

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:

Andreas Klein/Werner Gleißner

Harmonisierung von Controlling und Risikomanagement

- > Ziele und Teilaufgaben des Risikomanagements
- > Unsicherheiten in Planung und Entscheidungsvorbereitung erfassen
- > Instrumente für eine systematische Risikoidentifikation
- > Risikoaggregation durch Simulation und Szenarioanalysen

HAUFE.



Der Controlling-Berater

Gemeinsam bessere Entscheidungen ermöglichen

Chancen und Risiken erfassen, bewerten und in die Unternehmensplanung integrieren

Die Betrachtung von Chancen und Gefahren war schon immer Bestandteil der Unternehmensplanung als Kernaufgabe des Controllings. Seit rund 20 Jahren ist das Risikomanagement zudem auch gesetzlich als Vorgabe für die Unternehmensführung verankert. Angesichts einer volatilen Umwelt wird es immer wichtiger, Risiken und Erträge bei der Entscheidungsvorbereitung für eine „risikogerechte Bewertung“ abzuwägen.

In diesem Buch haben wir eine Reihe von Ansätzen zusammengetragen, die zeigen, wie Controlling und Risikomanagement aufeinander aufbauen, voneinander profitieren oder idealerweise integriert werden können. Dazu beleuchtet dieses Buch u. a. die folgenden Konzepte, Herausforderungen und Lösungsansätze:

- > Ziele und Teilaufgaben des Risikomanagements
- > Instrumente für eine systematische Identifikation von Risiken
- > Bandbreitenplanung über mehrere Jahre mit der Monte-Carlo-Simulation
- > Möglichkeiten der stochastischen Szenarioanalyse für die Unternehmensplanung
- > Anwendungsbeispiele aus Break-even-Analyse und Supply Chain Management
- > Szenario-Analyse und Simulation mit Excel und speziellen Softwarelösungen
- > Bewertung des Reifegrads des eigenen Risikomanagementsystems
- > Harmonisierung und Integration von Risikomanagement und Controlling

Die Herausgeber:

Prof. Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Prof. Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden.

Die Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.

www.haufe.de/controlling



ISBN 978-3-648-08828-9
01401-0131
CB-Band 50

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Risikomanagement und Risikocontrolling“ <i>Rainer Kalwait, Ralf Kimpel, Marco Wolfrum</i>	13
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Risikomanagement: Ziele und Teilaufgaben im Überblick <i>Werner Gleißner</i>	23
Integration von Risikomanagement und Controlling: Plädoyer für einen neuen Umgang mit Planungsunsicherheit im Controlling <i>Werner Gleißner, Rainer Kalwait</i>	39
Instrumente für eine systematische Identifikation von Risiken <i>Ute Vanini</i>	67
Quantifizierung und Aggregation von Risiken <i>Werner Gleißner</i>	85
Bandbreitenplanung über mehrere Jahre: Planungssicherheit mit der Monte-Carlo-Simulation <i>Werner Gleißner</i>	111
Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen <i>Werner Gleißner</i>	129
Integration von Qualitäts- und Risikomanagement: Ansätze in der ISO 9001 Rev. 2015 <i>Roland Franz Erben, Dirk Vogel</i>	153

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Reifegrade der Integration von Risikomanagement und Controlling <i>Ute Vanini</i>	169
Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des Risikomanagements: Ein Selbsttest <i>Werner Gleißner</i>	183

Break-Even-Analyse: Unsicherheit und Risiko bei mehreren Produkten reduzieren <i>Robert Rieg</i>	195
Reputation als relevantes Risiko: Einflussfaktoren und Präventionswerkzeuge <i>Frank Romeike</i>	213
Stochastische Szenarioanalyse: Einsatzmöglichkeiten für die Unternehmensplanung <i>Tim-Benjamin Bohmfalk</i>	228
Supply Chain Risk Management: Anforderungen für stabile Lieferketten <i>Roland Spahr, Dirk Schäfer</i>	239

Kapitel 4: Organisation & IT

Controlling und Risikomanagement: Organisatorische und personelle Aspekte der Harmonisierung <i>Gina Heller-Herold</i>	253
Business-Analytics-Ansätze zur Unterstützung des Controllings bei der Risikoidentifikation <i>Ute Vanini</i>	273
Software für Risikoaggregation: Gängige Lösungen und Fallbeispiel <i>Endre Kamarás, Marco Wolfrum</i>	289
Szenario-Analyse und Simulation: Ein Fallbeispiel mit Excel und Crystal Ball <i>Werner Gleißner, Marco Wolfrum</i>	315

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Risikomanagement und Risikocontrolling“	340
Stichwortverzeichnis	345

Controlling und Risikomanagement: Organisatorische und personelle Aspekte der Harmonisierung

- Risikomanagement und Controlling greifen meist auf die gleiche oder eine gleichgelagerte Datengrundlage zurück. Sowohl Controlling als auch Risikomanagement erstellen Ergebnisse, z. B. in Form von Planungen oder Reports für die gleichen Berichtsempfänger. Deshalb ist die Harmonisierung beider Bereiche sinnvoll.
- Der Beitrag beschreibt die Herangehensweise an diese Konstellation. Er fokussiert die Gestaltung der Organisation sowie der Motivation und Integration der Mitarbeiter im Veränderungsprozess.

Inhalt	Seite
1 Vorteile und Ziele der Harmonisierung	254
2 Strategie und Steuerung	255
3 Organisation und Prozesse	256
3.1 Projekthafte Harmonisierung/Verzahnung der Bereiche	256
3.2 Organisation/Aufbauorganisation	258
3.3 Prozesse/Ablauforganisation	260
4 Mitarbeiter und Personal	264
4.1 Harmonisierung bzw. Zusammenlegung der Bereiche Controlling und Risikomanagement	264
4.2 Entwicklung einer Chancen- und Risikokultur im Unternehmen	265
5 Ausblick: Herausforderungen der Digitalisierung gemeinsam als Chance nutzen	271

■ Die Autorin

Gina Heller-Herold, Inhaberin der auf Risikomanagement fokussierten Beratungsgesellschaft beku-consult. Sie ist seit 2004 als Unternehmensberaterin im Finanz-Umfeld tätig.

1 Vorteile und Ziele der Harmonisierung

Allgemein gebräuchlich definiert sich das Risiko als die mögliche Abweichung vom Planwert. Daraus wird bereits ersichtlich, dass Risikomanagement nicht ohne Controlling möglich ist. Damit besteht der Bedarf des Risikomanagements an der Erstellung einer Planung bei gleichzeitiger Erweiterung des Controllings um die bislang weitgehend unbekannt Dimension des Risikos.¹

Da gerade Risikoinformationen dazu beitragen, ein wertorientiertes Controlling zu gestalten und zu verwirklichen, sind z.B. in einigen Unternehmen Controlling und Risikomanagement in den Planungs- und Strategieprozess eingebunden, während in anderen ausschließlich das Controlling in die Managementprozesse involviert ist.

