

**Stellung des Risiko – Controlling im Bankbetrieb
Strategische Grundsatzüberlegungen**

**Diplom Ökonom
Prof. Dr. René-Claude Urbatsch
Investition, Finanzierung, Banken, Außenhandel**

Gliederung

1. Einleitung	5
2. Standort des Risiko – Controlling in der Unternehmensführung	6
2.1 Definition.....	6
2.2 Risikomanagement / Risiko-Controlling als Managementkonzept.....	6
2.3 Hierarchie des Risiko-Controlling.....	7
2.4 Moderationsfunktion des Risiko-Controlling.....	7
3. Risiko–Controlling im konstitutionellen Bereich des Unternehmens	8
3.1 Einleitung.....	8
3.2 Unternehmenszweck.....	8
3.3 Unternehmensphilosophie / Basisstrategie	8
3.4 Operative Normen.....	9
3.5 Konsequenzen für das Risiko-Controlling.....	9
4. Risiko–Controlling im Durchführungsbereich des Unternehmens	9
4.1 Definition.....	9
4.2 Strategisches Controlling.....	10
5. Früherkennung von Chancen und Risiken als Funktionen.....	11
des Risiko-Controlling	
5.1 Begriff der Früherkennung.....	11
5.2 Formen und Merkmale einzelwirtschaftlicher Früherkennungssysteme.....	11
5.2.1 Anwendungszweck	12
5.2.2 Risiko-Controlling als Träger der Früherkennung	12
5.3 Operative Früherkennungssysteme	12
5.4 Strategische Früherkennungssysteme.....	13
6. Aufbau und Aufgaben des Risiko-Controlling	13

Anlage

Blatt 3

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

Zusammenfassung

Die Ergebnisse der folgenden Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es gibt keine einheitliche Definition des Controlling. Wirtschaft und Wissenschaft kommen zu dem Ergebnis, daß Controlling eine Komponente der Führung sozialer Systeme ist. Es unterstützt die Unternehmensführung bei ihrer Lenkungs Aufgabe durch eine Koordination des Führungssystems. Die Koordination beinhaltet insbesondere systembildende und systemdoppelnde Aufgaben, ist aber nicht auf diese beschränkt.
- Risiko-Controlling ist primär funktional zu sehen und ist im Kern eine nicht delegierbare Funktion der Gesamtgeschäftsführung.
- Unter Berücksichtigung der einzelnen Ausprägungen des Controlling (funktional, institutional, kybernetisch) besteht zwischen den unterschiedlichen Zentralbereichen der Bank wie z.B. Risikomanagement und Rechnungswesen kein Junktim.
- In der Unternehmenshierarchie bedeutet Risiko-Controlling als Leitfunktion die besonders enge Kooperation mit anderen Fachbereichen.
- Risiko-Controlling ist in die Erarbeitung, Überprüfung und Weiterentwicklung der unternehmenskonstitutionellen Fragen systematisch einzubeziehen.
- Die Früherkennung von Chancen und Risiken ist eine wesentliche Funktion des Risiko-Controlling bzw. Risikomanagement.
- Mitarbeiter des Risiko-Controlling verfügen über einen hohen Ausbildungsstand / -grad und sind aufgrund ihrer Tätigkeiten als Spezialisten zu bezeichnen.
- Risiko-Controlling als Träger der Früherkennung von Chancen und Risiken hat sich mit der Entwicklung und Pflege von (computergestützten) Instrumenten zur Erkennung, Erfassung und Steuerung von Chancen und Risiken (Methoden-/Verfahrensentwicklung) sowie deren Anwendung (Risikomanagement im engeren Sinne) zu beschäftigen.
- Methoden-/Verfahrensentwicklung, Risiko-Controlling und Risikomanagement stellen ein Junktim dar.

Als Fazit kann festgehalten werden, daß das Risikomanagement im Sinne der Früherkennung (Frühwarnsystem) schwerpunktmäßig von Kreditrisiken da anzusiedeln ist, wo das Kreditgeschäft betrieben und die Entscheidungsbefugnis = Fachkompetenz liegt (Überkompetenzen).

Blatt 4

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

Summary

The results of the following examination leave themselves like follows summarizes:

- It gives no uniform definition of the Controlling. Economy and science come to the result that Controlling is a component of the leadership of social systems. It supports the management with their steering-task through a coordination of the leadership-system. The coordination comprises especially system-forming and system-doubling tasks, it is not restricted to these however.
- Risiko-Controlling is primarily functional to see and is a not transferable function of the total-management in the kernel.
- Included development the single shapings of the Controlling, no Junktin exists between the different central-areas of the bank like for example risk-management and accountancies.
- In the business-hierarchy means Risiko-Controlling as leadership-function the especially narrow cooperation with other schools.
- Risiko-Controlling is to be included systematically into the preparation, checkup and development of the undertake-constitutional questions.
- The early-signal of odd and risks is an essential function of the Risiko-Controlling as well as risk-management.
- Co-workers of the Risiko-Controlling own a high education-stand / education-degree and are to be marked on the basis of their activities as specialists.
- Risiko-Controlling as bearers of the early-signal of odd and risks has itself with the development and care from (computer-supported) instruments to the recognition, recording and control of odd and risks (methods - / procedure-development) as well as their application (risk-management in the narrower sense), to employ.
- Methods - / procedure-development, Risiko-Controlling and risk-management represents a Junktin.

