bei den DAX Unternehmen: 30,0 %: eigenständige Bereiche; 30,0 %: Controllingsystem, das wesentliche Aufgaben des RM/RC wahrnimmt; 40,0 %: eigenständiger Bereich innerhalb des Controllings; 10 %: Sonstige, Mehrfachnennungen möglich).

Insbesondere bei den Unternehmen, welche Risikomanagement und Controlling als eigenständige Bereiche auffassen, sollte eine intensiviertere Zusammenarbeit geprüft werden (hinzuweisen ist darauf, dass aufsichtliche Anforderungen bei Banken und Versicherern (MaRisk (BA) und MaRisk (VA) die Trennung der Funktionen teilweise vorgeben, siehe zu einem vergleichenden Überblick der Regelungen).

Interessant ist hierbei, wie der Informationsaustausch zwischen Risikomanagement und Controlling charakterisiert

wurde. Auf die Frage, welche Wege des Austausches zwischen operativem Risikomanagement und Controlling genutzt werden, ergaben sich die in *Abb. 3* dargestellten Ergebnisse (Mehrfachnennungen). Über 50 % (50 %) der Unternehmen nutzen standardisierte Berichte zur Kommunikation. Bei 27,3 % (40 %) erfolgt die Kommunikation täglich oder wöchentlich, bei 9,1 % (10 %) permanent mittels integrierter DV-Systeme und bei 13,6 % (20 %) lediglich situativ (Mehrfachnennungen).

Eine weitere Indikation für die Intensität der Zusammenarbeit von Risikomanagement und Controlling stellen die Antworten auf die Frage dar, inwieweit Ergebnisse von Abweichungsanalysen des Controllings im Risikomanagement genutzt werden. In 77,3 % (80 %) der Unternehmen erfolgen Abweichungsanalysen im Controlling, welche mit dem Risikomanagement (individuell) diskutiert werden. Bei immerhin 22,7 % (20 %) der Unternehmen erfolgt eine automatisierte Mitteilung der Ursachen sämtlicher Planabweichungen an das Risikomanagement. Allerdings werten nur 4,5 % (0 %) der Unternehmen Planabweichungen der

