

Technische Universität München
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
- Unternehmensführung, Logistik und Produktion -
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Gestaltung des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings

- Eine theoretische und empirische Untersuchung -

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Rolf Florian Bergener

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften
genehmigten Dissertation.

Vorsitzender:

Prüfer der Dissertation:

1.

2.

3.

Die Dissertation wurde am bei der Technischen Universität
München eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
am angenommen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XIV
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....	1
1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur	4
1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise	7
1.4 Charakterisierung der empirischen Forschungsarbeit	9
1.4.1 Situativer Ansatz	10
1.4.2 Untersuchungsmethodik	10
2 Controlling als Betrachtungsgegenstand.....	12
2.1 Gewinnzielorientierte Controlling-Konzeption	13
2.2 Informationsorientierte Controlling-Konzeption.....	15
2.3 Planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption.....	16
2.4 Koordinationsorientierte Controlling-Konzeption	18
2.5 Controllingverständnis	19
3 Theoretischer Bezugsrahmen.....	21
3.1 Leistungswirtschaftliche Risiken	21
3.1.1 Allgemeiner Risikobegriffs.....	21
3.1.1.1 Ursachenbezogener Risikobegriff	21
3.1.1.2 Wirkungsbezogener Risikobegriff.....	25
3.1.2 Definition des allgemeinen Risikobegriffs	27
3.1.3 Kategorisierung und Systematisierung von Risiken	28
3.1.4 Leistungswirtschaftliche Risiken	30
3.1.4.1 Abgrenzung der Leistungswirtschaft	30
3.1.4.2 Definition des leistungswirtschaftlichen Risikobegriffs.....	32
3.1.4.3 Risiken der leistungswirtschaftlichen Bereiche.....	33
3.2 Unternehmensführung als Bezugsrahmen für das Controlling	47
3.2.1 Vorüberlegungen zur Anwendung der Systemtheorie.....	48

3.2.2	Systemansatz.....	50
3.2.3	Das Unternehmen als System	52
3.2.4	Führungssystem.....	55
3.2.5	Ableitung einer allgemeinen Controlling-Konzeption.....	60
3.2.6	Risikomanagement	61
3.2.6.1	Risikopolitik	62
3.2.6.2	Zielsetzung des Risikomanagements.....	63
3.2.6.3	Aufgaben des Risikomanagements.....	65
3.2.7	Teilsysteme des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements	69
3.3	Risikocontrolling.....	70
3.3.1	Berechtigung eines leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings	70
3.3.2	Definition des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings	71
3.4	Leitlinien für ein Risikocontrolling-Modell.....	73
3.5	Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens.....	77
4	Modellbildung für ein funktionsübergreifendes Controlling leistungswirtschaftlicher Risiken	78
4.1	Grundlagen der Modellbildung.....	78
4.2	Modellbildung	79
4.3	Aufgabenanalyse der Modellelemente	82
4.3.1	Aufgaben der Gestaltung des leistungswirtschaftlichen Risikomanagementsystems	82
4.3.2	Aufgaben der Überwachung und Kontrolle des leistungswirtschaftlichen Risikomanagement-Prozesses.....	84
4.3.3	Aufgaben der Koordination des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements.....	86
4.3.4	Aufgaben der Unterstützung des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements.....	86
4.3.5	Prüfung der Modellanforderungen	87
4.3.6	Zusammenfassung der Aufgabenanalyse.....	89
4.4	Analyse der Einflussfaktoren	89
4.4.1	Kontingenzbezogene Einflussfaktoren.....	91
4.4.1.1	Wettbewerbsunsicherheit.....	91
4.4.1.2	Kundenunsicherheit.....	92
4.4.1.3	Lieferantenunsicherheit	93
4.4.2	Dynamikbezogene Einflussgrößen	94
4.4.2.1	Branchendynamik.....	94

4.4.2.2	Technologiedynamik	95
4.4.3	Komplexitätsbezogene Einflussgrößen	96
4.4.3.1	Organisation und Steuerung	96
4.4.3.2	Leistungswirtschaftliche Funktionen	101
4.4.3.3	Risiken	106
4.4.4	Darstellung der Einflussgrößen - Zusammenfassung	108
4.5	Bewertungsgrößen des Modells	110
4.6	Zusammenfassung der Modellbildung	111
5	Gestaltungsvariablen des Modells	113
5.1	Gestaltungsvariablen der Gestaltungsaufgabe	113
5.1.1	Planung der Systemelemente	113
5.1.1.1	Kontinuierliche Weiterentwicklung	113
5.1.1.2	Idealmodelle	114
5.1.1.3	Hypothesen zur empirischen Überprüfung	115
5.1.2	Integration	115
5.1.2.1	Strategien der Risikosteuerung	115
5.1.2.2	Unternehmenskultur	119
5.1.2.3	Kommunikationsstruktur	120
5.1.2.4	Transfer von Führungskräften	121
5.1.2.5	Aufgaben- und Funktionsbeschreibung	121
5.1.2.6	Hypothesen zur empirischen Überprüfung	121
5.1.3	Organisation des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements	122
5.1.3.1	Verantwortung	122
5.1.3.2	Organisatorische Einbindung	123
5.1.3.3	Risikodeckungsmasse	123
5.1.3.4	Hypothesen zur empirischen Überprüfung	124
5.1.4	Methoden- und Instrumenteneinsatz zur Handhabung leistungswirtschaftlicher Risiken	125
5.1.4.1	Six Sigma	125
5.1.4.2	Kaizen	127
5.1.4.3	Quality Function Deployment	128
5.1.4.4	Fertigungssegmentierung	129
5.1.4.5	Total Productive Maintenance	130
5.1.4.6	Conjoint Analyse	131
5.1.4.7	Änderungsmanagement	133

5.1.4.8 Target Costing	134
5.1.4.9 Wertanalyse	137
5.1.4.10 Lieferantenmanagement	140
5.1.4.11 Kundenmanagement	142
5.1.4.12 Mitarbeiterqualifikation	144
5.1.4.13 Simultaneous Engineering	145
5.1.4.14 Hypothesen zur empirischen Überprüfung	147
5.2 Gestaltungsvariablen der Überwachungs- und Kontrollaufgabe	148
5.2.1 Schwachstellenanalyse	148
5.2.2 Standardisierter Problemlösungsprozess	150
5.2.3 Prämissenkontrolle	151
5.2.4 Prozesskontrolle	152
5.2.5 Verantwortlichkeit für Prozessüberwachung	154
5.2.6 Hypothesen zur empirischen Überprüfung	155
5.3 Gestaltungsvariablen der Koordinationsaufgabe	156
5.3.1 Aufgaben- und Kompetenzverteilung	156
5.3.2 Standardisierung bzw. Programmierung	158
5.3.3 Koordinatoren	159
5.3.4 Zielvorgaben	161
5.3.5 Anreizsysteme	162
5.3.6 Ziel- und Kennzahlensysteme	163
5.3.7 Planung	165
5.3.8 Berichterstattung	167
5.3.8.1 Risk Map	167
5.3.8.2 Balanced Scorecard	170
5.3.8.3 Dokumentation	171
5.3.9 Hypothesen zur empirischen Überprüfung	173
5.4 Unterstützung des Risikomanagements	174
5.4.1 Methoden und Instrumente der Risikoidentifikation	174
5.4.1.1 Vorortbesichtigungen	175
5.4.1.2 Kreativitätstechniken	176
5.4.1.3 Auswertung von Schadensberichten/Dokumentenanalyse	176
5.4.1.4 Standardisierte Checklisten	177
5.4.1.5 Fragenkatalog	178
5.4.1.6 Interviews	178
5.4.1.7 Risikoworkshops	178