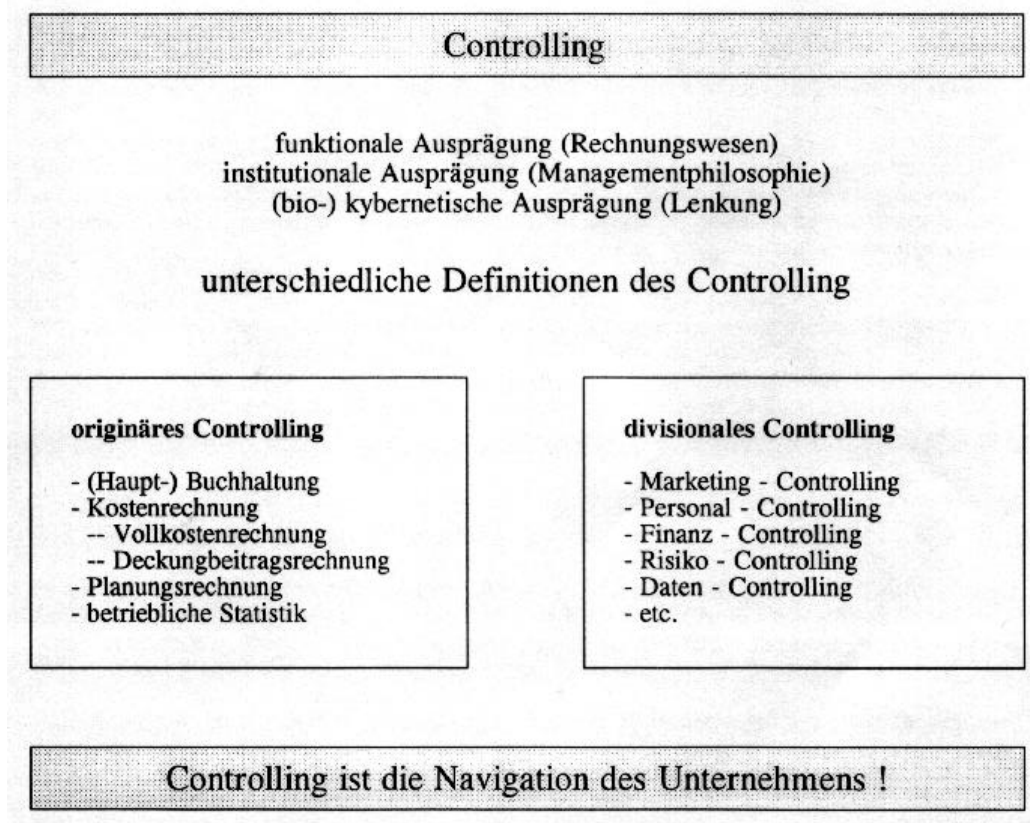
As result can become hold on that the risk-management in the sense of the early-signal (early-warning-system), to settle from credit-risks there main focus-moderately, is, where drove the credit-business and the jurisdiction = compartment-area of authority lies (Überkompetenzen).

1. Einleitung

Begriff und Konzept des Controlling kennzeichnet ein ungewöhnlicher Widerspruch: Auf der einen Seite findet sich kein größeres Unternehmen, das nicht mehrere Controllerstellen eingerichtet hat. Auf der anderen Seite besteht eine breite Meinungsvielfalt darüber, was eigentlich Controlling ausmacht und wo seine Spezifika liegen. Darüber hinaus wird immer noch diskutiert, ob Controlling überhaupt eine eigenständige Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre bilden kann. Schon Anthony kommt 1965 zu der folgenden Meinung: „In practice, people with the title of Controller have functions that are, at one extreme, little more than bookkeeping and, at the other extreme, de facto general Management.“ Selbst Preisster hielt 1985 fest, daß jeder seine eigene Vorstellung darüber hat, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll. Bedauerlicherweise meint nur jeder etwas anderes.