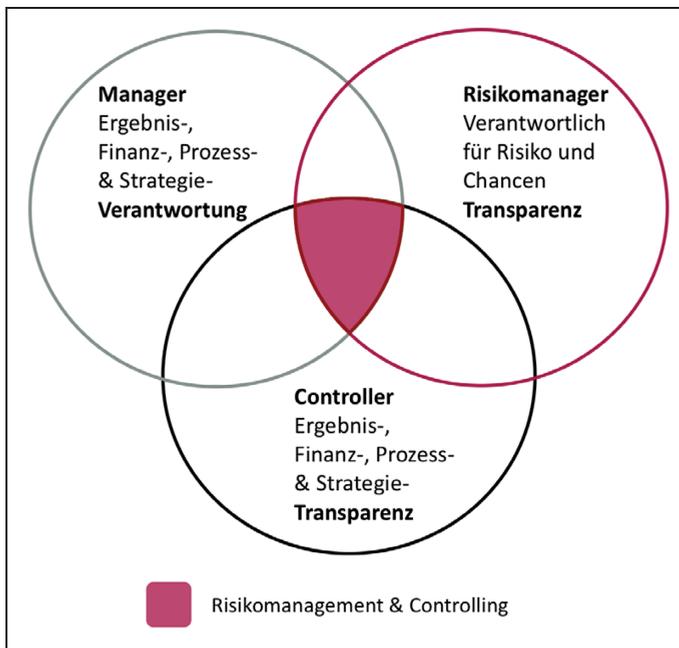


Abb. 1: Schnittmenge von Controlling, Risikomanagement und Management

Um diese Vorteile aus der Verzahnung für sich nutzen zu können, gilt es jedoch einigen Herausforderungen, wie bspw. Unerwünschtheit von Transparenz und dem in einigen Unternehmen zu beobachtenden Rückzug des Controllings auf ein reines „SAP- bzw. Kostenstellen-Controlling“

¹ Vgl. Beitrag von Gleißner/Kalweit, „Integration von Risikomanagement und Controlling“ im vorliegenden Band.

entgegen zu wirken. Zudem herrscht oft Angst vor innovativen Methoden und mangelnde Veränderungsbereitschaft im Unternehmen. Letzteres kann durch eine unzureichende Unternehmenskultur sowie über die Ungewissheit des Nutzens einer Verzahnung hervorgerufen werden.

Wie können schon heute die Vorteile einer Harmonisierung von Controlling und Risikomanagement genutzt werden: Durch zusätzliche Ressourcen agieren Sie gleichzeitig gezielter am Markt. Die Vorteile der Harmonisierung von Controlling und Risikomanagement bestehen in:

Vorteile der
Harmonisierung

- Vermeiden von Doppelarbeiten,
- Vermeiden von Fehlern,
- Verhindern von Ineffizienzen,
- Entwicklung einer professionellen Chancen- und Risikokultur im Unternehmen,
- Stärkung des Risikobewusstseins der Mitarbeiter,
- Festlegung und Leben geeigneter Verhaltensweisen im Umgang mit Chancen und Risiken,
- Definition von Risikomaßen für die Unternehmensziele und Entscheidungsgrundlagen,
- Gegenüberstellung von Risikotragfähigkeit, -appetit und -inventar als eine Basis für optimierte Ressourcenverteilungen und strategische Investitionsentscheidungen sowie
- das gemeinsame Nutzen von steuerungsrelevanten Instrumenten, wie z.B. der strategischen und operativen Planung, insbesondere bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen.

Ziel der Integration soll deshalb sein, eben genau diese Risiken mit dem Ziel zu steuern, dass sie insbesondere nicht in Form eines Schadens schlagend werden.

Die Verzahnung von Risikomanagement und Controlling erfordert einen unternehmensumfassenden Prozess. Beide Funktionen müssen hinsichtlich Strategie und Steuerung, Organisation und Prozesse, Personal und Mitarbeiter und der Verwendung von Instrumenten und IT Systemen möglichst optimal aufeinander abgestimmt sein, um eine Verzahnung oder Integration zu ermöglichen.

2 Strategie und Steuerung

Status quo in Unternehmen ist eine Vision und die Verabschiedung einer Unternehmensstrategie. Jedoch ist der Blick in die Zukunft immer auch mit Unsicherheiten verbunden. Nur durch eine integrierte Geschäfts- und Risikostrategie, die sowohl Chancen als auch Risiken

Geschäfts- und
Risikostrategie
als Grundlage

beinhaltet, wird sichergestellt, dass sowohl Rendite- als auch Risikomaße als Unternehmensziele und damit als Entscheidungskriterien für das Management festgelegt werden. Eine Harmonisierung von Risikomanagement und Controlling erfordert demzufolge die Einbeziehung der erwarteten Rendite und des Risikos eines Unternehmens in die Unternehmensstrategie und in die Unternehmenssteuerung.

Als Grundlage bieten sich für Controlling und Risikomanagement verschiedene Instrumente an, die auch für die folgenden Abschnitte eine Grundlage bilden:

- SWOT-Analyse,
- Mehrjahresplanung unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken,
- Risk Self-Assessment,
- Risikoappetit,
- Risikotragfähigkeit u.a. als Grundlage für strategische Investitionsentscheidungen,
- Geschäfts- und Risikostrategie,
- Business Case unter Berücksichtigung einer Risikoanalyse.

Diese strategischen Prozesse fließen in die unter Abschnitt 3.3 dargestellte Prozesslandschaft ein.

3 Organisation und Prozesse

Der Bereich Organisation und Prozesse kann differenziert betrachtet werden nach den folgenden Aspekten²:

- Projekthafte Harmonisierung/Verzahnung der Bereiche,
- Organisation/Aufbauorganisation im verzahnten Bereich Controlling und Risikomanagement,
- Prozesse/Ablauforganisation im verzahnten Bereich Controlling und Risikomanagement.

3.1 Projekthafte Harmonisierung/Verzahnung der Bereiche

Projekthafte
Vorgehen

Mit der Entscheidung, die Controlling- und Risikomanagementprozesse zu harmonisierten, sollte auch der angestrebte Reifegrad bei der Harmonisierung von Controlling und Risikomanagement festgelegt werden.

² Vgl. zu den Grundlagen den Beitrag von Gleißner/Kalwait, „Integration von Risikomanagement und Controlling: Plädoyer für einen neuen Umgang mit Planungsunsicherheit im Controlling“ im vorliegenden Band.

Dieser ist von der Unternehmens- und Organisationsgröße und -komplexität.³ Denkbar sind die folgenden 2 Integrationsstufen:

- Verzahnung: die Prozesse aus den Bereichen Controlling und Risikomanagement werden eng miteinander verzahnt oder
- Integration: die Leistungsfunktionen und Prozesse werden in einen neuen Bereich Controlling und Risikomanagement überführt und somit alle Prozesse integriert.

Wird die Verzahnung oder Integration der Controlling- und Risikomanagementprozesse ohne Einbeziehung der beiden Organisationen betrieben, sind zu einem späteren Zeitpunkt ggf. aufwändige Prozessanpassungen erforderlich. Vorteile aus einer engen Verzahnung bzw. Integration beider Prozesse sind dann lediglich mit zeitlichen Verzug zu erzielen. Im „Worst Case“ haben sich die neu etablierten Controlling-Risikomanagement-Prozesse in eine Richtung entwickelt, welche keinen zusätzlichen Nutzen für das Unternehmen – konkret z.B. für den Budget- und Planungsprozess – bietet.

