

Interview  
mit Prof. Dr. Ute Vanini,  
Fachhochschule Kiel  
von Alfred Biel



## Zusammenwirken von Risikomanagement, Controlling, Revision, Compliance und Qualitätsmanagement in der Unternehmenssteuerung

© fotogestoeber – www.adobe.com

**Biel:** In unserer Interview-Reihe ist es üblich, mit einer persönlichen Frage zu beginnen. Ein Blick auf Ihre wissenschaftlichen Aktivitäten und Ihre Mitgliedschaften, u. a. sind Sie Mitglied des Beirates der Risk Management & Rating Association (RMA) und auch Mitglied des Internationalen Controller Vereins (ICV), drängt die Frage auf, ob Sie sich als Brückenbauerin, als Vermittlerin zwischen Fachgebieten und Kulturen verstehen.

**Vanini:** Auf jeden Fall. **Meine Praxiserfahrung** habe ich im Risikocontrolling der Sparkasse Kiel und als Expertin für Gesamtbanksteuerung beim Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein erworben. In Banken ist es schon immer üblich, Entscheidungen unter Rendite- und Risikoaspekten zu betrachten. Wenn Alternativen nur anhand ihrer erwarteten Rendite betrachtet werden, besteht immer die Gefahr einer übermäßigen Risikoübernahme durch die Entscheider, insbesondere dann, wenn deren Boni auch an kurzfristigen Renditekennzahlen hängen. Insofern habe ich versucht, dieses Verständnis nach der Übernahme der Professur an der Fachhoch-

schule Kiel auch auf meine Controlling-Lehre und -Forschung außerhalb des Finanzbereichs zu übertragen.

**Biel:** Wenn wir uns mit den Systemen Risikomanagement, Controlling, Revision, Compliance und Qualitätsmanagement befassen, sprechen wir dann über die Firewall, eine Art Brandmauer bzw. über das Sicherungssystem eines Unternehmens? Sicherung verstanden als Schützen und Sicherstellen bzw. als Schaffung eines wirtschaftlich robusten Unternehmens? Wie verorten Sie diese Systeme?

**Vanini:** Alle vier Systeme unterstützen nach meiner Auffassung eine **rendite- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung**. Während das **Controlling** sich klassischerweise vor allem um die ex-post- und ex-ante-Bewertung bzw. Prognose des finanziellen Unternehmenserfolgs kümmert, analysiert das **Risikomanagement** potenzielle positive und negative Abweichungen vom geplanten Unternehmenserfolg, primär aufgrund der Wirkungen externen Einflussfaktoren z. B. Preis- und

Wechselkursschwankungen. **Revision, Compliance und Qualitätsmanagement** haben eine eher interne Sichtweise, d. h. welche Fehlerquellen muss das Unternehmen in seinen Prozessen und Regelungen eliminieren, um Beeinträchtigungen der Ordnungs- und Rechtmäßigkeit seiner Prozesse und Handlungen sowie der Qualität seiner Leistungen zu vermeiden. Sowohl externe Unsicherheiten als auch Fehler führen zu Risiken im Sinne einer Gefährdung der Unternehmensziele. Interne Fehler lassen sich jedoch nahezu vollständig vermeiden, die Wirkungen externer Einflussfaktoren kann ich dagegen z. B. durch entsprechende Sicherungsgeschäfte nur auf ein gewisses Maß begrenzen, aber nie vollständig ausschließen. Zudem können aus den Umweltunsicherheiten auch Chancen resultieren, d. h. dass das Unternehmen seine Ziele auch übererfüllt. Robuste Unternehmen sind in gewissem Maße risikotolerant, d. h. sie verfügen über ausreichende Risikotragfähigkeit.