5.4.1.8 Audits	179
5.4.1.9 Risikoinventare	179
5.4.1.10 Fehlerbaumanalyse.....	180
5.4.1.11 Frühwarnsysteme	181
5.4.1.12 Ausfalleffektanalyse/FMEA	183
5.4.1.13 Szenariotechnik.....	183
5.4.1.14 Risikolandschaft	184
5.4.1.15 Hypothesen zur empirischen Überprüfung.....	185
5.4.2 Methoden und Instrumente der Risikoanalyse und -bewertung	187
5.4.2.1 Korrekturverfahren	187
5.4.2.2 Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß, Schadenserwartungswert	188
5.4.2.3 Annualisierte Erwartungswerte	189
5.4.2.4 Risikoklassifikation	190
5.4.2.5 Szenariotechnik.....	191
5.4.2.6 Sensitivitätsanalyse	192
5.4.2.7 Scoring-Verfahren	193
5.4.2.8 Historische Werte aus eigener Risikodatenbank.....	195
5.4.2.9 Risikoportfolios	195
5.4.2.10 Simulationsmodelle	196
5.4.2.11 Value-at-Risk, Earnings-at-Risk, Cashflow-at-Risk	197
5.4.2.12 Drei-Werte-Verfahren.....	199
5.4.2.13 Crash-Test für extreme Risikosituationen	199
5.4.2.14 Risiko-Profil	200
5.4.2.15 Hypothesen für die empirische Überprüfung.....	201
5.5 Zusammenfassung der Gestaltungsvariablen	202
6 Empirische Analyse	205
6.1 Vorgehensweise der empirischen Analyse.....	205
6.2 Typologisierung der empirischen Daten	206
6.2.1 Faktorenanalyse.....	206
6.2.2 Clusteranalyse	213
6.2.3 Beurteilung der Analyseergebnisse	216
6.2.4 Ableitung idealisierter leistungswirtschaftlicher Risikocontrollingtypen	217
6.2.5 Charakterisierung der abgeleiteten leistungswirtschaftlichen Risikocontrollingtypen	219

6.2.5.1 Risikocontrollingtyp I „Basic“	219
6.2.5.2 Risikocontrollingtyp II „Challenge“	222
6.2.5.3 Risikocontrollingtyp III „Innovation“	224
6.2.5.4 Risikocontrollingtyp IV „Tradition“	226
6.3 Korrelationsanalysen der Risikocontrollingtypen	228
6.3.1 Inhalt der Korrelationsanalysen.....	228
6.3.2 Korrelationsanalysen „Basic“	229
6.3.2.1 Korrelationsanalysen für die Gestaltungsaufgaben	229
6.3.2.2 Korrelationsanalysen für die Überwachungs- und Kontrollaufgaben	231
6.3.2.3 Korrelationsanalysen für die Koordinationsaufgaben	233
6.3.2.4 Korrelationsanalysen für die Unterstützungsaufgaben	234
6.3.3 Korrelationsanalysen Cluster 2 „Challenge“	237
6.3.3.1 Korrelationsanalysen für die Gestaltungsaufgaben	238
6.3.3.2 Korrelationsanalysen für die Überwachungs- und Kontrollaufgaben	240
6.3.3.3 Korrelationsanalysen für die Koordinationsaufgaben	241
6.3.3.4 Korrelationsanalysen für die Unterstützungsaufgaben	242
6.3.4 Korrelationsanalysen „Innovation“	245
6.3.4.1 Korrelationsanalysen für die Gestaltungsaufgaben	245
6.3.4.2 Korrelationsanalysen für die Überwachungs- und Kontrollaufgaben	247
6.3.4.3 Korrelationsanalysen für die Koordinationsaufgaben	249
6.3.4.4 Korrelationsanalysen für die Unterstützungsaufgaben	250
6.3.5 Korrelationsanalysen „Tradition“	252
6.3.5.1 Korrelationsanalysen für die Gestaltungsaufgaben	252
6.3.5.2 Korrelationsanalysen für die Überwachungs- und Kontrollaufgaben	254
6.3.5.3 Korrelationsanalysen für die Koordinationsaufgaben	255
6.3.5.4 Korrelationsanalysen für die Unterstützungsaufgaben	257
6.4 Zusammenfassung der empirischen Analyse	259
7 Gestaltungsempfehlungen.....	261
7.1 Gestaltungsempfehlungen für die Gestaltungsaufgabe.....	261
7.2 Gestaltungsempfehlungen für die Überwachungs- und Kontrollaufgabe ...	266
7.3 Gestaltungsempfehlungen für die Koordinationsaufgabe	268
7.4 Gestaltungsempfehlungen für die Unterstützungsaufgabe.....	272

7.5 Risikocontrollingtypspezifische Gestaltungsempfehlungen	275
7.5.1 Gestaltungsempfehlungen für den Typ „Basic“	275
7.5.2 Gestaltungsempfehlungen für den Typ „Challenge“	278
7.5.3 Gestaltungsempfehlungen für den Typ „Innovation“	280
7.5.4 Gestaltungsempfehlungen für den Typ „Tradition“	282
8 Zusammenfassung	285
9 Literaturverzeichnis	293
10 Anhang	312
10.1 Fragebogen	312
10.2 Ergebnisse der Korrelationsanalyse	320
10.2.1 Korrelationsanalysen „Basic“	320
10.2.2 Korrelationsanalysen „Challenge“	327
10.2.3 Korrelationsanalysen „Innovation“	334
10.2.4 Korrelationsanalysen „Tradition“	341

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Übersicht und Bewertung ausgewählter Risikocontrolling-Konzepte.....	7
Abbildung 1-2: Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 1-3: Charakterisierung der befragten Unternehmen.....	11
Abbildung 2-1: Ordnungsrahmen der Controllingkonzeptionen.....	13
Abbildung 2-2: Gewinnzielorientierte Controlling-Konzeption.....	14
Abbildung 2-3: Informationsorientierte Controlling-Konzeption	16
Abbildung 2-4: Planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption	17
Abbildung 2-5: Koordinationsorientierte Controlling-Konzeption	19
Abbildung 3-1: Ursachenbezogener Risikobegriff	25
Abbildung 3-2: Wirkungsbezogener Wirkungsbegriff	25
Abbildung 3-3: Kriterien zur Risikokategorisierung.....	29
Abbildung 3-4: Analyse des Risikos im Beschaffungsbereich.....	34
Abbildung 3-5: Analyse des Risikos im Produktionsbereich.....	40
Abbildung 3-6: Analyse des Risikos im Absatzbereich.....	43
Abbildung 3-7: Methoden und Instrumente zur Reduzierung leistungswirtschaftlicher Risiken	47
Abbildung 3-8: Hierarchie der Systembegriffe.....	51
Abbildung 3-9: Darstellung eines Systems nach Problemkategorien und Dimensionen.....	53
Abbildung 3-10: Idealtypische Untergliederung des Führungsprozesses.....	55
Abbildung 3-11: Führungsteilsysteme und Entwicklungsphasen	59
Abbildung 3-12: Morphologischer Kasten des Führungssystems	60
Abbildung 3-13: Merkmalsausprägung der zugrunde gelegten Controlling- Definition.....	61
Abbildung 3-14: Leistungswirtschaftliche Risiken im Unternehmenswertmodell	65
Abbildung 3-15: Übersicht der Konzepte für die Strukturierung des Risikomanagementprozesses.....	67
Abbildung 3-16: Strategisches und operatives Risikocontrolling.....	72
Abbildung 3-17: Leitlinien für ein Controllingmodell leistungswirtschaftlicher Risiken	73