Methodisch gesehen und um eine möglichst hohe Akzeptanz und Nachhaltigkeit im Unternehmen zu erzielen, macht es Sinn die gängigen Change-Management-Methoden zu berücksichtigen. D.h. die Mitarbeiter werden in diese Change-Prozesse –von der Analyse bis zur Umsetzungs- und Review-Phase – mit einbezogen. Ein weiterer gravierender Vorteil von Change-Management-Methoden ist, dass die Mitarbeiter im Unternehmen gehalten und Abwanderungen – gerade von Schlüsselpersonen – vermieden werden.

Change
Management

Basis der Entscheidung Verzahnung oder Integration ist eine Bestandsanalyse der Bereiche Controlling und Risikomanagement, die einen tiefgreifenden Überblick beider Bereiche enthält über:

- Bestandübersicht über sämtliche Prozesse (unterteilt nach üblichen Kriterien wie z.B. Wertschöpfung, Aufsichtsrelevanz, Risikorelevanz, SLA-Relevanz, ggf. gehen diese aus bereits bestehenden Frameworks hervor, wie z.B. aus dem Internen Kontrollsystem),
- Verantwortungsbereiche und Aufgaben,
- Schnittstellen und -mengen zu anderen Bereichen,
- Chancen und Risiken sowohl für die Verzahnung als auch für die Integration,
- (Personal-)Plan der Bereiche.

Darauf aufbauend wird ein Sollkonzept unter Berücksichtigung einer klaren Zielfokussierung – z.B. enge Verzahnung oder Integration – abgeleitet. Eine

Sollkonzept

³ Bzgl. eines Reifegradmodells s. Beitrag von Vanini, „Reifegrade der Integration von Risikomanagement und Controlling“ im vorliegenden Band.

aus der Bestandsanalyse und dem Soll-Konzept abzuleitende Gap-Analyse ermöglicht schnell umzusetzende Quick Wins, die zum einen die Mitarbeiter motivieren aber auch Erfolge für die Mitarbeiter, die Bereiche und das Unternehmen bewirken. In einem nachgelagert aufzustellenden Projektplan wird die übliche projekthafte Vorgehensweise dargestellt, umgesetzt, aktiv gesteuert und nachgehalten. Auf der Zeitschiene sind die verzahnten oder integrierten Prozesse sodann turnusmäßig auf den Prüfstand zu stellen und entsprechend anzupassen.

3.2 Organisation/Aufbauorganisation

Der prägende Faktor für die Art und Weise, in welcher die Aufbauorganisation von Controlling und Risikomanagement in der Unternehmensorganisation verankert sind, ist die Entscheidung über die Integrationsstufe: verzahnt oder integriert. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei immer, dass es von Seiten der Geschäftsführung eine ausdrückliche Verpflichtung gibt, dass die Verzahnung oder Integration auf Augenhöhe erfolgt und beide Bereiche die gleiche Wertschätzung erfahren.

Aufbauorganisation bei Verzahnung

Ein enge Verzahnung kann z.B. dadurch erzeugt werden, dass die beide Bereiche unter ‚Controlling und Risikomanagement‘ und nachgelagert in zwei Teams agieren.

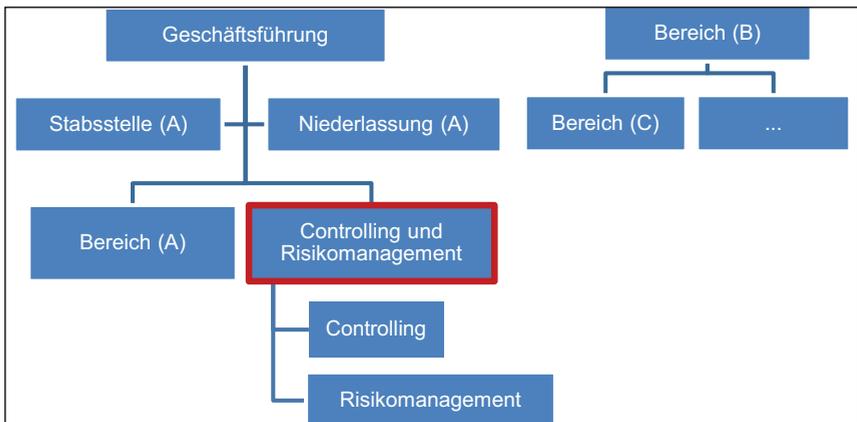


Abb. 2: Mögliche Aufbauorganisation bei Verzahnung der Bereiche

Aufbauorganisation bei Integration

Um jedoch ein weitergehendes Ziel – jeder Controller ist sein eigener Risikomanager und vice versa – zu erreichen, kommt man um die Integration beider Bereiche nicht mehr umhin. Folglich fallen aufbauorganisatorisch die in Abb. 2 dargestellten Teams im Bereich „Controlling und Risikomanagement“ weg. Vielmehr bilden sich hier – in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen – fachspezifische Untergruppen, wie z.B. Strategische Planung, Budgetierung, interne Leistungs-

verrechnung. Alternativ können die einzelnen Teams auch bestimmten Bereichen zugeordnet werden, z.B. ein Controller und Risikomanager betreut immer den Bereich Einkauf, ein anderer den Bereich HR, ein weiterer den Bereich IT (s. Abb. 3).

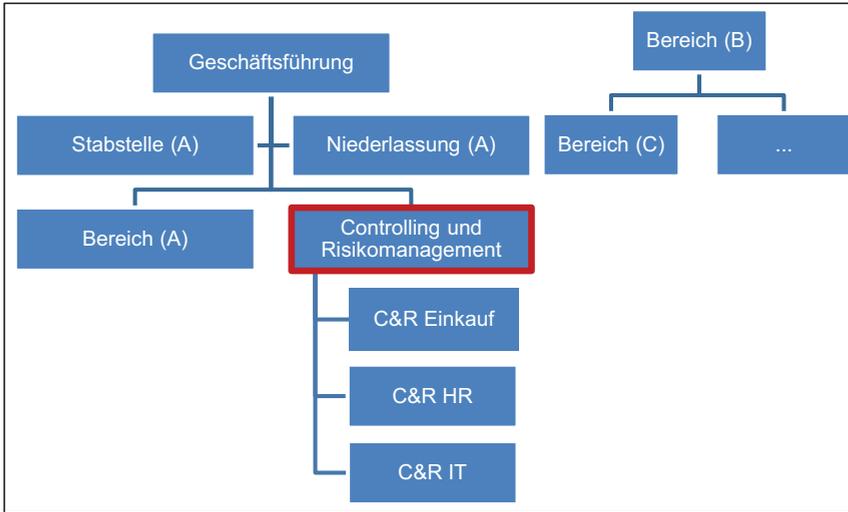


Abb. 3: Mögliche Aufbauorganisation bei Integration der Bereiche

Zusätzlich können Leitungsfunktionen, welche an die Geschäftsführung berichten, als Risikoverantwortliche in den Controlling-Risikomanagement-Prozess – insbesondere bezüglich Chancen und Risiken – direkt eingebunden werden. Diese Leitungsfunktionen identifizieren, bewerten und steuern die Chancen und Risiken in ihrem Verantwortungsbereich. Dieser Prozess erfolgt in enger Abstimmung mit Controlling und Risikomanagement.