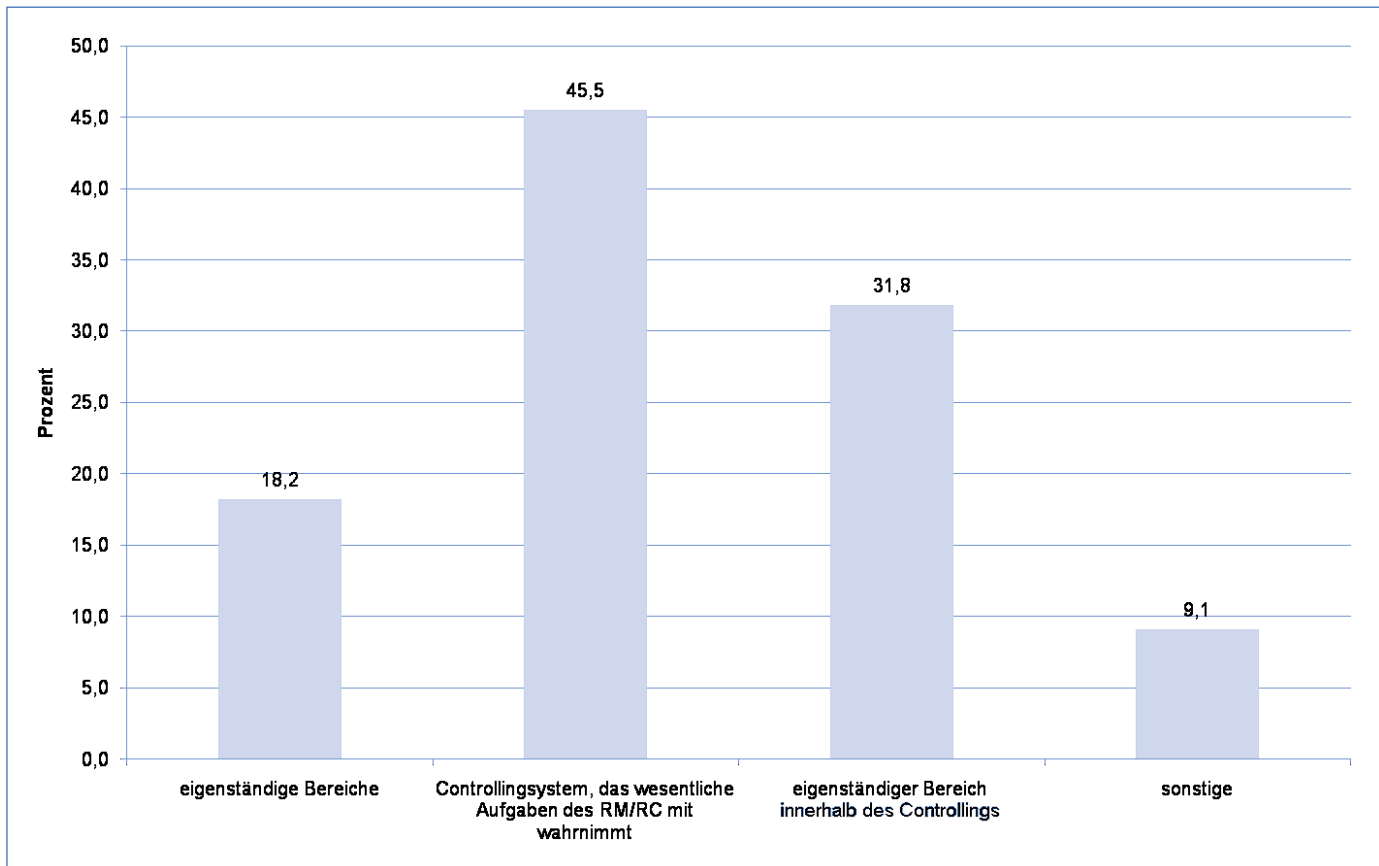


Abb. 2: Organisatorische Beziehung zwischen Risikomanagement und Controlling

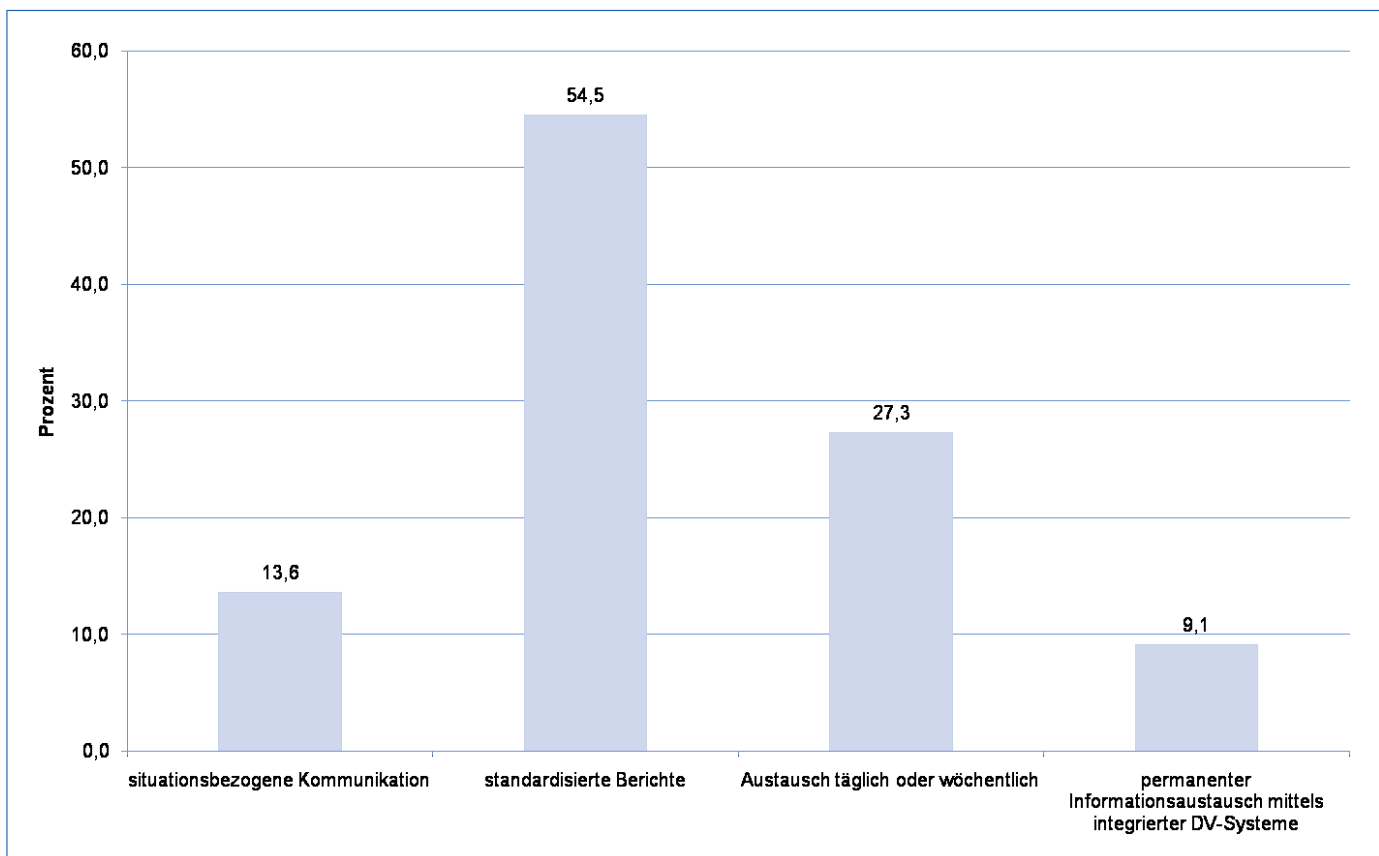


Abb. 3: Informationsaustausch zwischen operativem Risikomanagement und Controlling