**Biel:** Wenn wir uns den Dieselskandal, verschiedene Lebensmittelskandale oder auch diverse Finanzskandale sowie vielfältige Strafen und Bußgelder vergegenwärtigen, kommt die Frage auf, ob diese Brandmauer wirklich überall ausreichend stabil und funktionsfähig ist. Die Corona-, die Finanzmarktkrise 2007/2008 oder einige Vorgänge



## Summary

Das 92. Interview in der Reihe **Experten-Interview** befasst sich mit der Bedeutung, den Möglichkeiten und Grenzen der internen Überwachung und wesentlicher interner Überwachungssysteme – insbesondere des Risikomanagements. Dazu werden Funktionen und Bedeutung einzelner Systeme betrachtet sowie einige grundsätzliche Hemmnisse und Probleme angeschnitten. Zudem werden grundsätzliche Feststellungen getroffen, etwa auf den Zusammenhang von Rendite und Risiko zu achten. Schließlich werden verschiedene zwingende Anforderungen hervorgehoben, etwa die strenge Beachtung der Compliance-Regeln und die Untermauerung von Entscheidungen durch eine angemessene Informationsbasis.

im Bereich Nachhaltigkeit und Klima werfen Fragen auf. Sehen Sie Grenzen in der Realisierbarkeit der Überwachung und Steuerbarkeit oder eher Versäumtes und Ausgelassenes in den spezifischen Fällen?

**Vanini:** Gerade die Finanz- und Wirtschaftskrise zeigt m. E., dass wir **kein methodisches Problem** im Risikomanagement und Controlling haben, sondern **eher ein kulturelles und ein verhaltensorientiertes Problem**, d. h. einerseits beschäftigen sich Menschen ungern mit Risiken und haben oft Probleme, diese richtig einzuschätzen. Da Risiken häufig erst mit einer gewissen Zeitverzögerung eintreten, sieht man diese zwar kommen, hofft aber, dass diese letztendlich doch nicht durchschlagen werden. Anders ist die Höhe der aufgelaufenen Verluste in einigen Banken während der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht zu erklären.

**Biel:** Hat dieser Umgang der Menschen mit risikobehafteten Situationen schon eine wissenschaftliche Aufarbeitung gefunden?

**Vanini:** Ja, schon Kahneman und Tversky haben mit ihren Experimenten gezeigt, dass Menschen in Verlustsituationen risikofreudiger handeln und so hoffen, den Verlust zu vermeiden. Ihr simples Experiment führe ich jedes Semester mit meinen verschiedenen Studierendengruppen durch – immer mit demselben Ergebnis. Da dieser Effekt offensichtlich stark im menschlichen Verhalten verwurzelt ist, ist es wichtig, die **Gefahr von excessive risk-taking** durch entsprechende Zielvereinbarungs-, Leistungsmessungs- und Vergütungssysteme zu begrenzen. Auch Investoren und andere Stakeholder dürfen in wirtschaftlichen Erfolgsphasen nicht gierig werden.

**Biel:** Sie sprechen hier ein kritisches, diskussionsbedürftiges Thema an. Lassen Sie uns bitte einen Schritt weitergehen. Sehen Sie in diesem Zusammenhang Nachhol- oder Verbesserungsbedarf? Was sollte aufgearbeitet werden?

**Vanini:** Nachholbedarf besteht sicherlich **in der Analyse und Steuerung nicht-finanzieller Risiken**. Rein methodisch führt eine Erweiterung des unternehmerischen Zielsystems um z. B. Nachhaltigkeitsziele dazu, dass auch potenzielle Abweichungen von diesen Zielen als Risiken identifiziert, gemessen und gesteuert werden müssen.

Grundsätzlich können nach meiner Auffassung die bereits vorhandenen Instrumente wie z. B. die Monte Carlo-Simulationen auch für diese Risikokategorien genutzt werden.

**Biel:** Und dies ist leicht und glatt möglich?

**Vanini:** Ihre Nachfrage ist berechtigt. Allerdings macht dies die Unternehmenssteuerung natürlich deutlich komplexer, da zwischen den verschiedenen Zielen und damit letztendlich auch zwischen den Risiken zahlreiche Konflikte und Komplementaritäten existieren.

**Biel:** Bitte lassen Sie mich nachhaken. Was mögen die Gründe etwaiger Schwachstellen im Sicherungssystem der Unternehmen sein? Vermuten Sie a) eher zu hohe Problemkomplexität, b) organisatorisch-methodische Probleme c) oder doch mangelnde Prüf- und Kritikfähigkeit beispielsweise infolge gegebener Interessenkonflikte, bestehender Abhängigkeiten oder aus angepasstem Verhalten?