Eine genauere Betrachtung unterschiedlicher Definitionen und systemtheoretischen Abgrenzungen führt zu folgendem Sachverhalt:

Abbildung



Blatt 6

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

Auf diesen Überlegungen aufbauend ist Controlling eine Komponente der Führung sozialer Systeme. Es unterstützt die Führung bei ihrer Lenkungs Aufgabe durch eine Koordination des Führungssystems. Die Koordination beinhaltet insbesondere systembildende und systemkopplende Aufgaben und bezieht sich schwerpunktmäßig auf das Planungs-, Kontroll- und Informationssystem, ist aber nicht auf diese beschränkt.

Controlling setzt demnach ein dezentrales, planungs- und kontrolldeterminiertes Führungsparadigma voraus. Die Koordinationsaufgabe steigt mit zunehmender Komplexität und Dynamik der Unternehmensaußenwelt und -innenwelt und macht eine Aufgabenspezialisierung mit nachfolgender aufbauorganisatorischer Implementierung sinnvoll (Schaffung von Controllerstellen und Controllerbereichen). Die Frage der Trägerschaft der Koordinationsaufgabe hat keinen originären Einfluß auf die Aufgabe selbst. Zwischen Risiko-Controlling und u.a. Marketing-Controlling sowie Rechnungswesen besteht somit offenbar keine notwendige Verflechtung von Aufgaben und Zielen, die einander im Bestand bedingen (JUNKTIM).

2. Standort des Risiko-Controlling in der Unternehmensführung

2.1 Definition

Das Risiko-Controlling wirkt maßgeblich an der Definition des Unternehmenszwecks und des Unternehmensleitbildes mit. Es erhält aus ihnen den Auftrag, den Prozeß der Zielbildung, Maßnahmen, Planung, Durchführung, Kontrolle und Feedback der Risikosituation des Unternehmens zu steuern. Die Steuerung erfolgt sowohl im strategisch langfristigen Bereich als auch im operativ kurzfristigen Planungshorizont des Unternehmens.

Dieses bedeutet, daß das Risiko-Controlling in seiner modernen Konzeption sich nicht mehr darauf beschränkt, nur „Operationen“ des Unternehmens zu steuern (als reine Navigation), sondern auch den „konstitutionellen Bereich“ des Unternehmens wie z.B. den Unternehmenszweck aktiv mitgestaltet.

2.2 Risikomanagement / Risikocontrolling als Managementkonzept

Aus der Einleitung wird deutlich, daß das Risiko-Controlling primär funktional zu sehen ist. Es ist im Kern eine nicht deligierbare Funktion der Gesamtgeschäftsführung bzw. eines seiner Dezernenten eines Unternehmens. So sehr eine Organisationseinheit Risiko-Controlling das Linienmanagement in der Wahrnehmung dieser Funktion unterstützen kann, kann sie u.a. nicht in die Steuerungsverantwortung wie z.B. für den Absatzbereich eintreten. Zwischen Risiko-Controlling und u.a. Marketing-Controlling sowie Rechnungswesen besteht somit offenbar keine notwendige Verflechtung von Aufgaben und Zielen, die einander im Bestand bedingen (JUNKTIM).

Blatt 7

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

Nur ein Unternehmen, das die Risiko-Controlling-Funktion als wesentliches Tätigkeitsmerkmal des Top-Managements und speziell der Risikomanagement-Leitung sieht, wird mit der Organisationseinheit „Risiko-Controlling“ erfolgreich arbeiten können. Alle Versuche, einem Risiko-Controlling-Management als „Helfer“ zur Seite zu stellen, produzieren Rollenkonflikte.

2.3 Hierarchie des Risiko-Controlling

In der Hierarchie der unternehmerischen Funktion bzw. des Controlling der Teilfunktionen hat das Risiko-Controlling die Leitfunktion. Das Risikomanagement einer Bank ist inzwischen unbestritten. Das neuzeitliche Risikomanagement-Konzept (Steuerung aus dem Markt für den Markt) kann allgemein im erfolgreichen Unternehmen als durchgesetzt gelten.

„Leitfunktion“ des Risiko-Controlling bedeutet in der Unternehmenshierarchie die besonders enge Kooperation mit anderen Fachbereichen. Das Risiko-Controlling ist insbesondere im kurzfristig operativen Bereich eine der Teilfunktionen des Unternehmens und muß der unternehmerischen Gesamtplanung und Engpaßorientierung anderer Fachbereiche zugänglich sein. Obwohl alle Unternehmensressourcen auf die optimale Marktversorgung ausgerichtet sein müssen, können in der kurzfristigen Betrachtung wie z.B. die vorhandene (kurzfristig nicht auswertbare) Kapazität oder die Finanzierung und Personalausstattung zum Engpaßfaktor der Planung werden, dem sich das Risiko-Controlling anpassen muß.