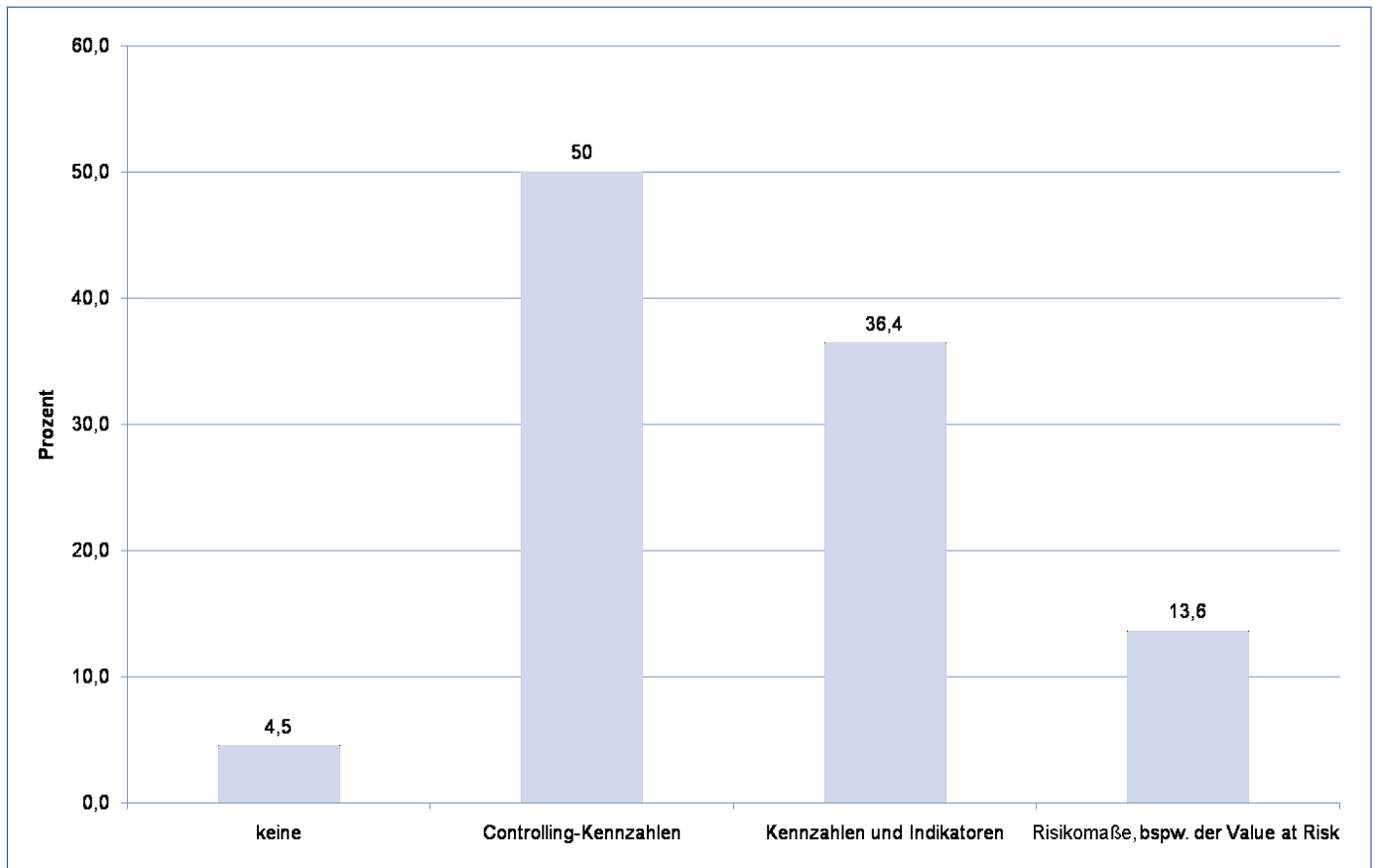


Abb. 4: Gemeinsame Nutzung von Risikomaßen

Vergangenheit statistisch aus, um die Risikoquantifizierung zu unterstützen. Die beiden letztgenannten Aspekte sind im Sinne einer engen Verzahnung von Risikomanagement und Controlling als anzustrebender Standard anzusehen. Keine regelmäßigen Abweichungsanalysen erfolgen bei 4,5 % (0 %) der Unternehmen.

#### Risiken im Planungs-/Budgetierungsprozess sowie verwendete Risikomaße

Die Art der Erfassung von Risiken im Kontext von Planungs- und Budgetierungsprozessen beinhaltet bei 22,7 % (20 %) der Unternehmen einen traditionellen Planwert, aber auch einen Minimal- und Maximalwert; bei 68,7 % (60 %) werden die einem Planwert zu Grunde liegenden (unsicheren) Planannahmen explizit erfasst und dokumentiert. Lediglich bei der Bestimmung des Planwertes berücksichtigt, jedoch nicht im Rahmen eines formalisierten Verfahrens explizit erfasst und quantifiziert werden die Risiken bei 22,7 % (20 %) der Unternehmen. Keine explizite Berücksichtigung von Risiken im Rahmen der Budgetierung und Planung erfolgt bei

4,5 % (10 %) der Unternehmen (Mehrfachnennungen).

Bei den meisten Unternehmen bleibt damit unklar, ob die Planwerte (zumindest intendiert) erwartungstreu sind, also „im Mittel“ eintreten – was notwendige Voraussetzung für die Nutzung dieser Planwerte bei unternehmerischen Entscheidungen (z. B. Investitionsrechnung) oder bei der Unternehmensbewertung wäre (siehe diesbezüglich IDW S1). Die Berechnung von Erwartungswerten erfordert Kenntnis über den quantitativen Umfang von Chancen und Gefahren (Risiken), die Planabweichungen auslösen können und deren adäquate Berücksichtigung bei der Bestimmung des Planwertes. Dies wiederum erfordert eine Integration von Controlling und Risikomanagement, und die hier ermittelten Befragungsergebnisse unterstützen die Vermutung von *Weißberger/Löhr*, 2010, S. 343, dass bisher tendenziell ein geringer Integrationsgrad erreicht wird.

Die meisten der befragten Unternehmen verwenden Risikomaße bzw. Kennzahlen des Controllings sowohl im Risikoma-

nagement als auch im Controlling. Dies verdeutlicht die *Abb. 4*.

Insgesamt 50 % (60 %) der Unternehmen gab an, Kennzahlen des Controllings auch im operativen Risikomanagement einzusetzen. Kennzahlen und Indikatoren (z. B. Auftragseingänge) nutzen 36,4 % (10 %) der Unternehmen; weitere 13,6 % (20 %) gaben an, sie griffen gemeinsam auf Erkenntnisse zurück, indem bspw. der Value at Risk in beiden Bereichen aktiv genutzt werde.