**Vanini:** Vermutlich ist es eine Kombination aus allen drei Faktoren. Insbesondere das Auftreten neuer externer Risiken oder die Identifikation und Bewertung von Abhängigkeiten zwischen Risiken verursachen immer wieder Probleme im Risikomanagement, da sich ggf. niemand für diese Risiken zuständig fühlt oder die kombinierte Wirkung nicht vollständig überblicken kann.

**Biel:** Heißt dies, es müssen organisatorisch eine Reihe von Voraussetzungen geschaffen werden und gegeben sein?

**Vanini:** Letztendlich müssen bei einem erfolgreichen Risikomanagement sehr viele Akteure im Unternehmen **zusammenwirken**. Damit diese zusammenarbeiten können, bedarf es zum einen entsprechende **organisatorische Regelungen**, die vielfach in den Unternehmen vorliegen. Dann müssen diese Regelungen auch entsprechend gelebt werden. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einer **Risikokultur**, in der Risiken offen – auch gegenüber Vorgesetzten – adressiert werden können. Hier hakt es doch in vielen Unternehmen. Aber auch eine zu **blinde Methoden- und Modellgläubigkeit** kann zu einem Versagen von RM-Systemen führen. Problematisch sind vor allem Kombinationen mehrerer Faktoren, wie wir es während der Finanz- und Wirtschaftskrise beob-



## FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Topaktuelle Weiterbildungsangebote  
für Einzelpersonen oder komplette  
Teams.

### Ihre Pluspunkte:

- + Praxisorientiertes Know-how
- + Expertenwissen
- + Kompetente Trainer
- + Nachhaltige Wissensvermittlung
- + Zertifizierte Lehrgangskonzepte

Entdecken Sie alle unsere  
Qualifizierungsangebote für  
Ihren Erfolg im Controlling:

[www.haufe-akademie.de/  
controlling](http://www.haufe-akademie.de/controlling)

- ✓ Seminare und Trainings
- ✓ Online-Trainings und eLearnings
- ✓ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- ✓ Tagungen und Kongresse
- ✓ Unternehmenslösungen

achten konnten. Hier wurden die Probleme dann auch noch durch **Interessenkonflikte und opportunistisches Verhalten** der Bankmanager wesentlich verstärkt, die eher an einer Steigerung der eigenen Vergütung als an einer nachhaltigen Entwicklung ihrer Bank interessiert waren.

**Biel:** Die Merkmale unserer Wirtschaft werden oft mit VUCA beschrieben (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) bzw. mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Die Informationsbasis von Entscheidungen ist oft unzureichend. Entscheidungen werden unter Risiko, unter Ungewissheit und mitunter auch unter Unwissen getroffen. Was bedeutet dies aus Ihrer Sicht für das Risikomanagement?

**Vanini:** Die Auswirkungen dieser Unsicherheit auf die Unternehmensziele müssen so weit als möglich transparent gemacht werden. Dafür muss das Risikomanagement aus allen Unternehmensbereichen und von außerhalb des Unternehmens die notwendigen Informationen einsammeln und verarbeiten und die Risiken unter Einsatz des verfügbaren Instrumentariums analysieren und bewerten. Wichtig ist dann, diese Risikobewertungen adressatengerecht zu kommunizieren. Der Risikomanager muss dafür tatsächlich **analytische mit kommunikativen Fähigkeiten verbinden**.

**Biel:** Ein früherer Interviewpartner hat auf Lücken und Defizite in der Hochschullehre aufmerksam gemacht. Sehen Sie im Kontext von Steuerung und Überwachung ebenfalls Mängel?

**Vanini:** Gerade die letztgenannten Fähigkeiten, **also die kommunikative Kompetenz, vernachlässigen wir teilweise** in der Hochschullehre, die doch sehr stark auf die analytischen Kompetenzen fokussiert und komplexe, auf statistischen Methoden beruhende Risikobewertungen in den Vordergrund der Ausbildung stellt. Wir haben dazu gerade eine extensive Analyse von Stellenanzeigen von Risikomanagern in der Dachregion sowie eine Interviewreihe mit Risikomanagern abgeschlossen.