Abbildung 4-1: Systemabgrenzung Risikocontrolling	80
Abbildung 4-2: Modell des leistungswirtschaftlichen Risikocontrolling	81
Abbildung 4-3: Morphologischer Kasten der Überwachung- und Kontrollaufgabe	85
Abbildung 4-4: Abgrenzung von Risikokontrolle und Überwachung.....	85
Abbildung 4-5: Bedeutung der Leitlinien für die Modellelemente	87
Abbildung 4-6: Einflussgrößen der Gestaltung des leistungswirtschaftlichen Risikocontrolling.....	90
Abbildung 4-7: Generische Wettbewerbsstrategien	92
Abbildung 4-8: Einflussfaktoren auf die Risiko- und Kontrollkultur.....	106
Abbildung 4-9: Risikokulturen.....	107
Abbildung 4-10: Einflussgrößen der Gestaltung des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings	109
Abbildung 4-11: Bewertungsgrößen für den Erfolg des leistungswirtschaftlichen Risikocontrolling-Modells	111
Abbildung 4-12: Gesamtmodell der Gestaltung des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings	112
Abbildung 5-1: Übersicht über Risikosteuerungsstrategien.....	116
Abbildung 5-2: Aktive Risikosteuerungsstrategien	118
Abbildung 5-3: Phasen der Conjoint-Analyse.....	133
Abbildung 5-4: Zielkostenkontrolldiagramm	137
Abbildung 5-5: Wertanalyse-Arbeitsplan	139
Abbildung 5-6: Fremdproduktvergleich.....	140
Abbildung 5-7: Elemente und Zielsetzungen des Lieferantenmanagements	141
Abbildung 5-8: Stufen des Kundenmanagements.....	143
Abbildung 5-9: Qualifikationskarte.....	145
Abbildung 5-10: Sequentielle vs. Simultane Entwicklung.....	146
Abbildung 5-11: Beispielhafte Schwachstellenanalyse	150
Abbildung 5-12: Übersicht über Teilpläne	166
Abbildung 5-13: Beispielhafte Risk Map.....	169
Abbildung 5-14: Verwendung einer Risk Engine zur Erstellung von Risikoreports.....	172
Abbildung 5-15: Übersicht der Methoden und Instrumente der leistungswirtschaftlichen Risikoidentifikation	175

Abbildung 5-16: Exemplarischer Aufbau eines Fehlerbaums.....	181
Abbildung 5-17: Prinzip der Szenariotechnik.....	184
Abbildung 5-18: Beispielhafter Ausschnitt einer Risikolandschaft auf Basis der Wertschöpfungskettenanalyse	185
Abbildung 5-19: Überblick Risikoanalyse und -bewertung leistungswirtschaftlicher Risiken	187
Abbildung 5-20: Annualisierter Erwartungswert	190
Abbildung 5-21: Risikoklassifizierung	191
Abbildung 5-22: Begriff Exposure.....	192
Abbildung 5-23: Scoring-Modell	194
Abbildung 5-24: Risikoportfolio.....	196
Abbildung 5-25: Risikoprofil und Risikoindex	201
Abbildung 5-26: Überblick über die Gestaltungsfelder und deren Variablen.....	204
Abbildung 6-1: Vorgehensweise der empirischen Analyse	205
Abbildung 6-2: Ermittlung der Faktorenanzahl	208
Abbildung 6-3: Korrelation zwischen drei Faktoren und Einflussgrößen (Option 1)	209
Abbildung 6-4: Korrelation zwischen sechs Faktoren und Einflussgrößen (Option 2).....	210
Abbildung 6-5: Positionierung der untersuchten Unternehmen.....	212
Abbildung 6-6: Ermittlung der Clusteranzahl.....	215
Abbildung 6-7: Clusterbildung der Unternehmenstypen.....	216
Abbildung 6-8: Idealierte Cluster des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings.....	218
Abbildung 6-9: Einflussgrößenprofil für Cluster 1 „Basic“	221
Abbildung 6-10: Einflussgrößenprofil für Cluster 2 „Challenge“	223
Abbildung 6-11: Einflussgrößenprofil Cluster 3 „Innovation“	225
Abbildung 6-12: Einflussgrößenprofil Cluster 4 „Tradition“	227
Abbildung 6-13: Hypothesenprüfung - Gestaltung - Typ "Basic"	230
Abbildung 6-14: Hypothesenprüfung - Überwachung und Kontrolle - Typ "Basic" ..	232
Abbildung 6-15: Hypothesenprüfung - Koordination - Typ "Basic"	233
Abbildung 6-16: Hypothesenprüfung - Unterstützung Risikoidentifikation - Typ "Basic"	235

Abbildung 6-17: Hypothesenprüfung - Unterstützung Risikoanalyse und - bewertung - Typ "Basic"	235
Abbildung 6-18: Hypothesenprüfung - Gestaltung - Typ "Challenge"	238
Abbildung 6-19: Hypothesenprüfung - Überwachung und Kontrolle - Typ "Challenge"	240
Abbildung 6-20: Hypothesenprüfung - Koordination - Typ "Challenge"	241
Abbildung 6-21: Hypothesenprüfung - Unterstützung Risikoidentifikation - Typ "Challenge"	243
Abbildung 6-22: Hypothesenprüfung - Unterstützung Risikoanalyse und - bewertung - Typ "Challenge"	243
Abbildung 6-23: Hypothesenprüfung - Gestaltung - Typ "Innovation"	246
Abbildung 6-24: Hypothesenprüfung - Überwachung und Kontrolle - Typ "Innovation"	248
Abbildung 6-25: Hypothesenprüfung - Koordination - Typ "Innovation"	249
Abbildung 6-26: Hypothesenprüfung - Unterstützung Risikoidentifikation - Typ "Innovation"	251
Abbildung 6-27: Hypothesenprüfung - Unterstützung Risikoanalyse und - bewertung - Typ "Innovation"	251
Abbildung 6-28: Hypothesenprüfung - Gestaltung - Typ "Tradition"	253
Abbildung 6-29: Hypothesenprüfung - Überwachung und Kontrolle - Typ "Tradition"	255
Abbildung 6-30: Hypothesenprüfung - Koordination - Typ "Tradition"	256
Abbildung 6-31: Hypothesenprüfung - Unterstützung Risikoidentifikation - Typ "Tradition"	258
Abbildung 6-32: Hypothesenprüfung - Unterstützung Risikoanalyse und - bewertung - Typ "Tradition"	258
Abbildung 7-1: Gestaltung - Planung der Systemelemente.....	261
Abbildung 7-2: Gestaltung – Integration.....	263
Abbildung 7-3: Gestaltung – Organisation	264
Abbildung 7-4: Gestaltung – Methoden und Instrumente zur leistungswirtschaftlichen Risikohandhabung	265
Abbildung 7-5: Überwachung und Kontrolle – Umsetzungsträger.....	266
Abbildung 7-6: Überwachung und Kontrolle – Methoden und Instrumente	267
Abbildung 7-7: Koordination - Organisation und Personal	268