Die Nutzung von Frühwarnindikatoren (wie dem Auftragseingang) legt nahe, dass hier in erster Linie Prognosen bezüglich der zukünftig zu erwartenden Entwicklung (z. B. des Umsatzes) angestrebt werden – also der Aufbau eines Prognose- oder Frühaufklärungssystems, nicht eines Risikomanagementsystems, das über den Umfang möglicher Abweichungen von den generierten Prognosewerten informiert. Zudem werden offenbar kaum im eigentlichen Sinne relevante Maße für den Risikoumfang (wie Value-at-Risk oder Conditional-Value-at-Risk) verwendet, und damit fehlt ein zahlenmäßiger Ausdruck für den Umfang eines

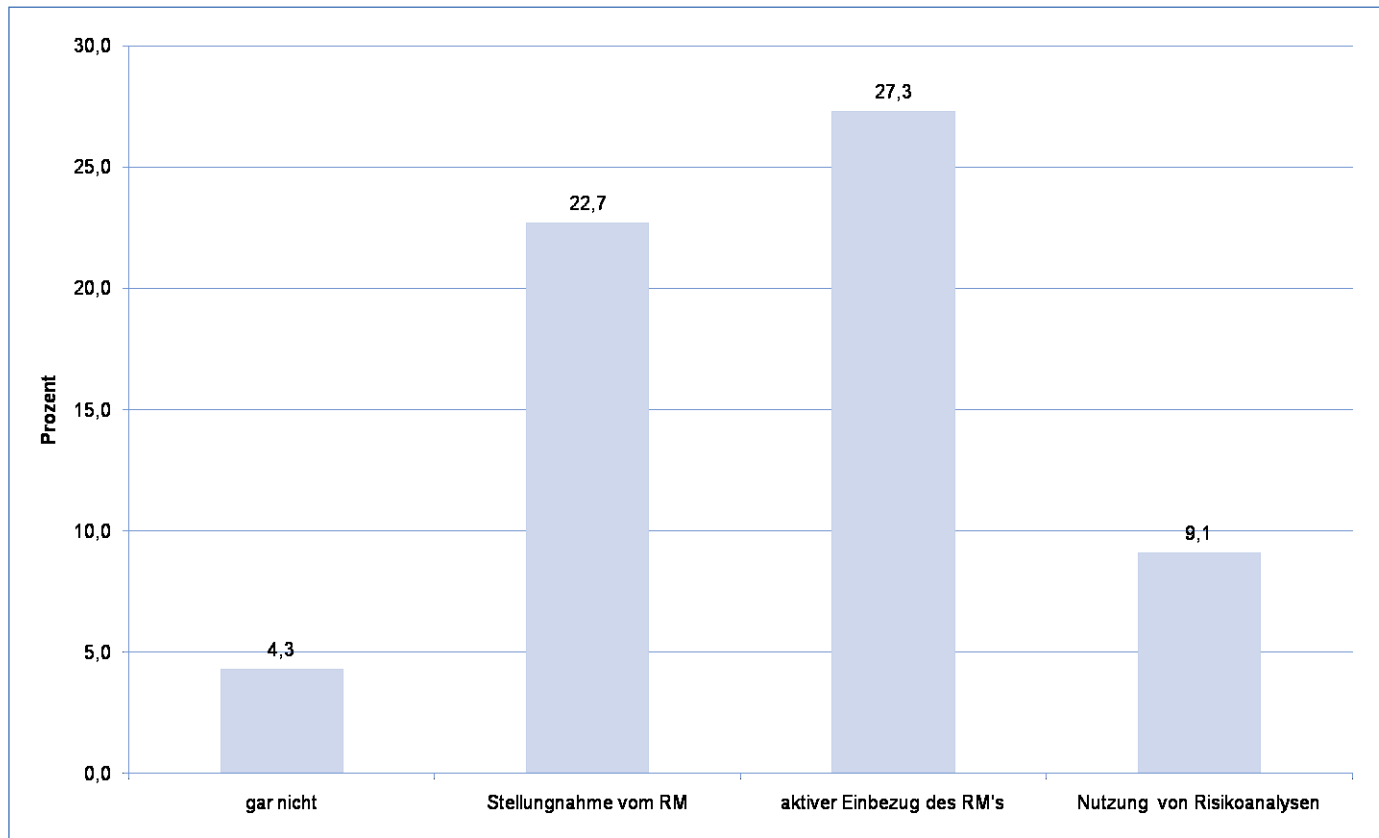


Abb. 5: Zusammenarbeit bei der Steuerung strategischer Risiken

einzelnen Risikos oder den Gesamtrisikoumfang, mit dem – bei unternehmerischen Entscheidungen – „gerechnet“ werden kann.

### Steuerung strategischer Risiken

In vielen Fällen erfolgt bei wesentlichen strategischen Risiken wie Unternehmenszukäufen keine Zusammenarbeit zwischen Risikomanagement und Controlling wie die Abb. 5 verdeutlicht (Angaben zu den DAX-Unternehmen: gar nicht: 60 %; Stellungnahme des RM: 10 %; aktiver Einbezug des RM: 30 %). Sofern eine Zusammenarbeit erfolgt, sind entweder Stellungnahmen oder ein aktiver Einbezug des Risikomanagements gängig.