**Biel:** Das Ergebnis interessiert sicher unsere Leserinnen und Leser. Können Sie es uns in Kurzform vermitteln?

**Vanini:** Gerne, beide Studien zeigen die herausragende Bedeutung von **Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten** für den Erfolg von Risikomanagern. Entscheider, die Risikoinformationen nicht nachvollziehen können, werden diese auch nicht für die Entscheidungsfindung nutzen.

**Biel:** Der proaktive Umgang mit Risiken erfordert ein Risikomanagement, wie immer wieder vermittelt wird. Die Zielsetzungen von Controlling und Risikomanagement überlappen sich in mancher Hinsicht. Daher wurde bereits 2008 auf Initiative des ICV und der RMA ein Facharbeitskreis Controlling und Risikomanagement gegründet. Wo sehen Sie die wichtigsten Berührungspunkte zwischen Risikomanagement und Controlling?

**Vanini:** Die grundsätzliche **Integration von Risiko- und Controllinginformationen** lässt sich aus der Business Judgment Rule (BJR) herleiten. Gemäß § 93 Abs. 1 AktG kann eine schadensersatzpflichtige Pflichtverletzung von Vorstand und Aufsichtsrat dann nicht angenommen werden, wenn diese Organe auf einer angemessenen Informationsgrundlage annehmen durften, zum Wohle des Unternehmens zu handeln. Das Konstrukt eines potenziellen **Haftungsfreiraums** für Vorstand oder Aufsichtsrat wird auch als „safe harbour“ bezeichnet. Eine angemessene Informationsgrundlage ist dann anzunehmen, wenn transparent wird,

- welche Ziele mit der Entscheidung verfolgt werden,
- welche Alternativen zur Zielerreichung zur Verfügung stehen,
- wie sich diese vermutlich auf die Ziele auswirken werden
- und mit welchen Chancen und Risiken die Alternativen verbunden sind.

Die Bedeutung einer **angemessenen Informationslage** ergibt sich auch aus der Beweislastumkehr für die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat, d. h. im Fall einer Klage



Prof. Dr. Ute  
Vanini

ist an der Fachhochschule Kiel Professorin für ABWL, insb. Controlling und Risikomanagement. Des Weiteren ist sie Sprecherin des Arbeitskreises Controlling-Professuren an Fachhochschulen (AKC), Mitglied des Beirates der RMA, Jurymitglied für den Controlling Excellence Award des ICV und Mitglied der European Accounting Association (EAA). Sie verfügt über umfangreiche Lehr- und Forschungserfahrung in den Bereichen Performance Measurement und Risikomanagement sowie der Integration von Controlling und Risikomanagement, die durch zahlreiche Publikationen belegt ist.  
[ute.vanini@fh-kiel.de](mailto:ute.vanini@fh-kiel.de)

haben beide Organe nachzuweisen, dass sie ihre Sorgfaltspflicht nicht verletzt haben.

**Biel:** Und welche Berührungspunkte zwischen Controlling und Risikomanagement ergeben sich aus den von Ihnen skizzierten Anforderungen?

**Vanini:** Konkret sehe ich vor allem vier Berührungspunkte:

1. **Integration von Risikozielen** in das Zielsystem des Unternehmens z. B. wie Liquiditätsziele als strenge Nebenbedingung, damit auch Risiken Gegenstand von Steuerungsprozessen werden.
2. **Operationalisierung der Risikoziele** auf allen Entscheidungsebenen durch geeignete Kennzahlen. Mögliche Kennzahlen können dabei neben statistischen Schwankungsmaßen wie die Volatilität auch die Veränderung von Financial Covenants oder die Gefahr einer Verletzung des Mindestratings sein. Darüber hinaus können insbesondere für nicht-finanzielle Risiken geeignete Frühwarnindikatoren wie z. B. die Unternehmensreputation definiert und beobachtet werden.
3. **Abbildung der Unsicherheit** bei der Unternehmensplanung durch Simulations- und Szenarioanalysen, da jede unsichere Planannahme ein Risiko für den zukünftigen Unternehmenserfolg darstellt. Zudem können durch Abweichungsanalysen im Rahmen der Plankontrolle auch wesentliche Risiken identifiziert werden.
4. **Integration von Risikoaspekten** in sämtliche Steuerungssysteme: Zielvereinbarung, Leistungsmessung, Reporting und Anreizsysteme, um den Erfolg einer Entscheidung nicht nur anhand ihrer Rendite, sondern auch des damit eingegangenen Risikos beurteilen zu können.