Häufig sind in Unternehmen typische Flaschenhalsprobleme dann erkennbar, wenn nur wenige Mitarbeiter – häufig Abteilungs- bzw. Bereichsleiter – Entscheidungen treffen bzw. entscheidungsrelevante Informationen erheben. Mit der Dezentralisierung von Teilen aus Controlling und Risikomanagement auf genau diese Entscheidungsträger würde sich das Problem weiter verschärfen. Hier kann auf sogenannte dezentrale Controlling & Risk Manager (im Folgenden DC&RM genannt) ausgewichen werden, die in jedem Verantwortungsbereich benannt werden und vorher definierte Funktionen und Aufgaben übernehmen (s. Abb. 4 und Abschnitt „Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter (Accountability)“), die sowohl für die DC&RM als auch das Gesamtunternehmen genauer skizziert sind. Die DC&RM übernehmen dabei eher koordinierende Aufgaben, die Verantwortung für die Chancen und Risiken bleibt weiterhin bei der Führungskraft.

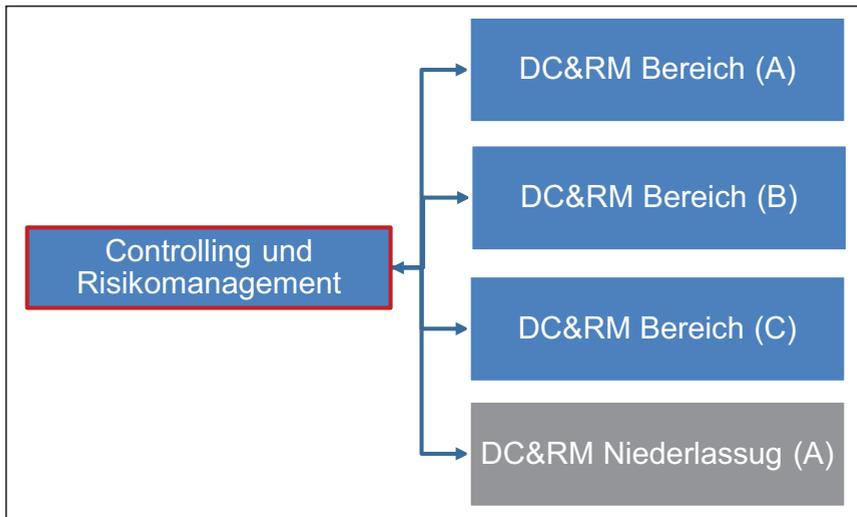


Abb. 4: Mögliche Anbindung der Bereiche über einen dezentralen Controlling & Risk Manager (DC&RM)

Von essentieller Bedeutung ist, dass von Anfang an der Bereich Controlling & Risikomanagement nicht als „One-Man-Show“ angesehen wird, d.h. ohne Einbeziehung aller relevanten Fachbereiche, Niederlassungen sowie evtl. Unternehmensbeteiligungen. Mit Blick auf die Managementberatungsfunktion beider Bereiche ist vielmehr eine professionelle Aufstellung innerhalb der Organisation sowie eine ganzheitliche Etablierung der Prozesse erstrebenswert.

3.3 Prozesse/Ablauforganisation

Eine wichtige Grundlage bilden die im vorgenannten Abschnitt Strategie und Steuerung dargestellten Instrumente sowie die in der Basisanalyse aus dem Bereich a) erhobenen Prozesse. Diese Standardprozesse sollten

- zu einem vorher definierten Zeitpunkt,
- in einem definierten Zeitfenster,
- von den vorher festgelegten Mitarbeitern,
- in einem definierten Ablauf,
- unter Berücksichtigung sinnvoller Schnittstellen und
- in einem vorher definierten Turnus

ablaufen. Somit ist wichtig, hierfür ein Rahmenwerk zu schaffen, in dem genau diese Rahmenbedingungen festgelegt sind. Ziel dieses Rahmenwerks ist, dass

- die Harmonisierung der Prozesse von Controlling und Risikomanagement – Verzahnung oder Integration – beschrieben werden,
- die harmonisierten Prozesse immer gleich ablaufen, gerade zu Beginn der Neueinführung,
- bei Ablauf des Prozesses diese kritisch auf den Prüfstand gestellt werden,
- regelmäßig an die neuen internen Rahmenbedingungen angepasst werden,
- an die externen Anforderungen (z.B. durch die Stakeholder, die gesetzlichen Anforderungen) angepasst und optimiert werden,
- für Vertretungsregelungen anwendbar sind, d.h. auch für neue Verantwortungsträger mit übernommen werden,
- regelmäßig optimiert werden und
- transparent für z.B. Nachfolgeprozesse verfügbar sind.

Die Anpassung der Prozesse für die Verzahnung oder Integration erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen:

1. Ebene: Anpassung der Prozesslandkarte (oberste Ebene)
2. Ebene: Beschreibung der Controlling- und Risikomanagement-Hauptprozesse
3. Ebene: Beschreibung der Controlling- und Risikomanagement-Teilprozesse

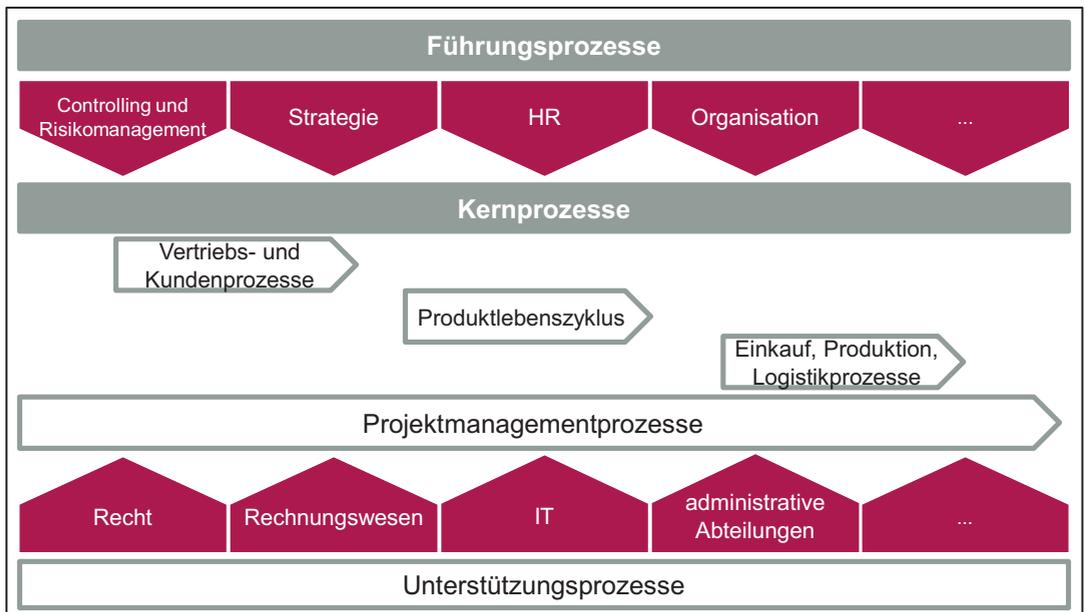


Abb. 5: Einordnung des Controlling und Risikomanagements in die Prozesslandkarte des Unternehmens