Die Balanced Scorecard (BSC) wird von den Unternehmen unterschiedlich im Risikomanagement genutzt. In 4,5 % (10 %) der Fälle wird diese sogar um eine Risikoperspektive erweitert; in 9,1 % (10 %) der Fälle erfolgt eine Verwendung quantitativer und qualitativer Informationen, in 22,7 % (10 %) nur eine Nutzung quantitativer Informationen der BSC im Risikomanagement. Weitere 27,3 % (30 %) der Unternehmen gaben an, Informationen

aus der BSC in anderen Bereichen zur strategischen Steuerung, nicht aber im Risikomanagement zu nutzen, während 40,9 % (40 %) angaben, keine BSC oder ein kennzahlenbasiertes Managementsystem zu verwenden (Mehrfachnennungen).

### Vergütungssysteme

Im Zuge der aktuellen Diskussion um die Einbeziehung eingegangener Risiken in Vergütungssysteme – insbesondere bei Banken und Versicherern – war die Frage von Interesse, ob die im Risikomanagement gemessenen Risiken Einfluss auf die Vergütungssysteme haben. Hier antworteten 90,9 % (100 %) dies sei nicht der Fall, 4,5 % (0 %) gaben an, bei der Festlegung variabler Gehaltsbestandteile künftig Risiken einbeziehen zu wollen, bei 13,6 % (10 %) kommt es bei Planabweichungen außerhalb einer Bandbreite zu Negativauswirkungen auf die Vergütung (Mehrfachnennungen).

### Perspektiven

Die Abb. 6 zeigt, in wieweit die Unternehmen beabsichtigen, Risikomanagement und Controlling künftig stärker zu

verzahnen (Angaben zu DAX Unternehmen: Nein: 60 %; Ja, Aufbau standardisierter gegenseitiger Informationen: 20 %; Ja, Aufbau integrierter systemischer Lösungen und tägliche Zusammenarbeit (20 %); Ja, durch eine stärkere Integration in wesentliche strategische Entscheidungen).

An Hand der Ergebnisse wird deutlich, dass hier zahlreiche Unternehmen einen Handlungsbedarf sehen. Als geplante Aktivitäten diesbezüglich wurden u. a. genannt

- Einbeziehung der Ergebnisse des Risikomanagements im operativen und strategischen Planungsprozess,
- Verknüpfung des Risiko-Reportings mit dem Financial Reporting,
- Nutzung von Erkenntnissen des Risikomanagements für die Erstellung von Planungsszenarien,
- Diskussion der Risikomanagement-Ergebnisse im Jour Fixe Finanzen.