**Biel:** Die Revision ist ein weiteres Überwachungsorgan, das auf Prüfungs- und Beratungsleistungen setzt, beispielsweise Verstöße zum Nachteil des Unternehmens aufdeckt. Controlling ist eher planerisch ausgerichtet, bei der Revision stehen festgelegte Vereinbarungen, Regelungen und Vorschriften im Fokus. Controlling ist ein kontinuierlicher Steuerungsprozess, Revision arbeitet oft fall- und vergangenheitsbezogen. Auch der Grad der Unabhängigkeit kann Controlling und Revision unterscheiden. Welche Formen der Zusammenarbeit zwischen Controlling und Revision halten Sie für möglich, sinnvoll und notwendig?

**Vanini:** Die Revision spürt vor allem interne **Prozessrisiken im Sinne von Fehlern auf**, die u. a. die Ziele der Ordnungsmäßigkeit und Wirksamkeit bestimmter Handlungen, Prozesse und Systeme verletzen. Zu den zu prüfenden Prozessen und Systemen gehören u. a. auch das Controlling und das Risikomanagement. Letztendlich gehört damit auch die Identifikation von Modellrisiken sowie von fehlerhaften Daten und somit der Ordnungsmäßigkeit und **Wirksamkeit des Controllings zur Aufgabe der Revision**.

**Biel:** Und wenn Fehler erkannt werden? Was soll dann erfolgen?

**Vanini:** Wenn die Revision Prozess- und Systemfehler aufdeckt, die zu einer Gefährdung der Unternehmensziele führen können, sind **diese Risiken an das Controlling und das Risikomanagement zu melden**. Das Controlling muss derartige Risiken dann in das Forecasting und in die Planung integrieren. Aus Sicht der Corporate Governance bilden das Controlling, die Interne Revision und das Risikomanagement das Überwachungs- und Kontrollsystem des Unternehmens. Da die Revision aber ihre Unabhängigkeit wahren muss, sind die Möglichkeit der Kooperation letztendlich begrenzt.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns einem weiteren Aspekt im Überwachungskonzept zuwenden. Die Compliance wird vielfach erwähnt, vor allem dann, wenn es zu Verstößen gekommen ist. Wenn also die Einhaltung von Gesetzen, Regeln und Normen nicht zufriedenstellend erfolgt. Ein früherer Interviewpartner kam zum Ergebnis, dass es auf diesem Gebiet deutliche Defizite gäbe. Welches Gewicht geben Sie der Regeltreue oder Regelkonformität in unserem Themenkontext Steuerung und Überwachung?

**Vanini:** Die Compliance ist für mich die Mindestanforderung an das Risikomanagement, da eine Verletzung von Gesetzen oder Normen unmittelbar zu einer nachhaltigen Bedrohung des wirtschaftlichen Erfolgs und sogar der Unternehmensexistenz führen kann, wie die Beispiele der Deutschen Bank oder von Volkswagen zeigen. **Compliance-Risiken sind daher vollständig zu vermeiden**.

**Biel:** Können wir bitte an dieser Stelle noch einmal auf das eingangs gebrauchte Bild der Schutzmauer zurückkommen, weil es hier besonders passt?

**Vanini:** Gerne. Die Compliance bildet gemeinsam mit dem Controlling und dem Risikomanagement die sogenannte **2. Verteidigungslinie** des Unternehmens, während die Interne Revision die **3. Verteidigungslinie** darstellt, die die Wirksamkeit der Maßnahmen der 1. und 2. Stufe überprüft. In diesem Bild ist das Management selbst übrigens die **1. Verteidigungslinie**.

