



Risk Intelligence – Indikator für die Zukunftsorientierung des Controllings

von Stephan Chrobok und Werner Gleißner

Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ist die Fähigkeit, Risiken im Kontext unternehmerischer Entscheidungen adäquat berücksichtigen zu können, ein zentraler Erfolgsfaktor. Aus unternehmerischer Perspektive sind hier die Risiken als Ursachen möglicher Planabweichungen aufzufassen, was Chancen und Gefahren einschließt.

Dem Controlling kommt im Kontext einer zukunftsgerichteten Unternehmensführung die Aufgabe zu, wichtige unternehmerische Entscheidungen durch Bereitstellung relevanter Informationen und Daten fundiert vorzubereiten. Traditionell **einwertige Planzahlen suggerieren** dabei jedoch **eine Scheingenaugkeit**, die der ungewissen Zukunft nicht gerecht wird. Das Controlling benötigt daher auch Informationen über Risiken, den Umfang (Bandbreite) möglicher Planabweichungen, sowie die Fähigkeit, diese Informationen „intelligent“ für die Entscheidungsvorbereitung zu nutzen.

Die Kompetenz von Unternehmen, Transparenz zu schaffen über Einzelrisiken und den aggregierten Gesamtrisikoumfang, die Fähigkeit einer effizienten Risikobewältigung und insbesondere die Kompetenz der adäquaten Berücksichtigung

von Risiken im Kontext der unternehmerischen Entscheidung, wird nachfolgend zusammenfassend als „Risk Intelligence“ bezeichnet. Dieser Fachbeitrag entwickelt eine Checkliste mit Orientierungsfragen, anhand derer Controller den **„Risk Intelligence Indicator“ (RII)** ihres Unternehmens bestimmen können.

„Risk Intelligence“ bezieht sich damit nicht allein auf die Qualität des (formellen) Risikomanagementsystems, sondern insgesamt auf die **Fähigkeit von Unternehmen, mit unsicheren zukünftigen Entwicklungen umzugehen**. Während durch das Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG und IDW PS 340) oder die neuen „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung“ letztlich „nur“ Transparenz über Risiken geschaffen werden sollen, geht das Konzept der „Risk Intelligence“ wesentlich weiter. Explizit betrachtet werden die Fähigkeiten, durch präventive oder reaktive Maßnahmen Risiken zu vermeiden, zu begrenzen, in der Eintrittswahrscheinlichkeit zu vermindern oder zu überwälzen.

Ein besonders wesentlicher Aspekt ist zudem die – traditionell eher vernachlässigte – Fähigkeit von Unternehmen, (aggregierte) Risikoin-

formationen adäquat im Kontext der wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen. Selbst das ausgeprägteste Vermögen der Risikobewältigung kann nämlich nicht verhindern, dass **„Restrisiken“ verbleiben**. Und die zentrale Herausforderung bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen besteht entsprechend darin, gerade diese nicht bewältigten Risiken gegen die zu erwartenden Erträge einer operativen oder strategischen Handlungsoption abzuwägen.

Ein Indikator für eine hohe Risk Intelligence ist entsprechend, wenn die systematisch analysierten und aggregierten Risiken berücksichtigt werden im Kontext von Investitionsentscheidungen, M&A-Entscheidungen der Projektauswahl und der Bestimmung einer risikogerechten Finanzierungsstruktur. Da Risikoinformationen letztlich bei nahezu allen Arten unternehmerischer Entscheidungen von Bedeutung sind, erfordert dies einen integrierten, risikoorientierten Unternehmenssteuerungsansatz. Besondere Bedeutung gewinnen vor diesem Hintergrund zwei Aspekte:

- Einerseits muss die jederzeitige Verfügbarkeit aussagekräftiger und konsistenter Risikoinformationen durch entsprechende Über-

wachungsprozesse und geeignete IT-Systeme gewährleistet sein.

- Andererseits muss durch eine Verknüpfung von Controlling und prospektivem Risikomanagement sowie durch Rückkopplungsschleifen eine kontinuierlich steigende „Risikokompetenz“ in Form von Risikobewusstsein und risikoorientierter Unternehmenssteuerung entstehen.

Die Orientierungsfragen in Abbildung 1 erlauben die Ableitung des „Risk Intelligence Indicators“. Sie sind dabei nach den Hauptthemen- gruppen „Transparenz über Risiken“ und „Entscheidungsrelevanz der Risiken“ aufteilbar.

Zur Auswertung kreuzen Sie für jede Frage Ihre entsprechende Selbsteinschätzung an und summieren Sie die entsprechenden Punktzahlen. Die Punktesumme entspricht Ihrem „Risk Intelligence Indicator“, dessen Einschätzung Sie dem unteren Teil der Abbildung 1 entnehmen können.