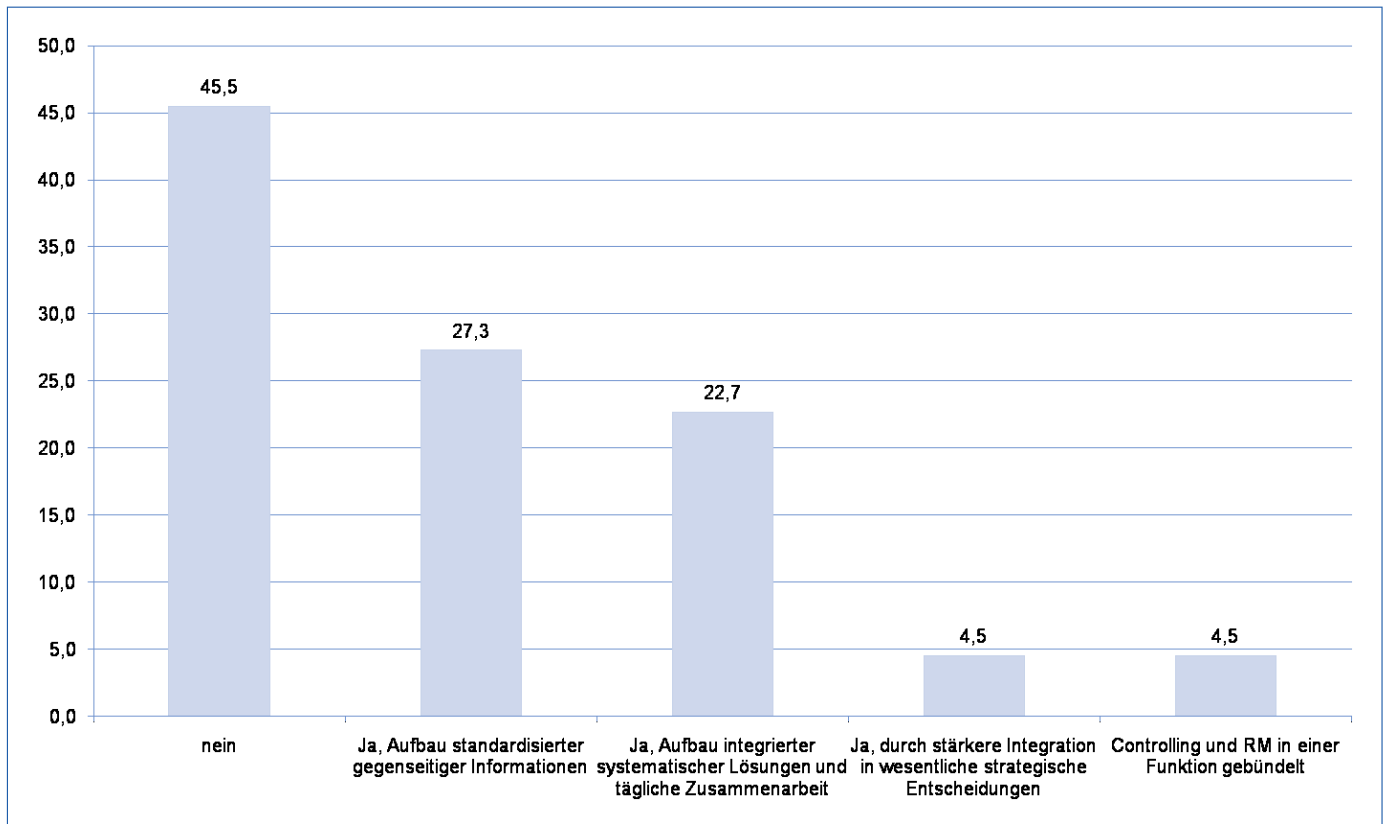


Abb. 6: Pläne zur engeren Verknüpfung von Risikomanagement und Controlling

### 3. Interpretation und praktische Implikationen

#### 3.1. Interpretation

Betrachtet man die Ergebnisse, fällt auf, dass bei vielen Unternehmen die Potenziale durch eine konsequente Verknüpfung von Risikomanagement und Controlling noch nicht erschlossen wurden. Verbesserungspotenziale bestehen dabei sowohl im Hinblick auf Effizienz als auch Aussagefähigkeit der Daten in Risikomanagement und Controlling. Mit der unzureichenden Verknüpfung von Controlling und Risikomanagement ist es möglicherweise auch zu erklären, dass bei der Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs noch hauptsächlich heuristische Verfahren genutzt werden. Es ist den Autoren kein auch nur näherungsweise transparentes und geeignetes Verfahren bekannt, wie der aggregierte Gesamtrisikoumfang – ausgedrückt im risikobedingten Eigenkapitalbedarf oder Value-at-Risk – basierend auf den Erkenntnissen über quantifizierte Einzelrisiken und der Unternehmensplanung ohne Simulationsverfahren ermittelt werden kann. Und genau hier ist ein Punkt, in

dem das Zusammenspiel von Controlling und Planung einerseits und Risikoanalyse andererseits unumgänglich ist. Die Aggregation von Risiken basiert auf der Berechnung einer großen repräsentativen Anzahl risikobedingter möglicher Zukunftsszenarien eines Unternehmens, um die Bandbreite der Cash-Flow-Entwicklung und den Umfang möglicher Verluste (Eigenkapitalbedarf) bestimmen zu können – und damit erfordert diese Monte Carlo Simulation eine Verknüpfung von operativer Unternehmensplanung (aus dem Controlling) und Risikoanalyse (aus dem Risikomanagement). Offenkundig sind die meisten Unternehmen nicht in der Lage, den aggregierten Gesamtrisikoumfang transparent und fundiert herzuweisen und so die Implikationen für eine risikogerechte Finanzierungsstruktur abzuleiten oder zu beurteilen, ob durch den Gesamtumfang von Risiken eine Bestandsbedrohung ausgeht, weil diese nicht mehr durch die Risikotragfähigkeit (Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung) gedeckt sind. Genau eine derartige Beurteilung der Bestandsbedrohung unter Berücksichtigung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs fordert aber das Kontroll- und Transparenzgesetz (in der

Interpretation des IDW PS 340: „Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, sich in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu einem bestandsgefährdenden Risiko aggregieren können.“)

Da Risikoanalyseergebnisse und Planung bei sehr vielen Unternehmen auch nicht konsequent für die Bestimmung von „erwartungstreuen“ Planwerten, wie sie Grundlage unternehmerischer Entscheidungen sein müssen, verknüpft werden, wundert es nicht, dass die Erkenntnis der Risikoanalysen auch bei wesentlichen (strategischen) Entscheidungen nicht berücksichtigt werden. Wenn in circa 40 % aller Unternehmen das Risikomanagement bei strategischen Entscheidungen gar nicht einbezogen und in vielen anderen offenbar zumindest keine quantitative Berücksichtigung von Risikoinformationen bei der Entscheidungsfindung stattfindet, muss man festhalten, dass ein systematisches Abwägen von erwarteten



Erträgen und Risiken selbst bei den wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen nicht selbstverständlich ist. Selbst wenn die Risikomanagementsysteme die Transparenz über Einzelrisiken verbessert haben, so werden die Erkenntnisse des Risikomanagements offenkundig für unternehmerische Entscheidungen nicht genutzt und können damit auch nur wenig dazu beitragen, potenziell bestandsbedrohende Krisen zu vermeiden.

Die offenbar bei vielen Unternehmen noch notwendige konsequentere Verknüpfung von Risikomanagement und Controlling und die konsequente Nutzung der dann grundsätzlich generierbaren Risikoinformationen für unternehmerische Entscheidungen scheint gemäß der Befragungsergebnisse vor zwei Hemmnissen zu stehen: Zum einen fehlt die organisatorische Integration, was möglicherweise strukturelle und auch politische Gründe haben kann. Zum anderen fällt auf, dass eine Vielzahl fachlich methodische Defizite bestehen, z. B. bei der Aggregation von Risiken oder der Nutzung von aussagefähigen Risikomaßen (wie den Eigenkapitalbedarf als Variante des Value-at-Risk).

Die Ergebnisse bestätigen zudem insgesamt die eingangs geäußerte These, dass die Integration von Risikomanagement und Controlling, also die Konzeption eines integrierten Risikocontrollings, gerade auch durch methodische Defizite gehemmt wird. So zeigt sich insbesondere,

- dass ein Anteil von 33,3 % der befragten Unternehmen über keine quantitativen Informationen zur Planungssicherheit verfügt (Frage 5),
- nur 9,1 % der Unternehmen mittels Monte-Carlo-Simulation eine Aggregation der Einzelrisiken zum Gesamtrisikoumfang vornehmen (Frage 3) und
- lediglich 13,6 % den (aggregierten) Gesamtrisikoumfang durch definierte Risikomaße (wie den Value-at-Risk) ausdrücken, die Eingang finden könnten in die Berechnung (risikogerechter, divisionaler) Kapitalkosten oder Performancemaße.