**Biel:** Wir sind nun beim Qualitätsmanagement und damit bei der Gesamtheit der sozialen und technischen Maßnahmen, die zum Zweck der Absicherung der Qualität von Produkten, Prozessen etc. ergriffen werden. Verschiedene Unternehmen führen die Stelle eines Qualitätscontrollers, was aber nicht jedem Unternehmen möglich sein wird. Welche Bedeutung messen Sie Qualitäts- oder Prozesszielen und damit der Übereinstimmung von Leistungen und Anforderungen und der Überwachung zu?

**Vanini:** Zum einen gibt es Überschneidungen zwischen der Compliance und dem Qualitätsmanagement, was

den Bereich der gesetzlich vorgeschriebenen **Produktsicherheit** betrifft, zum anderen zwischen der Revision und dem Prozessmanagement. Im Bereich der **Produkt- und Umweltsicherheit** sind Fehler ebenfalls weitgehend zu vermeiden. Einerseits macht ein separates QM aufgrund des erforderlichen spezifischen technischen und methodischen Know-hows vielfach Sinn. Andererseits ist auch hier zu beachten, dass wesentliche Qualitätsmängel, die zu einer potenziellen Gefährdung der Unternehmensziele führen können, an das Controlling und das RM gemeldet werden. Einige Wissenschaftler schlagen hier einen **gemeinsamen Risikoausschuss** im Sinne einer Risk Governance vor, in dem sich regelmäßig die Verantwortlichen aller Steuerungs- und Überwachungsbereiche zusammensetzen, um eine **integrierte Sicht** auf die Erfolgs- und Risikosituation des Unternehmens zu entwickeln.

**Biel:** Natürlich müssen wir das Controlling noch ansprechen. In Ihrer Neuauflage (Vanini/Krolak/Langguth: Controlling, 2. Auflage, München 2019) vertreten Sie eine entscheidungsorientierte Controlling-Konzeption und akzentuieren die Entscheidungsunterstützung durch Controller/-innen zur Sicherung der Qualität von Managemententscheidungen. Diese Entscheidungsunterstützung kann gemäß diesen Ausführungen sowohl durch die Bereitstellung von Informationen und Methoden als auch durch die Aufdeckung von opportunistischem Verhalten erfolgen. Können und müssen Controller/-innen dem Management das Gefühl des Abgesichertseins vermitteln, und zwar sowohl in der jeweiligen Sache und Zielsetzung als auch erforderlichenfalls hinsichtlich eigener Gemütsbewegungen, sozusagen Manager vor sich selbst schützen, soweit dies überhaupt gelingen kann? Also, Überwachung einmal anders betrachtet. Oder greift diese Annahme zu weit?

**Vanini:** Ich glaube, diese Erwartungen und Vorstellungen sind zu hoch gegriffen. Das können Controller sicherlich nicht, denn sonst wären sie ja die besseren Manager und würden diese überflüssig machen. **Der Controller kann** in Abstimmung mit dem Management Informations- und Steuerungssysteme implementieren, die eine erfolgs- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung im Sinne der Stakeholder unterstützen. Ob die Manager diese Informationen tatsächlich auch für Entscheidungen einsetzen, hängt m. E. davon ab, ob Risikoaspekte auch im Rahmen der Zielvereinbarungs-, Leistungsbeurteilung- und Vergütungssysteme implementiert und diese auch vom Management und den Kontrollorganen als vernünftig akzeptiert sind.

**Biel:** Und was halten Sie von der potenziellen Einwirkung auf die Emotionen der Manager?

**Vanini:** Dass Emotionen auf Managemententscheidungen wirken, ist bekannt, aber weniger gut erforscht im Vergleich z. B. zu kognitiven Einschränkungen. M. E. kann die Aufdeckung von Verhaltensdysfunktionalitäten aufgrund von Emotionen auch keine Controlleraufgabe sein, da ihr bzw. ihm dafür die notwendigen Kompetenzen fehlen.