Abbildung 7-8: Koordination – risikomanagementrelevante Informationen	270
Abbildung 7-9: Koordination – Planung.....	272
Abbildung 7-10: Unterstützung – Risikoidentifikation	273
Abbildung 7-11: Unterstützung - Risikoanalyse und -bewertung.....	274
Abbildung 7-12: Gestaltungsempfehlungen für den Risikocontrollingtyp "Basic"	277
Abbildung 7-13: Gestaltungsempfehlungen für den Risikocontrollingtyp "Challenge"	280
Abbildung 7-14: Gestaltungsempfehlungen für den Risikocontrollingtyp "Innovation".....	282
Abbildung 7-15: Gestaltungsempfehlungen für den Risikocontrollingtyp "Tradition"	284
Abbildung 8-1: Aggregierte Darstellung der Erfolgsfaktoren	291
Abbildung 10-1: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Gestaltungsaufgaben für den Typ "Basic" I	321
Abbildung 10-2: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Gestaltungsaufgaben für den Typ "Basic" II	322
Abbildung 10-3: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Überwachungs- und Kontrollaufgaben für den Typ "Basic"	323
Abbildung 10-4: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Koordinationsaufgaben für den Typ "Basic"	324
Abbildung 10-5: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Unterstützungsaufgaben für den Typ "Basic" I	325
Abbildung 10-6: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Unterstützungsaufgaben für den Typ "Basic" II	326
Abbildung 10-7: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Gestaltungsaufgaben für den Typ "Challenge" I.....	328
Abbildung 10-8: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Gestaltungsaufgaben für den Typ "Challenge" II.....	329
Abbildung 10-9: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Überwachungs- und Kontrollaufgaben für den Typ "Challenge".....	330
Abbildung 10-10: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Koordinationsaufgaben für den Typ "Challenge"	331
Abbildung 10-11: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Unterstützungsaufgaben für den Typ "Challenge" I.....	332

Abbildung 10-12: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Unterstützungsaufgaben für den Typ "Challenge" II.....	333
Abbildung 10-13: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Gestaltungsaufgaben für den Typ "Innovation" I	335
Abbildung 10-14: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Gestaltungsaufgaben für den Typ "Innovation" II	336
Abbildung 10-15: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Überwachungs- und Kontrollaufgaben für den Typ "Innovation"	337
Abbildung 10-16: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Koordinationsaufgaben für den Typ "Innovation"	338
Abbildung 10-17: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Unterstützungsaufgaben für den Typ "Innovation" I	339
Abbildung 10-18: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Unterstützungsaufgaben für den Typ "Innovation" II	340
Abbildung 10-19: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Gestaltungsaufgaben für den Typ "Tradition" I.....	342
Abbildung 10-20: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Gestaltungsaufgaben für den Typ "Tradition" II	343
Abbildung 10-21: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Überwachungs- und Kontrollaufgaben für den Typ "Tradition"	344
Abbildung 10-22: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Koordinationsaufgaben für den Typ "Tradition"	345
Abbildung 10-23: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Unterstützungsaufgaben für den Typ "Tradition" I.....	346
Abbildung 10-24: Ergebnisse der Korrelationsanalyse der Unterstützungsaufgaben für den Typ "Tradition" II.....	347

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AfA	Absetzung für Abnutzung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGA	Betriebs- und Geschäftsausstattung
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFaR	Cashflow-at-Risk
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Tradeway Commission
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
EaR	Earnings-at-Risk
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EK	Eigenkapital
et al.	et alii
etc.	et cetera
EUR	Euro
f.	folgende
F+E	Forschung und Entwicklung
ff.	fortfolgende
FK	Fremdkapital
FVS	Future Value Scorecard
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	Im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmens- bereich
KrW-/AbfG	Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
LuL.	Lieferungen und Leistungen
Mio.	Millionen
No.	Number
Nr.	Nummer
OEM	Original Equipment Manufacturer
ProdHaftG	Produkthaftungsgesetz
PSG	Produktsicherheitsgesetz
QFD	Quality Function Deployment
RZ	Randzeichen

S.	Seite
SHV	Shareholder Value
Sp.	Spalte
TPM	Total Productive Maintenance
u. a.	unter anderem
VaR	Value-at-Risk
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel



1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Feststellung der gestiegenen Umweltkomplexität und -dynamik gehört zum Standardrepertoire eines jeden Unternehmens. Die internen und externen Rahmenbedingungen der Unternehmen haben sich im Vergleich zu den vergangenen Jahren zunehmend verändert. Die Globalisierung des Wettbewerbs und der Unternehmens-tätigkeit, die Internationalisierung der Kapitalmärkte, die Fokussierung auf den Unternehmenswert, der Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die veränderten Kundenbedürfnissen stellen die Unternehmen permanent vor neue Herausforderungen. Diese resultieren in einer Ambivalenz von Chancen und Risiken, von Vor- und Nachteilen. Im Rahmen von Geschäftstätigkeiten stellen die Risikopotenziale an das Management und Controlling der Unternehmen neue Anforderungen, um unvorhergesehene, wirtschaftliche Schäden zu vermindern und bestenfalls zu vermeiden. Vor dem Hintergrund der Sicherung der Unternehmensexistenz und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit müssen Unternehmen im Umgang mit Risiken umdenken.

In den vergangenen Jahren haben Unternehmenskrisen und -insolvenzen sowohl die Öffentlichkeit als auch die Unternehmen für die wachsende Risikoproblematik sensibilisiert. Viele Unternehmensschieflagen sind auf ein mangelndes oder fehlendes Risikobewusstsein sowie auf einen unzureichenden Kontroll- und Informationsprozess in den Unternehmen zurückzuführen.