Einordnung in die Prozesslandkarte Basis einer Ablauforganisation ist immer die gesamte Prozesslandkarte im Unternehmen – quasi die oberste Ebene. Mit der Verzahnung oder Integration verändern sich Prozesse, die es anzupassen gilt. Die wesentlichen von Controlling und Risikomanagement gesteuerten Prozesse auf oberster Ebene lassen sich in eine gemeinsame Controlling- und Risikomanagement-Prozesslandkarte einordnen:

Controlling- und Risikomanagement-Hauptprozesse In Abhängigkeit vom Prozessmodell lassen sich Haupt- und Nebenprozesse unterscheiden. In eng verzahnten oder zusammengeführten Bereichen Controlling und Risikomanagement lassen sich die Hauptprozesse – eine Ebene unter der Prozesslandkarte – in Abb. 6 ableiten.

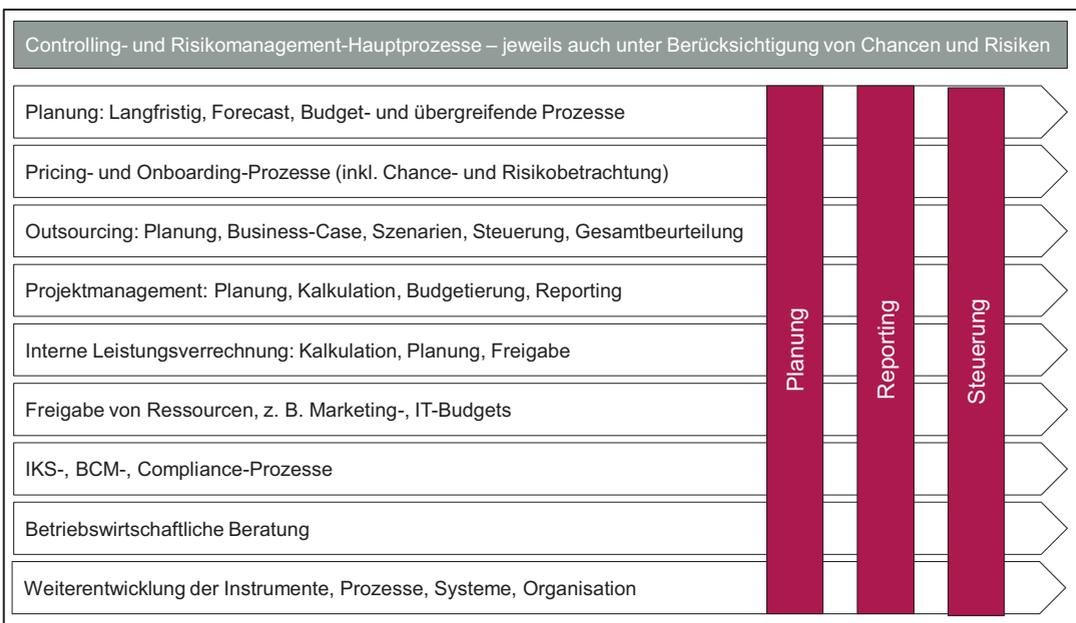


Abb. 6: Controlling und Risikomanagement-Hauptprozesse

Prozess Planung und Reporting Auf Basis dieser Hauptprozesse werden die Teilprozesse erarbeitet. Wesentliche – auch für das Unternehmen werttreibende – Prozesse sind die Planung und Budgetierung sowie das Reporting. Daraus können schnell zum einen Synergien und zum anderen Mehrwerte für die Geschäftsführung abgeleitet werden. Die Vorteile dieser beiden hier ausgewählten Prozesse insbesondere für Entscheidungsträger liegen in:

- breitere Informationsgrundlage, z.B. bei Investitionsrechnungen,
- Berücksichtigung von Szenarien, in denen unterschiedliche Cases dargestellt werden,
- Informationen kommen quasi aus einer Hand,

- besser abgestimmten Informationen,
- nur noch ein integrativer Report,
- Hebung von Ressourcen durch kapazitätenschonende, verzahnte bzw. integrierte Prozesse.

Eine beispielhafte Darstellung der „harmonisierten“ Prozesse Planung und Budgetierung sowie Management Reporting ist in den Abb. 7 und 8 zu finden.



Abb. 7: Teilprozess Planung und Budgetierung



Abb. 8: Teilprozess Reporting

Jede Änderung in den Prozessen birgt jedoch auch immer die typischen Risiken, wenn Prozesse nicht, unvollständig oder falsch beschrieben oder gelebt werden. Um diese Risiken möglichst gering zu halten, sind die folgenden Punkte bei der Anpassung zu berücksichtigen:

- Dokumentation der Prozesse inkl. aller Schnittstellen und möglichen Eskalationsverfahren und -wege,
- Pilotierung der geänderten Controlling- und Risikomanagementprozesse,
- Überprüfung und Nachjustierung,
- Roll-Out der verzahnten Prozesse,
- Prozess-Review und ggf. Anpassung nach einem übersichtlichen Zeitraum.

Die beschriebene Controlling- und Risikomanagement-Organisation ermöglicht es, dass Chancen und Risiken in enger Abstimmung mit den Bereichen identifiziert werden und z.B. für den Planungs- und Budgetprozess relevante Themen unmittelbar berücksichtigt werden können (z.B. bei der Berechnung von Erwartungswerten).

4 Mitarbeiter und Personal

Die Betrachtung des Teilbereichs „Mitarbeiter und Personal“ an sich ist aus dem Blickwinkel von 2 Aspekten von entscheidender Bedeutung, bzgl.

- innerhalb von Controlling und Risikomanagement: Harmonisierung bzw. Zusammenlegung der Bereiche Controlling und Risikomanagement;
- im Gesamtunternehmen bei ganzheitlicher Betrachtung: Entwicklung einer Chancen- und Risikokultur im Gesamtunternehmen.

4.1 Harmonisierung bzw. Zusammenlegung der Bereiche Controlling und Risikomanagement

Ziel der Harmonisierung ist es, die Prozesse beider Bereiche aufeinander abzustimmen oder zwei Bereiche zu einem integrierten Controlling-Risikomanagement-Bereich zusammenzuführen bzw. zu fusionieren. Die personelle Verzahnung bzw. Integration erfolgt – primär organisatorisch getrieben – durch:

- eine disziplinarische und fachliche Zuordnung beider Bereiche zum selben Geschäftsführungsmitglied,
- gemeinsame Ausbildungsinhalte von Risikomanagern und Controllern und

- eine systematische Jobrotation und somit
- Herstellung eines einheitlichen Verständnisses zu den Verantwortlichkeiten und Prozessen beider Bereiche sowie der Vernetzung im Gesamtunternehmen.