Dies bestätigt insgesamt, dass für eine Verbesserung der Integration von Risikomanagement und Controlling und die konsequente Nutzung von Risikoinfor-

mationen im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen (Bewertung von Handlungsalternativen) zunächst methodische Herausforderungen gelöst werden müssen. Als weiteres Hemmnis ist sicherlich anzusehen, dass ähnlich der Ergebnisse in früheren empirischen Studien (siehe *Hoitsch et al., 2006*), in 90 % der befragten Unternehmen der Umfang der eingegangenen Risiken in den Vergütungssystemen nicht berücksichtigt wird.

### 3.2. Implikationen für Praxis und Umsetzungsempfehlungen

Welche wesentlichen praktischen Empfehlungen lassen sich aus den Studienergebnissen ableiten? Wenngleich generelle Empfehlungen in Anbetracht der unterschiedlichen Integrationsgraden von Controlling und Risikomanagement der Unternehmen nur eine grobe Orientierung bieten können, erscheinen für eine deutliche Mehrheit der Unternehmen die folgenden Handlungsbedarfe zu bestehen:

1. **Erwartungstreue Planwerte:** Notwendig erscheint in vielen Unternehmen zunächst eine exakte und verbindliche Definition des Begriffs „Planwert“, typischerweise entsprechend den Anforderungen der neuen Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GOP 2.1) (<http://www.bdu.de/downloads/FG/AOU/gop2.1-web.pdf>, 05.11.2010). Ausgangspunkt der Bewertung von Unternehmen (wertorientierte Steuerung) und unternehmerischer Handlungsoptionen sind bekanntlich Erwartungswerte und deren Berechnung erfordert quantitative Informationen bezüglich Chancen und Gefahren (Risiken) und damit ein Informationsfluss zwischen Risikomanagement und Controlling/Planung. Ebenso ist ein einheitliches Risikomaß zu definieren, z. B. der auch intuitiv leicht verständliche „Eigenkapitalbedarf“ (Value-at-Risk).

2. **Nutzung der Planungs- und Budgetierungsprozesse für die Risikoanalyse:** Eine hocheffiziente Verknüpfung von Controlling und Risikomanagement wird erreicht, wenn die bestehenden Planungs- und Budgetierungsprozesse dahingehend erweitert werden, dass Planwerte grundsätzlich durch eine Bandbreite beschrieben werden, also z. B. durch (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und

(c) Maximalwert, was wiederum die Bestimmung von Erwartungswerten ermöglicht (siehe 1.). Auf diese Weise entsteht Transparenz über Einzelrisiken und das Risikomanagement kann Informationen über unsichere Planannahmen erhalten, die z. B. für die Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs notwendig sind (siehe 3.).

### 3. Aufbau (simulationsbasierter) Risikoaggregationsmodelle:

Der Aufbau simulationsbasierter Risikoaggregationsmodelle (Monte-Carlo-Simulation) ist die zentrale Aufgabe bei der Verknüpfung von Controlling und Risikomanagement, weil hier ein gemeinsames (stochastisches) Planungsmodell geschaffen wird, in dem Planungs- und Risikoinformationen gemeinsam ausgewertet werden. Zudem wird durch die Ergebnisse der Risikoaggregation die Bedeutung von Risikoinformationen für die Unternehmenspraxis deutlich, weil z. B. der risikogerechte Eigenkapitalbedarf (für Finanzierungsentscheidungen) oder risikogerechte Kapitalkostensätze (für die wertorientierte Steuerung) abgeleitet werden können.

### 4. Anpassung der Entscheidungsverfahren in Vorstand und Aufsichtsrat:

Zumindest bei manchen Unternehmen scheint zudem noch eine Grundsatzentscheidung erforderlich zu sein, dass wesentliche strategische Entscheidungen des Vorstands (und die entsprechende Zustimmung des Aufsichtsrats bei zustimmungspflichtigen Geschäften) nur erfolgen kann, wenn vorher unter Einbeziehung des Risikomanagements eine (quantitative) Risikoanalyse durchgeführt wird.

## 4. Zusammenfassung

Die vorliegende Studie hat herausgearbeitet, dass in deutschen H-DAX Unternehmen bereits beachtliche Schritte unternommen wurden, um Risikomanagement und Controlling zu verknüpfen und hieraus Nutzen zu generieren. Insbesondere findet ein mehr oder weniger standardisierter Informationsaustausch durchgängig statt. Auch werden gemeinsame Maße wie Kennzahlen und Indikatoren in Risikomanagement und Controlling genutzt. Bemerkenswert ist, dass

besonders im Bereich wichtiger strategischer Entscheidungen oftmals jedoch keine quantitative Zusammenarbeit der Bereiche stattfindet. Auch erhält die Unternehmensleitung in mehr als 1/3 der Unternehmen keine Informationen bezüglich der Planungsunsicherheit.

Besonders schwerwiegend erscheint, dass kaum Informationen über den aggregierten Gesamtrisikoumfang (z. B. ausgedrückt im Eigenkapitalbedarf) fundiert abgeleitet werden und Risikoinformationen selbst bei wesentlichen (strategischen) Entscheidungen kaum genutzt werden.