Veranlasst durch die öffentliche Diskussion hat der deutsche Gesetzgeber im Jahr 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zur Verbesserung des Systems der Kontrollen und Überwachungen mit der Implementierung eines umfassenden Risikomanagements erlassen. Zudem wird der systematische Risikoumgang durch die Veränderungen im Aktiengesetz (AktG), Handelsgesetzbuch (HGB), Produkthaftungsgesetz (ProdHaftG) und Produktsicherheitsgesetz (PSG) gefordert.¹

Ein halbes Jahrzehnt nach der Umsetzung des KonTraG ist die Risikothematik immer noch von hoher Bedeutung.² Nach einer Umfrage aus dem Jahr 2004 bezweifeln mehr als die Hälfte von 950 befragten, europäischen Führungskräften, die Risiken ihres Unternehmens zu beherrschen, geschweige denn, sämtliche Risiken zu kennen. Innerhalb des Risikomanagements konzentrieren sich die untersuchten Unternehmen vorwiegend auf Finanz- und Gefahrenrisiken, die nach Einschätzung der Befragten jedoch lediglich von untergeordneter Bedeutung sind. Beispielsweise investieren 75 % der Unternehmen in die Reduzierung der Verletzungs-, Unfall- und Invaliditätsrisiken ihrer Mitarbeiter, obwohl lediglich 35 % der Unternehmen diese als wesentliche Risiken einstufen. 54 % der Unternehmen investieren in die Minimierung

¹ Vgl. Wildemann (2006), S. 1

² Vgl. Lück (2004a), S. 1

des Risikos der Nichterfüllung steuerlicher Informationspflichten, obwohl nur 23 % der Unternehmen hierin ein wesentliches Risiko sehen. Die drei bedeutendsten Bereiche, die unzureichend durch das Risikomanagement abgedeckt werden, stellen der zunehmende Wettbewerb, der Rückgang der Kundennachfrage sowie die Produktivitätsverluste dar. Die Schere zwischen der Einschätzung der Risikobedeutung und der Ergreifung entsprechender Maßnahmen für die Risikominimierung klafft ebenso auseinander wie bei den beschriebenen unwesentlichen Risiken mit den entsprechenden Maßnahmen – lediglich in umgekehrter Richtung. D. h. für die wesentlichen Risiken, die vorwiegend durch die leistungswirtschaftlichen Bereiche verursacht werden, werden von den Unternehmen keine Aktivitäten ergriffen.³

Eine weitere empirische Untersuchung aus dem Jahr 2004 analysiert in über 260 deutschen Unternehmen verschiedener Branchen das leistungswirtschaftliche Risikomanagement. Diese Untersuchung wurde unter der wissenschaftlichen Leitung von Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann an der Technischen Universität München durchgeführt. Die Studie zeigt den Status Quo der leistungswirtschaftlichen Risikomanagementpraxis, die Defizite sowie die Bedeutung einzelner Risikopotenziale im Unternehmen auf.⁴ Knapp 30 % der untersuchten Unternehmen haben kein leistungswirtschaftliches Risikomanagement implementiert. Lediglich 60 % der Unternehmen wenden seit mehr als 2 Jahren ein Risikomanagementsystem an, das jedoch vorwiegend finanzwirtschaftlich geprägt ist und leistungswirtschaftliche Aspekte nicht oder lediglich kaum integriert. Die Tatsache der ausgeprägten finanzwirtschaftlichen Fokussierung der vorhandenen Risikobetrachtung ist vermutlich mehr auf die beschriebene gesetzliche Notwendigkeit als auf den Antrieb der Potenzialnutzung zurückzuführen. Innerhalb der Forschung und Entwicklung, der Beschaffung, der Produktion, des Absatzes und der Logistik führen diese Unternehmen lediglich ansatzweise Risikomanagementaktivitäten durch. Doch sind gerade diese Bereiche aus der Sicht des Risikomanagements für die Unternehmen von hoher Bedeutung. Die Bedeutung der Implementierung eines leistungswirtschaftlichen Risikomanagements wird insbesondere in den Funktionsbereichen der Beschaffung, der Produktion sowie des Vertriebs nach Einschätzung der Experten zukünftig zunehmen. Auch das funktionsübergreifende Management von Risiken mittels entsprechender Maßnahmen wird für den unternehmerischen Erfolg in der Bedeutung wachsen. Weiterhin zeigt die Untersuchung auf, dass etwa die Hälfte der befragten Unternehmen keine strategischen Vorgaben für die Handhabung leistungswirtschaftlicher Risiken hinsichtlich Risikohandhabungsstrategien besitzen. Darüber hinaus hat ca. 1/3 der untersuchten Unternehmen im Rahmen des Risikomanagements keine Methoden und Instrumente für die Risikoidentifikation, insbesondere aber für die Risikoanalyse und -bewertung definiert zu haben.

Die Themenstellung des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements im Rahmen der modernen Betriebswirtschaftslehre gewinnt - wie die beiden skizzierten Untersuchungen aufzeigen – für die Forschung und die Praxis immer mehr an Relevanz. Die

³ Vgl. Marsh (2004), S. 3

⁴ Vgl. Wildemann (2006), S. 72ff.

steigende Ungewissheit und Unsicherheit in den leistungswirtschaftlichen Bereichen sowie das zunehmende Risiko in den unternehmerischen Tätigkeiten verlangen eine aktive und bewusste Auseinandersetzung mit potenziellen Gefahren und Risiken. Jedoch weisen sowohl die Theorie als auch die Praxis Lücken in der Entwicklung und Implementierung eines leistungswirtschaftlichen Risikomanagements auf, das nach dem KonTraG neben einem internen Überwachungssystem aus einem Controlling-System sowie einem Frühwarnsystem besteht⁵. Als Element des Risikomanagements werden dem leistungswirtschaftlichen Risikocontrolling für die Entwicklung und für die Implementierung des Risikomanagements zentrale Aufgaben und Funktionen beigemessen.

Im Zusammenhang mit dem leistungswirtschaftlichen Risikocontrolling entstehen Probleme, die dieser Arbeit zugrunde liegen. Sie bilden den Ausgangspunkt für weitere Überlegungen sowie für gedankliche Ansätze der Problemlösung. Die folgenden Eckpunkte dienen der Eingrenzung des zu bearbeitenden Problemfeldes.

Aufgrund der gesetzlichen Forderung an die Unternehmen zur Implementierung eines Risikomanagementsystems ist die Anzahl an Veröffentlichungen zu dieser Thematik angestiegen. Die Darstellungen des Risikocontrollings insbesondere für die leistungswirtschaftlichen Bereiche weisen jedoch erhebliche Defizite auf. Häufig wird lediglich die Unterstützungsfunktion des Risikocontrollings im Risikomanagementprozess dargelegt.⁶ Vielfach fehlt jedoch eine ganzheitliche Konzeption des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings, die über die Unterstützungsfunktion hinausgeht.

Die Gestaltung eines leistungswirtschaftlichen Risikomanagements wird in der vorhandenen Literatur kaum thematisiert. Die Literatur zum Risikomanagement greift vielfach auf die Vorgaben des KonTraG zurück, um eine Organisation aufzubauen. Eine Ableitung für die Gestaltung des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements, insbesondere für die Auswahl von Methoden und Instrumenten bleibt jedoch aus.

Für den nachhaltigen Erfolg des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings ist die effiziente und effektive Gestaltung des Risikomanagements erforderlich. Die Effizienz und Effektivität sind dabei auf die Organisation des Risikocontrollings zu beziehen. Insbesondere in den leistungswirtschaftlichen Bereichen nehmen die Herausforderungen aufgrund der zunehmenden Komplexität der Unternehmen und der Verflechtung mit anderen Unternehmen zu. Eine durchgängige Organisation des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings wird jedoch nicht vorgestellt.

Die laufende Überwachung und Kontrolle des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements wird in der Literatur häufig allgemein behandelt. Es werden Hinweise auf die organisatorische Verankerung wie z. B. in der Internen Revision und deren Aufgaben gegeben. Hinsichtlich der Gestaltung und Durchführung von Überwachungs- und Kontrollprozessen bestehen Defizite.