Fazit

„Risk Intelligence“ ist für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung ein kritischer Erfolgsfaktor, weil die Zukunft nicht sicher vorhersehbar ist. Sie umfasst die gesamten **Fähigkeiten der Managementsysteme** – speziell des Controllings – bei der Entscheidungsvorbereitung, jederzeit **Risikoinformationen in angemessener Weise einfließen zu lassen**. Beispielsweise ermöglicht dies die Entscheidung

Fragen	Antwortmöglichkeiten		
	nein (=0)	teilweise (=1)	ja (=2)
Gewährleisten die Managementsysteme, dass systematisch und regelmäßig alle für das Unternehmen wesentlichen Chancen und Gefahren (Risiken) über den gesamten Planungshorizont identifiziert werden?			
Werden alle wesentlichen Risiken durch adäquate Wahrscheinlichkeitsverteilungen quantitativ beschrieben (z. B. durch (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert)?			
Werden Annahmen über die Fristigkeit, d.h. über mögliche Eintrittszeitpunkte für Risiken getroffen?			
Sind Informationen über Veränderungen von Risikopositionen und Frühwarnindikatoren kurzfristig, aussagekräftig und konsistent verfügbar?			
Wird der aggregierte Gesamtrisikoumfang bzw. Umfang möglicher Planabweichungen des Gesamtunternehmens, eines Geschäftsbereichs oder eines wesentlichen Projekts berechnet?			
Werden die aggregierten Risikoinformationen genutzt, um „erwartungstreue“ Planwerte zu bestimmen, d.h. Planwerte, die das Mittel aller risikobedingt möglichen Szenarien ausdrücken?			
Werden adäquate Risikobewältigungsmaßnahmen eingesetzt und ihre risikoreduzierende Wirkung bei der Risikoquantifizierung berücksichtigt?			
Wird der aggregierte Gesamtrisikoumfang, z. B. ausgedrückt durch den Eigenkapitalbedarf (bzw. Value-at-Risk) bei der Festlegung der notwendigen Eigenkapitalausstattung des Unternehmens (Finanzierungsstruktur) berücksichtigt?			
Erfolgt die Bestimmung geeigneter Risikotransfermaßnahmen (wie Versicherung) unter Nutzung von Informationen der Risikoanalyse?			
Ist die Wahrscheinlichkeit bekannt, dass ein Zielrating oder vereinbarte Covenants verletzt werden – und fließen diese Erkenntnisse in die Finanzierungs- und Ratingpolitik ein?			
Werden Kapitalkostensätze (Diskontierungszinssätze) für Investitionsbewertung und wertorientierte Steuerung (Performance Management) auf Basis der quantifizierten Risiken abgeleitet?			
Erfolgt ein Abwägen erwarteter Erträge und (quantifizierter Risiken bei der Beurteilung strategischer Handlungsoptionen)?			
Wird die Entwicklung von Risikopositionen fortwährend überwacht (Monitoring), um auf Entwicklungen kurzfristig reagieren zu können?			
Fließen die mittels Planabweichungsanalyse ermittelten Auswirkungen eingetretener Risiken wieder in die Risikobewertung ein?			
Klasse	Punktzahl	Ihre „Risikointelligenz“ ...	
I	0 bis 5	... steht noch ganz am Anfang	
II	6 bis 10	... ist noch verbesserungsbedürftig	
III	11 bis 15	... ist guter Durchschnitt, hat aber auch noch Verbesserungspotenzial.	
IV	16 bis 22	... ist „leading practice“	
V	23 bis 28	... ist „best in class“	

Abb. 1: Orientierungsfragen

über risikogerechte Finanzierungsstrategien, Kapitalkostensätze und das Abwägen von Erträgen und Risiken bei strategischen Entschei-

dungen. Der in diesem Beitrag vorgestellte „Risk Intelligence Indicator“ ermöglicht Ihnen eine Selbsteinschätzung Ihrer Risikointelligenz und zeigt Ansatzpunkte für die Verbesserung.

Autoren



Stephan Chrobok
 ist Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young GmbH in Düsseldorf.
 E-Mail: stephan.chrobok@de.ey.com

Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand bei FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen.
 E-Mail: kontakt@futurevalue.de
 www.werner-gleissner.de



Literaturverzeichnis

Gleißner, W. (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, Vahlen, 2. Aufl.
 Gleißner, W. (2011): Wertorientierte Unternehmensführung und risikogerechte Kapitalkosten: Risikoanalyse statt Kapitalmarktdaten als Informationsgrundlage, in: Controlling, 3/2011, S. 65-171
 Gleißner, W./Kalwait, R. (2010): Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling, in: Controller Magazin, Ausgabe 4, Juli/August 2010, S. 23-34