**Biel:** Wir haben in aller Kürze verschiedene, aufeinander abgestimmte instrumentelle Sicherheitsmaßnahmen und Sicherheitsvorkehrungen angesprochen, die dem Unternehmen und dem Management Sicherheit vermitteln sollen. Nähern wird uns damit alles in allem einem Ordnungs- und Handlungsrahmen guter und verant-

wortungsvoller Unternehmensführung und -überwachung? Einem „Orchester“ mit Instrumenten der Prüfung und Kontrolle, der Analyse und des Achthabens, das das Unternehmen steuerbar und erfolgreich hält?

**Vanini:** Letztendlich ist es aus meiner Sicht entscheidend, dass **diese Instrumente kein Feigenblatt sind**, um die externen Wirtschaftsprüfer oder die Unternehmenseigentümer zufriedenzustellen. Letztendlich muss das Management die Notwendigkeit der Abwägung von Rendite bzw. Chancen und Risiken verinnerlicht haben, d. h. dass Steuerungsimpulse insbesondere aus den Risikosystemen auch tatsächlich in Entscheidungen umgesetzt werden, auch wenn dies den Verzicht auf kurzfristigen Erfolg und damit ggf. auch eigene Vergütungsbestandteile bedeutet.

**Biel:** Abschließend die Frage, was kann aus Ihrer Sicht zukünftig am meisten zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Überwachungs- und Steuerungssysteme beitragen? Ist es die Digitalisierung mit ihren Schlagworten Big Data und KI (Künstliche Intelligenz) etc. und damit mögliche Fortschritte in der Erfassung, Verarbeitung und Auswertung von Daten? Haben wir methodische Engpässe? Oder liegt der Schlüssel zur Steigerung der Effizienz eher im kulturellen und verhaltensorientierten Bereich? Welche Akzente möchten Sie setzen?

 / netværk

## Controlling für die eigene Karriere

Spezialisierte Recruiter für Controlling  
Finanz- und Personalwesen (HR),  
Supply-Chain und Einkauf  
[www.netvaerk.de](http://www.netvaerk.de)





Dipl.-Bw. FJS Alfred  
Biel

arbeitet heute als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Er hat in verantwortlichen industriellen Tätigkeiten umfangreiche betriebswirtschaftliche Erfahrungen erworben, und über den Fachjournalismus vielfältige journalistische Kenntnisse und intensive Fachkontakte gewonnen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.  
alfred.biel@gmx.de

**Vanini:** Methodische Engpässe gibt es ganz sicher nicht. Wir haben mittlerweile eine ganze Palette von Instrumenten und Methoden zur integrierten Rendite- und Risikobewertung, die auch durch entsprechende IT-Tools unterstützt wird. Meine Bankerfahrung hat mich gelehrt, dass eine **übermäßige Methoden- und Modellgläubigkeit ein eigenes Risiko darstellen kann**. Vielmehr geht es darum, dass die Manager **Erfolgs- und Risikoinformationen auch zielgerichtet in entsprechende Entscheidungen umsetzen**. Das kann zum Problem werden, da Menschen sich nicht immer mit Risikoinformationen auseinandersetzen mögen oder diese Informationen kognitiv nicht richtig verarbeiten können. Hier ist es m. E. entscheidend, dass Risikoziele in das Ziel- sowie Anreizsystem eines Unternehmens aufgenommen werden.

**Biel:** Und welche Auswirkungen bzw. welchen Beitrag erwarten Sie von der Digitalisierung?

**Vanini:** Die **Digitalisierung** bzw. die gezielte Auswertung von Big Data durch Predictive Analytics bzw. durch den Einsatz künstlicher Intelligenz kann einerseits das **Risikomanagement unterstützen**. So können ökonomische Risiken durch ein verbessertes Forecasting schneller identifiziert, nicht-finanzielle Risiken durch die Auswertung qualitativer Informationen erkannt oder Betrugsfälle durch eine durch KI gestützte Ausreißeranalyse von finanziellen Transaktionsdaten aufgedeckt werden. Andererseits werden durch die Digitalisierung und den Einsatz von Business Analytics **neue Risiken entstehen**. So kann z. B. insbesondere der Einsatz von Prescriptive Analytics zu Modellrisiken führen, wenn diese fehlerhaft konstruiert oder unreflektiert eingesetzt werden. Durch digitalisierte Geschäftsmodelle können zudem völlig neuartige Risiken entstehen.