⁵ Vgl. Lück (1998b), S. 8

⁶ Vgl. Pedell (2004), S. 4

Die verschiedenen Elemente eines leistungswirtschaftlichen Risikomanagements sind zu koordinieren. Ohne eine Abstimmung kann das leistungswirtschaftliche Risikomanagement seine Zielsetzungen nicht erreichen bzw. nachhaltig umsetzen. Darüber hinaus muss hinsichtlich einer effektiven und effizienten Zusammenarbeit eine Koordination mit den übrigen Managementsystemen des Unternehmens erfolgen.

Aus den genannten Problemeckpunkten leiten sich zentrale Fragestellungen ab, die Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind. Für folgende Fragestellungen sind Antworten zu finden:

- Wie wird das Controlling leistungswirtschaftlicher Risiken theoretisch behandelt?
- In welchem Modell kann das Controlling leistungswirtschaftlicher Risiken abgebildet werden? Was sind die Erfolgsgrößen des Modells?
- Welche Einflussgrößen wirken auf die Gestaltung des Controllings leistungswirtschaftlicher Risiken? Wie werden die Einflussgrößen operationalisiert?
- Können die Einflussgrößen verdichtet werden? Welche Risikocontrollingtypen können aus den verdichteten Einflussgrößen abgeleitet werden?
- Welche Gestaltungsfelder besitzt das Controlling leistungswirtschaftlicher Risiken und wie werden diese inhaltlich operationalisiert?
- Wie werden in der Praxis leistungswirtschaftliche Risikocontrollingssysteme gestaltet?
- Welche Gestaltungsempfehlungen können für unterschiedliche Typen des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings aus einer empirischen Untersuchung abgeleitet werden?

Obwohl in der wissenschaftlichen Literatur vereinzelt Gestaltungsempfehlungen für das Risikocontrolling vorhanden sind, fehlt eine ganzheitliche und durchgängige Betrachtung des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings. Für die Entwicklung eines entsprechenden Modells und dessen Ausgestaltung ist zunächst zu prüfen, inwieweit eine Beantwortung der formulierten Fragestellungen durch gewonnene Erkenntnisse aus der Literatur erfolgen kann. Daher werden im folgenden Abschnitt bestehende Ansätze aus der Literatur betrachtet.

1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur

In der Literatur besteht für das Risikocontrolling wie auch für das Controlling eine Vielzahl an unterschiedlichen Auslegungen hinsichtlich Aufgaben, Umfang und Zielen. Um diese Unterschiede exemplarisch aufzuzeigen, werden im Folgenden fünf verschiedene Risikocontrolling-Konzeptionen exemplarisch erläutert.

Nach LÜCK⁷ ist das Risikocontrolling Bestandteil des Risikomanagementsystems und stellt die Voraussetzung einer sachgerechten Analyse und Beurteilung von Risi-

⁷ Vgl. Lück (1998a), S. 1929ff.

ken dar. Das Risikocontrolling führt eine zielorientierte Koordination der Planung, der Informationsversorgung, der Kontrolle und der Steuerung unter besonderer Berücksichtigung der Risiken durch. Ziel der Koordination ist die Reduzierung bestehender Risiken sowie die Verminderung potenzieller Risiken. Hierzu unterstützt das Risikocontrolling die Unternehmensleitung und versorgt diese mit relevanten Informationen über bestehende und/oder drohende Risiken. Das Risikocontrolling ist in den achtstufigen Regelkreis des Risikomanagements integriert. Es führt die Identifikation und Bewertung der Risiken durch und unterstützt die Planung, Steuerung und Kontrolle der Risiken. Darüber hinaus sind dem Risikocontrolling die Aufgaben der Verantwortungszuordnung, der Festsetzung der Risikogrenzen und die Durchführung der Risikoberichterstattung zugeordnet. Das Risikocontrolling wird nicht speziell auf die leistungswirtschaftlichen Bereiche des Unternehmens bezogen. In Grundzügen werden ein Modell und die Gestaltungsfelder des Risikocontrollings in Form von Methoden und Instrumenten dargestellt. Untersuchungen der Einfluss- und Erfolgsgrößen, die Bildung von Risikocontrollingtypen sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen bleiben aus.

Nach DIEDERICHS⁸ dient das Risikocontrolling der Schaffung und Definition von betriebswirtschaftlichen und technischen Strukturen zur Ermittlung von strategie- und entscheidungsrelevanten Informationen, die dem Risikomanagement eine effiziente Zielerreichung ermöglichen. Es führt eine Koordination von Planung, Steuerung und Kontrolle hinsichtlich risikorelevanter Sachverhalte durch. Das Risikocontrolling gewährleistet im Rahmen der jeweiligen unternehmerischen Risikoposition die Reaktions-, Anpassungs- und Koordinationsfähigkeit des Unternehmens und unterstützt die Unternehmensleitung durch die Steuerung des Risikopotenzials, durch die Auswertung von Dokumenten und durch die Bereitstellung risikorelevanter Informationen. Es nimmt jedoch keine Steuerungs- und Lenkungenfunktionen wahr. Aufgabe des Risikocontrollings ist die Sicherstellung der Informationsversorgung sowie eine hierarchieübergreifende Berichterstattung. Es entwickelt Instrumente zur Identifikation, Beurteilung und Steuerung der unternehmerischen Risikopotenziale und definiert Risikogrenzen. DIEDERICHS baut kein Modell für das Risikocontrolling auf, sondern integriert dieses in den Risikomanagementprozess. Es werden weder Einfluss- und Erfolgsgrößen herausgearbeitet noch Handlungsempfehlungen abgeleitet.

HORVÁTH et al. bauen ein Modell des Risikocontrollings auf.⁹ Das Controlling führt eine ergebnisorientierte Koordination der Führungssystemelemente der Planung und Kontrolle sowie der Informationsversorgung durch. Darüber hinaus erfolgt eine systembildende und -koppelnde Koordination. Für die Realisierung des größtmöglichen Nutzens für das jeweilige Unternehmen werden Kontextfaktoren für eine unternehmensspezifische Gestaltung des Risikomanagements definiert. Diese umfassen unter anderem die Umweltdynamik und -komplexität, Organisation, Unternehmensgröße, Fertigungstechnologie und Branche. Vor dem Hintergrund dieser Kontextfaktoren sind die unternehmensspezifischen Risikomanagementsysteme zu entwerfen.

⁸ Vgl. Diederichs (2004)

⁹ Vgl. Horváth et al. (2000)

Dabei ist die Rolle im Risikomanagement derart zu gestalten, dass in sämtlichen Risikomanagementprozessphasen eine controllingseitige Unterstützung erfolgen kann. Jedoch weist auch dieser Ansatz im Hinblick auf die vorliegenden Fragestellungen Defizite auf. Erfolgsgrößen für das Risikocontrolling werden nicht formuliert. Aufbauend auf den Kontextfaktoren erfolgt keine Typenbildung für das Risikocontrolling. Des Weiteren werden keine typspezifischen Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Risikocontrollings gegeben.