Perspektivisch ist bei vielen Unternehmen die Absicht vorhanden, Risikomanagement und Controlling intensiver zu verknüpfen als dies bisher der Fall ist.

Die Untersuchungsergebnisse bestätigen hier die These, dass die Verknüpfung von Controlling und Risikomanagement insbesondere durch methodische Defizite gehemmt wird.

Zudem ist es daher anzuraten, die heute im Controlling und Risikomanagement verfügbaren Methoden weiter zu entwickeln (z. B. durch simulationsbasierte Risikoaggregationsverfahren, aussagefähige Risikomaße etc.) und für Controlling und Unternehmensplanung eine gemeinsame methodische Plattform zu schaffen (z. B. durch sogenannte stochastische Planungsmodelle, die traditionelle Planinformationen und Ergebnisse der Risikoanalyse verknüpfen).

#### Keywords

- Correlation of controlling and risk management
- Law on Monitoring and Transparency in Businesses (KonTraG)
- Measure of risk
- Risk aggregation
- Strategic risks

#### Summary

Because risk management deals with causes for planning variances (risks and chances), there are many points of contact with planning and controlling. In a survey of responsible managers in risk management and controlling of H-DAX companies, it was examined to

what extent risk management and controlling are already linked in practice. The empirical results in general show a considerable potential for improvement for an integration of the (two) management systems. This also includes the creation of a common understanding of and for methods and information, e.g. in the sense of a „stochastic planning approach“. For instance in a majority of companies uncertain assumptions in business planning – which in fact represent risks – are not automatically reported to the risk management. And even in the case of strategic management decisions (risk) information from risk management are not used consistently. Today simulation-based risk aggregation methods for calculating the total aggregated risk exposure are often missing, despite the requirements of the German auditing standard 340 (IDW PS 340), based on the respective law on Monitoring and Transparency in Businesses (KonTraG) of 1998. Such risk aggregation methods would help linking planning, controlling and risk management.

#### Literatur

Angermüller, N. O., Verbindung von Controlling und Risikomanagement – Nutzung operativer und strategischer Kennzahlen im Risikomanagement, in: Risk, Compliance and Audit, 1. Jg. (2009), H. 1, S. 19–23.

Berger, T./Gleißner, W., Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Geschäftsberichterstattung, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 2. Jg. (2007), H. 2, S. 62–68.

Beyer, B./Hachmeister, D./Lampenius, N., Die Bedeutung des Risikomanagements in Unternehmen – Eine empirische Untersuchung, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 54. Jg. (2010), H. 2, S. 114–121.

Crasselt, N./Pellens, B./Schmidt, A., Zusammenhang zwischen Wert- und Risikomanagement, in: Controlling, 22. Jg. (2010), H. 7., S. 405–410.

Denk, R./Exner-Merkelt, K./Ruthner, R., Risikoberichterstattung börsennotierter Unternehmen in Österreich, Okt. 2005, [http://www.contrast.at/4\\_news\\_veran/presse/RM\\_Studie.pdf](http://www.contrast.at/4_news_veran/presse/RM_Studie.pdf), Stand: 19.05.2010.

Geginat, J./Morath, B./Wittmann, R./Knüsel, P., Study: Kapitalkosten als strategisches Entscheidungskriterium, Roland Berger Strategy Consultants, Germany 03/2006.

Gleißner, W./Presber, R., Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung – GOP 2.1 des BDU: Nutzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung, in: Controller Magazin, Ausgabe 6, November/Dezember, 2010, S. 82–86.

Gleißner, W./Witzel, R., Aktuelle Entwicklungen im Corporate Risk Management, in: Risiko Manager, H 1, (2010), S. 1–10.

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

Gleißner, W./Wolfrum, M., Risikomaße, Performancemaße und Rating: die Zusammenhänge, in: Hiltz-Ward, R. M./Everling, O. (Hrsg.), Risk Performance Management: Chancen für ein besseres Rating, Wiesbaden 2009, S. 89–109.

Gleißner, W./Berger, T./Rinne, M./Schmidt, M., Risikoberichterstattung und Risikoprofile von HDAX-Unternehmen 2000 bis 2003, in: Finanz Betrieb, 7. Jg. (2005), H. 5, S. 343–353.

Hölscher, R./Giebel, S./Karrenbauer, U., Stand und Entwicklungstendenzen des industriellen Risikomanagements (Teil 1) und (Teil 2): Ergebnis einer aktuellen Untersuchung an der Universität Kaiserslautern, in: ZRFG, H 4, (2006), S. 150–158 bzw. ZRFG, H 1, (2007) S. 5–13.

Hoitsch, H.-J./Winter, P./Baumann, N., Stand des Risikocontrollings bei deutschen Kapitalgesellschaften – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, Jg. 18 (2006), Heft 2, S. 69–78.

Kajüter, P.; Winkler, C., Risikoberichterstattung deutscher Konzerne, in: Die Wirtschaftsprüfung, Nr. 6, (2004), S. 249–261.

PricewaterhouseCoopers, Krise, Risiko, Management. Welche Konsequenzen ziehen deutsche Unternehmen aus der Finanzkrise, Frankfurt am Main 2010.

Weißberger, B. E./Löhr, B. W., Integriertes Risikocontrolling in Industrieunternehmen, Status quo im deutschsprachigen Raum, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 54. Jg. (2010), H. 5, S. 336–343.

Winter, P., Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen: Entwicklung einer tragfähigen Risikocontrolling-Konzeption und Vorschlag zur Gestaltung einer Risikorechnung, Lohmar/Köln, 2007.