**Biel:** Mögen Sie noch einen Blick auf Ihre diesbezügliche Arbeit „mit Ihren Studierenden“ werfen?

**Vanini:** Ich versuche daher, meinen Studierenden die Notwendigkeit und die verschiedenen Möglichkeiten einer **risiko-renditeorientierten Unternehmenssteuerung** zu vermitteln. Derzeit überlege ich, ein **Entscheidungstraining** für Manager aufzubauen, das sich exemplarisch mit konkreten Fragestellungen damit auseinandersetzt, welche Erfolgs- und Risikoinformationen für eine rationale Entscheidung vorliegen und wie diese rational für die Entscheidungsfindung eingesetzt werden müssen.

**Biel:** Sie sind sowohl dem ICV als auch der RMA verbunden. Sie dürfen diesen Organisationen das Schlusswort widmen.

**Vanini:** Sehr gerne möchte ich in diesem Zusammenhang eine Arbeitsgruppe von ICV und RMA erwähnen, die un-

ter der Leitung des Kollegen Werner Gleißner einen Leitfaden für die Erstellung risiko- und renditeorientierter Vorstandsvorlagen erarbeitet, damit dieser sich bei seinen Entscheidungen mit der Business Judgement Rule nach § 93 AktG auseinandersetzt. Hiernach hat der **Vorstand zur Einhaltung seiner Sorgfaltspflicht** nachzuweisen, dass er seine unternehmerischen Entscheidungen auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft getroffen hat. Kann er das nicht, können die Eigentümer ihn im Zweifelsfall persönlich für Fehlentscheidungen haftbar machen.

**Biel:** Für eine umfassende Zusammenfassung, die der Text verdient hätte, fehlt uns leider der Platz. Ich möchte **12 wesentliche Aspekte theseartig** herausgreifen und unterstreichen:

1. Entscheidungen unter Rendite- und Risikoaspekten zu betrachten, ist eine der wesentlichen Aussagen dieses Interviews.
2. Psychologische und menschliche Probleme im Umgang mit Risiken werden verdeutlicht, insbesondere die Gefahr von exzessive risktaking wird betont.
3. Die Brisanz kultureller und verhaltensorientierter Probleme wird unterstrichen.
4. Der Nachholbedarf bei der Steuerung und Analyse nicht-finanzieller Größen wird bekräftigt.
5. Die Notwendigkeit des Zusammenwirkens der verschiedenen Überwachungssysteme wird akzentuiert, insbesondere zwischen Controlling und Risikomanagement.
6. Die Bedeutung der kommunikativen Kompetenz wird geltend gemacht.
7. Die Notwendigkeit ausreichender Informationen als Grundlage von Management-Entscheidungen wird hervorgehoben.
8. Compliance-Risiken zu vermeiden, ist eine wichtige Forderung.
9. Zur Sicherung des Unternehmens dienen die Überwachungssysteme als Verteidigungslinien.
10. Der Controller ist nicht der bessere Manager, lautet eine Erkenntnis.
11. Die Digitalisierung kann die Überwachungssysteme fördern und unterstützen, aber auch neue Risiken schaffen.
12. Die Zusammenarbeit von ICV und RMA ist nützlich und hilfreich.

Nicht zuletzt darf ich mich bei meiner Interviewpartnerin **vielmals bedanken** für die Qualität der Zusammenarbeit bei der Vorbereitung, Erarbeitung und Abwicklung dieses Interviews. Mit diesen Antworten hat meine Interviewpartnerin ihre hohe thematische Kompetenz vermittelt, sie dürfte viel Aufmerksamkeit für die angesprochenen Fragen geweckt haben. Das Thema, das Interview und die Kooperation haben mir Freude gemacht und mich bereichert. ■