POLLANZ¹⁰ betrachtet das Risikocontrolling als Subsystem zur Unterstützung des Risikomanagements bei Identifikation und Bewertung der Risiken. Darüber hinaus wirkt es bei der Steuerung und der Kontrolle der Risiken mit. Es ist in das Risikomanagementsystem integriert und führt systembildende und -koppelnde Maßnahmen durch. Hinsichtlich der zu bearbeitenden Fragestellungen weist dieser Ansatz verschiedene Defizite auf. Die Einflussgrößen in der Modellbetrachtung werden weder berücksichtigt noch operationalisiert. Eine Typologisierung des Risikocontrollings bleibt demzufolge aus. Die Gestaltung und die Erfolgsgrößen des Risikocontrollings werden ebenfalls nicht diskutiert. Darüber hinaus werden praxisrelevante Gestaltungsempfehlungen nicht abgeleitet.

SCHIERENBECK et al.¹¹ fassen alle mit dem Risikomanagement verbundenen Prozesse in ein einheitliches und standardisiertes System, das Risikocontrolling, zusammen. Dieses System beinhaltet die Risikoanalyse, -steuerung und -kontrolle. Im Rahmen der Risikoanalyse erfolgt die Identifikation und Bewertung der Risiken im Unternehmen. Die Risikosteuerung erfolgt auf der Basis geeigneter Risikobewältigungsstrategien. Die Risikokontrolle umfasst die Risikoüberwachung und das Reporting. Folglich wird das Risikocontrolling dem Risikomanagement nahezu gleichgestellt. Das entwickelte Risikocontrolling-Konzept weist für die vorliegenden Fragestellungen Defizite auf. Es werden keine Einflussgrößen berücksichtigt und eine Typologisierung erarbeitet. Darüber hinaus werden keine Erfolgsgrößen für das Controlling betrachtet.

Die skizzierten Risikocontrolling-Konzeptionen zeigen die unterschiedlichen Auffassungen in der betriebswirtschaftlichen Literatur über den Untersuchungsgegenstand des Risikocontrollings auf. In Abbildung 1-1 werden die Inhalte der aufgezeigten Konzeptionen im Überblick dargestellt.

f

¹⁰ Vgl. Pollanz (1999)

¹¹ Vgl. Schierenbeck et al. (2001)

Risikocontrolling nach ...	Erstellung Risikocontrolling-modell	Analyse von Einflussgrößen	Operationalisierung der Einflussgrößen	Analyse der Gestaltungsvariablen	Typologisierung des Risikocontrollings	Erfolgsgrößen des Risikocontrollings	Ableitung von Gestaltungsempfehlungen
Lück	◐	○	○	◐	○	○	○
Diederichs	○	○	○	◐	○	○	○
Horváth et al.	●	●	◐	◐	○	○	○
Pollanz	◐	○	○	○	○	○	○
Schierenbeck et al.	◐	○	○	○	○	○	○

nicht bzw. kaum diskutiert ○ ◐ ● umfassend diskutiert

Abbildung 1-1: Übersicht und Bewertung ausgewählter Risikocontrolling-Konzepte

1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel der Arbeit ist vor dem Hintergrund der aufgezeigten Defizite und der praktischen Bedeutung die Entwicklung eines Modells für das leistungswirtschaftliche Risikocontrolling und die Ableitung von differenzierten Gestaltungsempfehlungen für Industrieunternehmen. Aufgrund der praxisrelevanten Problemstellung ist eine Kombination aus theoretisch-deduktiver und empirisch-induktiver Forschungskonzeption erforderlich. Auf Basis der theoretisch-deduktiven Vorgehensweise wird das Modell für das leistungswirtschaftliche Risikocontrolling aufgebaut. Mittels der empirischen Untersuchung werden Gestaltungsempfehlungen deduktiv gewonnen.

Nachdem bereits die Ausgangssituation und die Problemstellung für das leistungswirtschaftliche Risikomanagement und -controlling dargestellt sowie Risikocontrollingansätze der Literatur exemplarisch aufgezeigt wurden, erfolgt in Kapitel 2 die Darstellung des Betrachtungsgegenstandes. Hierzu werden die in der Literatur vorhandenen gewinnzielorientierten, informations-, planungs- und kontrollorientierten sowie koordinationsorientierten Controllingkonzeptionen erläutert und ein erstes Verständnis für das Controlling geschaffen.

Als Orientierungshilfe für eine systematische Erkenntnisgewinnung wird in Kapitel 3 ein theoretischer Bezugsrahmen aufgebaut. Er hilft, „das Denken über komplexe reale Systeme zu ordnen und exploratorische Beobachtungen zu leiten“¹². Hierzu wird zunächst der Risikobegriff erläutert und für die vorliegende Arbeit definiert. Für die Basis der Erarbeitung einer allgemeinen Controllingkonzeption wird die Unternehmensführung als Bezugsobjekt erläutert. Im weiteren Verlauf wird das Risikomanagement als Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet. Der theoretische Bezugsrahmen schließt mit der Definition des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings und den Leitlinien für die Entwicklung eines leistungswirtschaftlichen Risikocontrolling-Modells.

¹² Kirsch (1978), S. 117

Aufbauend auf den Erkenntnissen und den Leitlinien erfolgt in Kapitel 4 die Modellbildung für das leistungswirtschaftliche Risikocontrolling. Hierzu werden die erforderlichen Grundlagen der Systemtheorie dargelegt. Im Anschluss an die Modellbildung erfolgt eine Analyse der Gestaltungs-, Überwachungs- und Kontrollaufgaben, sowie der Koordinations- und Unterstützungsaufgaben des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings. Die Einflussgrößen des Modells werden identifiziert, beschrieben und für die empirische Untersuchung operationalisiert. Im letzten Schritt der Modellbildung wird die Ableitung der Erfolgsgrößen des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings dargestellt.

Basierend auf den identifizierten Aufgaben des Risikocontrollings werden in Kapitel 5 die Gestaltungsvariablen der Gestaltungs-, Überwachungs- und Kontrollaufgaben, sowie der Koordinations- und Unterstützungsaufgaben erörtert. Für die empirische Untersuchung werden sämtliche Gestaltungsvariablen des Modells operationalisiert und Hypothesen gebildet.

Auf der Grundlage der erhobenen Primärdaten zielt das Kapitel 6 auf die Ableitung von relevanten Risikocontrollingtypen. Hierzu werden die identifizierten Einflussgrößen durch eine Faktorenanalyse zu statistisch unabhängigen Faktoren verdichtet. Auf Basis dieser Faktoren erfolgt für die Identifikation von Risikocontrollingtypen eine Clusteranalyse. Zur Überprüfung der in Kapitel 5 aufgestellten Hypothesen werden Korrelationsanalysen durchgeführt.

In Kapitel 7 werden auf Basis der verifizierten bzw. falsifizierten Hypothesen Gestaltungsempfehlungen für das leistungswirtschaftliche Risikocontrolling formuliert. Die Empfehlungen werden zum einen für die einzelnen Gestaltungsfelder und zum anderen für die in Kapitel 6 identifizierten Typen erarbeitet.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden abschließend in Kapitel 8 zusammengefasst und weiterer Forschungsbedarf im Rahmen dieses Themas aufgezeigt. Die beschriebene Vorgehensweise ist in Abbildung 1-2 dargestellt.



Abbildung 1-2: Aufbau der Arbeit

1.4 Charakterisierung der empirischen Forschungsarbeit

Vor dem Hintergrund des theoretischen Bezugsrahmens erfolgt der Aufbau des Controllingmodells für leistungswirtschaftliche Risiken. Die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen des Modells hinsichtlich Methoden und Instrumente erfolgt dagegen durch die Anwendung einer empirischen Forschungskonzeption, die auf dem situativen Ansatz basiert. Die Erhebung der empirischen Daten erfolgt auf Basis eines Fragebogens.