Bei der Abstimmung und noch mehr bei der Zusammenlegung von Bereichen geht es aus Mitarbeitersicht darüber hinaus auch immer um eine bestimmte Position und die damit verbundene Frage, wer diese einnimmt. Im möglichen End-Ziel kann gelten: Jeder Controller ist auch gleichzeitig Risikomanager und vice versa. Bei einem in dem entsprechenden Bereich arbeitenden Mitarbeiter ist das häufig von Angst um die eigene Position geprägt.

Zusätzlich zu den oben aufgeführten Hard Facts der personellen Verzahnung oder Integration ist es sehr empfehlenswert, die gängigen Modelle des Change Managements anzuwenden, um dem Risiko vorzubeugen, dass qualifizierte Mitarbeiter oder Führungskräfte das Unternehmen verlassen. Ziel zur Prävention sollte immer sein, die „Betroffenen zu Beteiligten“ zu machen und an der Umgestaltung der Bereiche mitwirken zu lassen, denn nur so ist es möglich Change-Prozesse auch nachhaltig umzusetzen.

4.2 Entwicklung einer Chancen- und Risikokultur im Unternehmen

Durch die Harmonisierung von Controlling und Risikomanagement werden im Unternehmen an mehreren Stellen Chancen und vor allem auch Risiken betrachtet. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird der Ausdruck Risiko mit ungünstigen Umständen verbunden, die evtl. zu einem negativen Ereignis führen können. Der Begriff wird oft i. S. v. „Gefahr“ verwendet und mit etwas „Negativem“ assoziiert. Ebenso werden die für das Risikomanagement typischen Begriffe Schaden und Verlust negativ interpretiert. Dem zugrunde liegt ein eher subjektives Gefühl über die Unsicherheit der Zukunft, die ein Mensch bzw. Mitarbeiter wahrnimmt. Ziel im Unternehmen sollten jedoch eher die positiven Aspekte des Risikomanagements sein, z. B. Risiken auch als Chance einer ständigen Verbesserung und sogar der langfristigen Existenzsicherung. Entscheidend ist also, wie Controlling und Risikomanagement gelebt wird, was sich in der Unternehmenskultur und nachgelagert in der Chancen- und Risikokultur darstellt.

Die Chancen- und Risikokultur legt die Verhaltensregeln fest, welche den Umgang mit Chancen und Risiken in einem Unternehmen bestimmen. Dazu gehört auch die Art und Weise wie diese identifiziert, bewertet, kommuniziert und gesteuert werden. In vielen Unternehmen gibt es zahlreiche, nicht offensichtliche Risiken, die auf den ersten Blick nicht

Positive Sicht
tut not

erkennbar sind. Häufig sind das die eigentlich gefährlichen Risiken, da sie nicht (aus-)gesteuert werden und, wenn sie schlagend werden, einen hohen Schaden verursachen können. An dieser Stelle ist es wichtig unter den berühmten ‚Eisberg‘ zu gelangen und genau diese Risiko-Themen zu heben und transparent zu machen, die sehr gern im Verborgenen bleiben. Das macht ein Mitarbeiter meist nur in einem Umfeld mit entsprechend positiver Kultur – der Unternehmens- und somit auch der Chancen- und Risikokultur – die widerspiegelt, wie mit Chancen und Risiken umgegangen wird. Eine angemessene Chancen- und Risikokultur wird durch die Aspekte in Abb. 9 bestimmt.

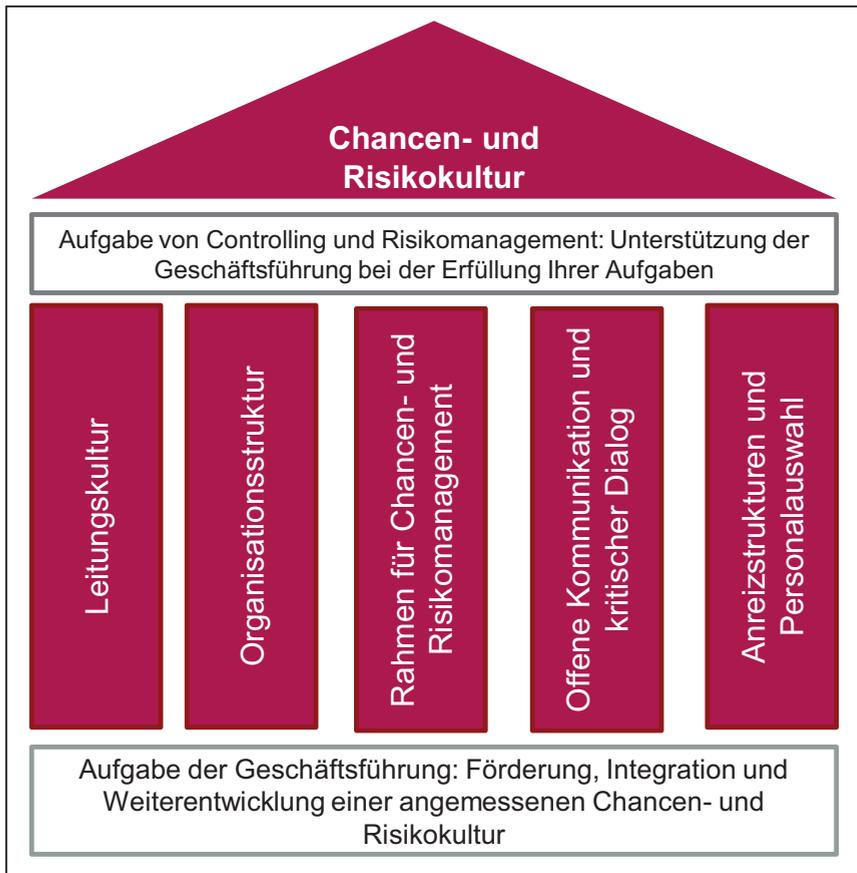


Abb. 9: Risikokultur-Aufbau

Leitungskultur Die Leitungsorgane haben eine Vorbildfunktion und leben das definierte Wertesystem gerade in Bezug auf Chancen und Risiken i. S. v. „lead and influence“ vor. Die Leitungskultur („Tone from the Top“/„Leadership“) bestimmt sich darüber hinaus über

- einen vom Management festgelegten Verhaltenskodex, welcher das Verhalten in Bezug auf Chancen und Risiken festlegt,
- eine offene und kollegiale Führungskultur und
- einen durch die Leitungsorgane definierten und überwachten Risikoappetit.

Organisationsstrukturen bestehen aus den Teilen, die organisiert werden, d.h. der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation, den Abläufen, wie diese Teile miteinander funktionieren. Weiterhin sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

Organisationsstruktur

- klare Definition, Kommunikation sowie Verständnis von Rollen und Verantwortlichkeiten,
- Aktivitäten jedes Mitarbeiters müssen im Einklang mit dem Wertesystem, dem Risikoappetit, den Chancen- und Risiken – auch bereichsbezogen – und den Risikolimits des Unternehmens stehen und
- Beachtung von Chancen und Risiken im Rahmen von Entscheidungsprozessen führen zu ausgewogenen Entscheidungen. Mechanismen definieren die Verhaltensweisen, die zur gewünschten Chancen- und Risikokultur führen sollen.