1.4.1 Situativer Ansatz

Die organisatorische Gestaltung setzt eine Systematisierung der Situation der betrachteten Unternehmen voraus. Die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen muss unter Berücksichtigung der Effizienzeffekte der jeweiligen organisatorischen Gestaltung erfolgen. Diese Aussagen basieren auf der Erkenntnis der situativen Organisationsforschung, die besagt, dass es keine universell effiziente Organisationsstruktur gibt, die bei jeglichen Rahmenbedingungen anderen Strukturen überlegen ist.¹³ „Große Organisationen müssen sich eine andere Struktur geben als kleine, Organisationen in dynamischen Umwelten eine andere als solche in statischen, Organisationen mit Werkstattfertigung eine andere als Organisationen mit Fließfertigung.“¹⁴ Hieraus ergibt sich im Rahmen der Gestaltung des Controllings leistungswirtschaftlicher Risiken die Notwendigkeit, die jeweilige Unternehmenssituation zu berücksichtigen. Der situative Ansatz schließt von der jeweiligen Unternehmenssituation auf die geeignete Organisationsform sowie auf die geeigneten Prozesse.¹⁵

Die Situation eines Unternehmens wird durch Einflussfaktoren erfasst, die für die Gestaltung des Risikocontrollings von Relevanz sind. Hierbei werden unternehmensexterne und –interne Einflussfaktoren unterschieden. Daneben können die situativen Faktoren für das Risikocontrolling in Kontingenz-, Dynamik- und Komplexitätsfaktoren unterteilt werden. Die Kontingenzfaktoren resultieren aus der Unsicherheit des Risikomanagements. Die Dynamik des Unternehmens wird durch die Dynamikfaktoren erfasst. Die Komplexitätsfaktoren beschreiben die Situation des Unternehmens in den leistungswirtschaftlichen Bereichen.

Die empirische Analyse dient im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Ableitung für Gestaltungsempfehlungen des Controllings leistungswirtschaftlicher Risiken. Mit der empirischen Untersuchung werden bewährte Strukturen ermittelt.¹⁶ Ein Anspruch auf Allgemeingültigkeit der gewonnen Aussagen wird nicht erhoben. Die Aussagen beziehen sich lediglich auf die der empirischen Untersuchung zu Grunde liegenden Unternehmen.

1.4.2 Untersuchungsmethodik

Die Primärerhebung zielt auf die Abdeckung eines möglichst breiten Kreises an Industrieunternehmen. Dabei wird jedoch nicht der Anspruch erhoben, einen repräsentativen und allgemeingültigen Querschnitt für Industrieunternehmen abzubilden.

Die Generierung des empirischen Datenmaterials erfolgt mit Hilfe des Instruments der schriftlichen Befragung in Form eines standardisierten Fragebogens. Der Fragebogen wurde im Juni 2005 an Experten von 70 Unternehmen verschickt. Zusätzlich wurde der Fragebogen im Rahmen von 14 Experteninterviews bearbeitet. Die Ex-

¹³ Vgl. Picot et al. (2005), S. 225

¹⁴ Kieser (1993b), S. 161

¹⁵ Vgl. Staehle (1999), S. 49f.

¹⁶ Vgl. Kieser (1993b), S. 161

perten sind Vertreter aus den Bereichen Risikomanagement, Controlling und Interne Revision. Für die empirische Auswertung stehen 51 vollständig beantwortete Fragebögen zur Verfügung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von ca. 61 %. Abbildung 1-3 charakterisiert die teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich Branche, Umsatz und Mitarbeiteranzahl, bezogen auf das jeweilig vergangene Geschäftsjahr. Ungefähr 50 % der Unternehmen haben einen Umsatz von mehr als 250 Mio. EUR und mehr als 2.500 Mitarbeiter. Etwa 43 % der befragten Unternehmen sind Automobilzulieferer, ca. 18 % stammen aus dem Maschinenbau.

Der Aufbau des standardisierten Fragebogens gliedert sich in vier Teile. Im ersten Teil werden allgemeine Fragen zum Unternehmen gestellt. Die eigene Einschätzung der aktuellen Risikosituation ist ebenfalls Bestandteil. Im zweiten Teil werden die Ausprägungen der Einflussgrößen des Risikocontrollings erfragt. Auf Basis dieser Einflussgrößen erfolgt eine Typenbildung der Unternehmen für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für das leistungswirtschaftliche Risikocontrolling. Im dritten Teil wird der Einsatz von Methoden und Instrumenten innerhalb der einzelnen Aufgabenbereiche des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings untersucht. Der vierte Teil erfragt den Erfolg des implementierten Risikomanagement in den leistungswirtschaftlichen Bereichen.

Nr.	Branche	Umsatz [Mio. EUR]	Mitarbeiter	Nr.	Branche	Umsatz [Mio. EUR]	Mitarbeiter
1	Chemie	860	5.100	27	Sonstige	70	500
2	Automobilzulieferer	1.500	6.000	28	Sonstige	15	110
3	Automobilzulieferer	700	6.000	29	Sonstige	247	2.200
4	Elektroindustrie/Elektronik	31	103	30	Automobilzulieferer	950	3.900
5	Automobilhersteller	42.000	100.000	31	Automobilzulieferer	20.000	81.000
6	Sonstige	30	308	32	Automobilzulieferer	3.050	16.986
7	Elektroindustrie/Elektronik	750	3.000	33	Automobilzulieferer	250	1.850
8	Elektroindustrie/Elektronik	8.800	51.000	34	Automobilzulieferer	40	1.170
9	Sonstige	1	29	35	Automobilzulieferer	2.234	16.900
10	Chemie	2.793	29.850	36	Automobilzulieferer	50	400
11	Automobilzulieferer	120	800	37	Automobilzulieferer	95	350
12	Automobilzulieferer	1.250	30.000	38	Maschinenbau	850	3.100
13	Maschinenbau	660	3.050	39	Maschinenbau	230	840
14	Automobilzulieferer	170	320	40	Automobilzulieferer	100	4.500
15	Automobilzulieferer	57	510	41	Elektroindustrie/Elektronik	70	250
16	Maschinenbau	58	300	42	Maschinenbau	35	140
17	Sonstige	340	7.000	43	Maschinenbau	36	250
18	Automobilzulieferer	40.000	230.000	44	Automobilzulieferer	100	390
19	Maschinenbau	90	700	45	Automobilzulieferer	125	4.380
20	Elektroindustrie/Elektronik	65	620	46	Automobilzulieferer	410	1.800
21	Elektroindustrie/Elektronik	50	600	47	Sonstige	1.200	7.799
22	Automobilzulieferer	12.500	80.000	48	Kunststoff-/Gummiverarbeitung	166	635
23	Automobilhersteller	40.000	100.000	49	Elektroindustrie/Elektronik	795	3.390
24	Automobilzulieferer	8.000	12.000	50	Maschinenbau	420	2.550
25	Maschinenbau	207	1.177	51	Automobilzulieferer	430	2.800
26	Automobilhersteller	142.059	384.723				

Abbildung 1-3: Charakterisierung der befragten Unternehmen