Die Dokumentationen in Form von Handbüchern, Arbeitsanweisungen und Prozessen für Controlling & Risikomanagement legen die Grundlage für eine einheitliche Herangehensweise im Umgang mit Chancen und Risiken („Risk Frameworks incl. Risk Appetite“). Ebenfalls wird sichergestellt, dass den Mitarbeitern die relevanten Implikationen aus dem Rahmenwerk (z.B. Meldung von Risiken oder Schäden) transparent gemacht werden.

Rahmen für Chancen- und Risikomanagement

Auf Basis definierter Kommunikationswege und -formen wird gewährleistet, dass zwischen der Geschäftsleitung, dem Aufsichtsorgan und gegenüber den Mitarbeitern sowie allen weiteren Stakeholdern ein transparenter und offener Dialog stattfindet („Effective Communication and Challenge“). Dieses einheitliche Verständnis wird turnusmäßig verifiziert. Mit dem Ziel, beim Mitarbeiter eine Bewusstseinsänderung zu bewirken, sind folgende Module anwendbar:

Kommunikation

- Regelmäßige/turnusmäßige Trainings oder Web-based Trainings,
- Change Management und
- Coachings.

Eine materielle und/oder immaterielle Anreizstruktur dient dazu, die Mitarbeiter zu motivieren, sich dem Wertesystem und dem Verhaltenskodex im Unternehmen entsprechend zu verhalten, d.h. also die entsprechenden Ziele unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken zu erfüllen und somit sowohl die in Controlling als auch Risikomanage-

Incentives und Personalauswahl

ment erhobenen Kennzahlen zu erfüllen. Ziel des Bereichs HR (zukünftig) ist, nur Mitarbeiter einzustellen, die sowohl zur Unternehmens- als auch zur spezifischen Risikokultur des Unternehmens und des Bereichs passen und sich somit leicht tun, die Ertrags- als auch Risikoziele zu erreichen. So erfordern z.B. innerhalb eines Unternehmens die Bereiche Revision und Vertrieb völlig unterschiedliche Veranlagungsweisen eines zukünftigen Mitarbeiters: ein sehr formell veranlagter und zugleich risikoscheuer Mitarbeiter ist im Vertrieb nicht gut positioniert und umgekehrt. Daher wird bereits mit der Stellenbeschreibung, der Personalauswahl der entscheidende Baustein gelegt, die Stellen mit Mitarbeitern nach der geforderten Ertrags- und auch Risikoveranlagung zu besetzen, wofür HR einen wesentlichen Beitrag leisten kann – in Zusammenarbeit mit Controlling und Risikomanagement und der entsprechenden Führungskraft.

In unbequemen Fällen ist es auch erforderlich, sich von Mitarbeitern zu trennen, die die vereinbarten (Ertrags-)Ziele nicht erfüllen (ist heute schon üblich) oder die Risikokultur nicht bereit sind zu leben bzw. aufgrund der Risikoveranlagung nicht nachhaltig leben können.

Verantwortung
der
Funktionsträger
und Mitarbeiter

Innerhalb des Unternehmens sind die Positionen individuell zu bestimmen, die mit Chancen und Risiken besonders in Kontakt stehen. In Tab. 1 sind nur einige Funktionen für ein mittelständisches Unternehmen beispielhaft erwähnt.

Funktion im Unternehmen	Aufgaben
Vorstand bzw. Vorstandsassistenten	<ul style="list-style-type: none"> • Verabschiedung einer Chancen- und Risikostrategie • Dokumentation des Controlling- und Risikomanagement-Rahmenwerks • Dokumentiertes Verfahren zur Stärkung des Risikobewusstseins • Kommunikation des festgelegten Risikoappetits • Mitarbeiterveranstaltungen mit/durch den Vorstand • Dokumentierter Prozess zur Verlinkung der Geschäfts- und Risikostrategie und dem Risikoappetit • Verhaltenskodex

Funktion im Unternehmen	Aufgaben
Controlling und Risikomanagement, inkl. Chief Risk Officer	<ul style="list-style-type: none"> • Management-Beratung insbesondere für zu treffende (Investitions-) Entscheidungen • Zentraler Ansprechpartner für Chancen und Risiken sowie alle weiteren o.g. Prozesse im Unternehmen • Umsetzung des Controlling- und Risikomanagementkreislaufs • Berichterstattung bzgl. aller wesentlichen Ertrags- und Risiko-Kennzahlen • Inhalt, Frequenz und Adressaten der Controlling- und Risikoberichte • Einbezug von Controlling und Risikomanagements bei weitreichenden und risikorelevanten Entscheidungen • Dokumentiertes Risikoappetit-Rahmenwerk
Compliance, Chief Compliance Officer	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentiertes Compliance-Rahmenwerk • Dokumentiertes Whistleblowing-Verfahren • „Three lines of defence“-Modell bzw. Umsetzung • Verfahren/Kommunikationsweg an wen mögliche Bedenken kommuniziert werden sollten • Konkretisierung der Sanktionen im Verhaltenskodex (z. B. bei Verstößen gegen die internen Richtlinien und die festgelegten Risikoziele)
Entscheidungsgremium/-committee	<ul style="list-style-type: none"> • Bestehend aus den Entscheidungsträgern des Unternehmens • turnusmäßige (ggf. auch online) Sitzung • Thematisierung der durch Controlling und Risikomanagement erstellten Reportings, der wesentlichen Erkenntnisse sowie Fragestellungen daraus • Entscheidung über die zu beschließenden Maßnahmen unter Chancen- und Risikogesichtspunkten

Funktion im Unternehmen	Aufgaben
HR	<ul style="list-style-type: none"> • Überleitung bzw. Synchronisation Chancen- und Risikokultur mit Vergütungsstrukturen/-bestandteilen • Verantwortung für die Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen nach den Rahmenbedingungen der Chancen- und Risikokultur (in Zusammenarbeit mit den zuständigen Führungskräften) • Dokumentierter Entwicklungsprozess der Mitarbeiter z. B. im Rahmen der Personal(-risiko-)strategie • Schulungsmaßnahmen (mit Risk-Governance-Bezug) für leitende Mitarbeiter • Dokumentierte Nachfolgeplanung für Schlüsselpersonen • (Neu-)Besetzung der Stellen nach den Rahmenbedingungen der Chancen- und Risikokultur
Alle Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für die Chancen und Risiken im eigenen Verantwortungsbereich • Zusammenarbeit mit HR z. B. bei der Ausgestaltung der Stellenbeschreibungen, gerade auch bezüglich Chancen- und Risiken • Personalbesetzung in Abhängigkeit der Präferenz bzw. Veranlagung der Mitarbeiter und des geforderten Chancen- und Risikobewusstseins der Stelle • (Vor-)Leben der Chancen- und Risikokultur • Umsetzung des Controlling- und Risikomanagementkreislaufs im eigenen Fachbereich • Meldung von Chancen- und Risiken ggf. über den dezentralen Controlling- und Risk-Manager an das zentrale Controlling und Risikomanagement • Aktive Steuerung der Chancen und Risiken im eigenen Verantwortungsbereich • Weiterentwicklung der Prozesse und Regelwerke des Controlling und Risikomanagements • Ggf. Bestimmung eines DC&RM innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs

Funktion im Unternehmen	Aufgaben
DC&RM	<ul style="list-style-type: none"> • der (de-)zentrale Ansprechpartner innerhalb des Fachbereichs zum Thema Controlling und Risikomanagement • der dezentrale Ansprechpartner des zentralen Controlling- und Risikomanagements in der dezentralen Einheit/Fachbereich • DC&RM erhebt und berichtet an das zentrale Controlling die Plan- und Ist-Zahlen und an das zentrale Risikomanagement die Risiken im Verantwortungsbereich inkl. aller damit verbundenen Informationen, wie z.B. Bewertung der Chancen und Risiken, Beschreibung, Ableitung von evtl. Folgerisiken, Vorschlag zur Generierung von Steuerungsmaßnahmen mit dem Ziel, Risiken zu reduzieren oder, dass diese ganz eliminiert bzw. ausgesteuert werden (alternativ an das zentrale Controlling- und Risikomanagement) • DC&RM erhebt und berichtet an das zentrale Risikomanagement die Risiken und Schäden aus dem Verantwortungsbereich inkl. aller dazugehörigen Informationen (alternativ an das zentrale Controlling und Risikomanagement) • DC&RM stimmt alle dezentralen Risikotätigkeiten inkl. Optimierungspotenziale sowohl mit dem verantwortlichen Bereichsleiter und als auch mit dem zentralen Risikomanagement ab
Alle Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • aktive, eigene Identifikation, ggf. Bewertung und Meldung von Chancen und Risiken im eigenen Verantwortungsbereich und in erkennbaren anderen Bereichen • ggf. auch Direktmeldung bzw. –gespräch mit dem zentralen Controlling und Risikomanagement

Tab. 1: Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Die Aufgaben von Controlling und Risikomanagement im Gesamtunternehmen sind auf Basis der unternehmensindividuellen Aufbau- und Ablauforganisation entsprechend abzuleiten.

5 Ausblick: Herausforderungen der Digitalisierung gemeinsam als Chance nutzen

Das klassische Controlling analysiert die Lage des Unternehmens häufig anhand der Vergangenheit. Die typische Fragestellung lautet: „Was ist passiert?“. Im Gegensatz dazu beurteilt der Risikomanager die Risikosituation vorausschauend. Er stellt sich die Frage: „Was kann passieren?“.

Von der Vergangenheits- in die Zukunftsorientierung

Aktuell fehlt in der Praxis noch die Verbindung dieser zwei Perspektiven. Wichtige Bausteine, diese Verbindung mit Leben zu erfüllen sind die Strukturen, d.h. die Aufbau- und Ablauforganisation, und die Mitarbeiter. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist heute die Next Generation – auch Generation Y oder Z –, die ganz andere Anforderungen an ein Unternehmen und deren Führungskräfte stellt. Eine offene und transparente Führungs- und somit auch Chancen- und Risikokultur kommt dem sehr stark entgegen.

Mehrwertstiftender Managementberater als Ziel

Die Controllingfunktion war früher als Managementberater in den Unternehmen weit verbreitet. Durch die Weiterentwicklungen – u.a. die SAP-basierte Steuerung – sind hier immer mehr Routinetätigkeiten angefallen und viele Prozesse wurden stark standardisiert. In vielen Unternehmen ist zu beobachten, dass die Strategieabteilungen zum Teil frühere Controllingtätigkeiten – häufig die mit Managementberatungscharakter – in den Unternehmen übernommen haben. Jetzt gilt es mit der Verzahnung der Bereiche Controlling und Risikomanagement für die Geschäftsführung erhebliche Mehrwerte zu generieren und die wertvollen Informationen der Bereiche Controlling und Risikomanagement aus erster Hand für die Entscheidungsfindung zu nutzen.

Chance Digitalisierung

Darüber hinaus ist ein wesentlicher Einflussfaktor die Digitalisierung. Auch hier steht ein Quantensprung bevor. Es bietet sich nun die Chance, große Datenmengen z.B. mittels Predictive Analytics weiterzuverarbeiten. Die Rolle von sowohl Controllern als auch Risikomanagern kann sich dadurch von vergangenheitsorientierten Analysten hin zu Katalysatoren für zukünftigen Erfolg enorm weiterentwickeln und deren Welten (Planung, Chancen und Risiken) durch Prognosen in Bandbreiten optimal verbinden. Die fortan gestellte Frage sollte dann lauten: „Was wird passieren?“, wobei eben Bandbreitenprognosen statt „Punktprognosen“ nötig sind.

Stellen Sie sich daher schon heute auf eine chancen- wie risikobehaftete Zukunft ein und steuern Sie diese AKTIV durch verzahnte Prozesse im Controlling und Risikomanagement von der Planung über das Reporting bis zur Entscheidungsfindung mit dem Ziel der langfristigen Existenzsicherung.

Detaillierte und weitergehende Ausführungen dazu werden in dem in 2018 erscheinenden Buch „Harmonisierung von Controlling und Risikomanagement“ dargestellt.

Das Power-Paket für Ihr Controlling!



Haufe Controlling Office
 DVD-Version, inkl. Zugang zur
 stets aktuellen Online-Version
Bestell-Nr. A01422
 108,00 € zzgl. MwSt.
 Updates nach Bedarf
 à 56,00 € zzgl. MwSt.

auch als Online-Version erhältlich:

Bestell-Nr.: A01426VJ01
 monatlich 20,75 € zzgl. MwSt.
 Jahresbezugspreis
 249,00 € zzgl. MwSt.

Mit *Haufe Controlling Office* haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

Leistungsmerkmale:

- **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeitshilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungsberichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanagements bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrechnung
- **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitionsrechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der *Controlling-Berater* informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

Leistungsmerkmale:

- Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Aufgabenstellungen des Controllers
- Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- Inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version Haufe Controlling Office



Der Controlling-Berater
 Broschur, inkl. Zugang zur
 stets aktuellen Online-Version Haufe
 Controlling Office
Bestell-Nr.: A01401
 56,00 € zzgl. MwSt.
 Aktualisierung 5 Bände
 pro Jahr

Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz.	Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version	A01422	108,00 € zzgl. MwSt. (128,52 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 6,90 €
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office Online-Version	A01426VJ01	monatlich 20,75 € zzgl. MwSt. (24,69 € inkl. MwSt.) Jahresbezugspreis zzgl. MwSt. 249,00 €
<input type="checkbox"/>	Der Controlling-Berater Broschur inkl. Zugang zur Online-Version <i>Haufe Controlling Office</i> ; 5 Bände pro Jahr	A01401	56,00 € zzgl. MwSt. (59,92 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 3,00 €

Firma _____

Herr Frau

Vorname Ansprechpartner _____

Name Ansprechpartner _____

Straße/Postfach _____

PLZ _____ Ort _____

Branche _____

E-Mail _____

Darauf können Sie vertrauen. **Garantiert!** Bei der Haufe Gruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zuzugt. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. **Unser Aktualisierungsservice** gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum _____ Unterschrift _____

Per Internet: www.haufe.de/bestellung **Per E-Mail:** bestellung@haufe.de **Per Fax:** 0800 50 50 446* **Per Telefon:** 0800 50 50 445*

* kostenlos

Vielen Dank für Ihre Bestellung!