2.4 Moderationsfunktion des Risiko-Controlling

Neben den Leitfunktionen im Prozeß der gesamtunternehmerischen Steuerung hat das Risiko-Controlling wesentliche Steuerungs- und Moderationsfunktionen innerhalb der Aktivitäten des Risikomanagements. Dies umfaßt u.a. die Mitwirkung an der Umsetzung der unternehmerischen Absatzziele in Maßnahmepläne (Begleitung für die Einzelaktivitäten verantwortlicher Abteilungen wie Beschaffung, betriebliche Zielplanung, Planung der Wertberichtigung etc.), daneben jedoch auch die wichtige Moderationsfunktion bei Restriktionen und Konflikte innerhalb des Risikomanagements.

Insbesondere für die letzte Funktion hat sich die Entwicklung eines institutionalisierten Risiko-Controlling als nützlich erwiesen.

3. Risiko-Controlling im konstitutionellen Bereich des Unternehmens

3.1 Einleitung

Literatur und Wirtschaft haben das Risiko-Controlling lange ausschließlich als einen Prozeß der Zielfindung, Maßnahmenplanung, Durchführung und Feedback / Kontrolle angesehen. Erst in jüngster Zeit wird die Rolle des Risiko-Controlling in der Definition der Unternehmenskonstitution, also im voroperativen Bereich, sichtbar. Selbst in der als fortschrittlich geltenden Definition des Controlling als Navigation des Unternehmens wird übersehen, daß der Navigator nicht nur ein Unternehmen steuern sollte, sondern auch daran mitwirken muß, welche Art Unternehmenszweck (Baufinanzierung, konsumtive Kredite etc.) mit welchem Mitteleinsatz / Basisstrategie erreicht werden soll.

3.2 Unternehmenszweck

Die Definition des Unternehmenszwecks ist die strategische Entscheidung für das Unternehmen überhaupt. Aus seiner treffenden Formulierung, welche Probleme für welche Zielgruppe nachhaltig besser gelöst werden als durch den Wettbewerb, wird sichtbar, daß die grundsätzliche Daseinsberechtigung des Unternehmens auch eine Frage des Risiko-Controlling ist.

Hieraus wird sichtbar, daß diese grundsätzlich von Aussagen zur Daseinsberechtigung des Unternehmens auch eine Frage der Risikobereitschaft ist. Auf dieser Ebene sind Unternehmenswille, Firmencontrolling und Risiko-Controlling annähernd identisch.

3.3 Unternehmensphilosophie / Basisstrategie

Ein Unternehmenszweck kann mit unterschiedlichen Basisstrategien erreicht werden. Das Unternehmen hat zum Beispiel die Wahl, in seinem Unternehmenszweck definierten Markt ein breites Sortiment an differenzierten Produkten anzubieten (Sortiment, Marktsegmentierung, Risikoklassen, Risikoträger etc.), oder kann sich auf eine konzentrierte Marktbearbeitung mit wenigen, aber dafür den Wettbewerb grundsätzlich überlegenden Produkten (auch in der Selbstbedienung) einrichten. So bestehen im Bereich der Absatzwege je nach Erklärungsbedürftigkeit der Produkte unterschiedliche Möglichkeiten (Außendienstmitarbeiter, Mittler, Zuführer etc.). Der gleiche Unternehmenszweck kann somit mit unterschiedlichsten Basisstrategien umgesetzt werden. Diese lassen sich jedoch nur in langfristigen Zeiträumen ändern. Sie setzen damit konstitutionelle Daten für die Operationen eines Unternehmens.

Das Risiko-Controlling wirkt hierbei heute grundsätzlich an der Erarbeitung solcher Unternehmensphilosophien und Basisstrategien mit (Strategieklausuren etc.).

3.4 Operative Normen

Aus den strategischen Handlungsoptionen und aus den empirischen Erfahrungen des Unternehmens ist das Risiko-Controlling aufgerufen, operative Normen zu entwickeln, die zumindest mittelfristige Zeiträume, oft aber auch zeitlos, verbindlich sind. Dies zeigen die folgende Beispiele:

„Wir führen neue Produkte nur ein, wenn sie nach den durchgeführten Test die Chance haben, in ihrem (Teil-) Markt Marktführer zu werden.“

„Wir werden zukünftig nur Kredite an gute Risikogruppen herauslegen.“

3.5 Konsequenzen für das Risiko-Controlling

Unternehmen mit einer fortschrittlichen Risiko-Controlling-Konzeption beziehen das Risiko-Controlling in die Erarbeitung, Überprüfung und Weiterentwicklung der unternehmenskonstitutionellen Fragen systematisch ein. Hierbei wird unterstellt, daß das Risiko-Controlling eine fachkundige Meinung zu den Fragen hat.

Die Mitwirkung des Risiko-Controlling ist gleichzeitig eine wirksame Prophylaxe zur Vermeidung typischer Konfliktsituationen zwischen Risiko-Controlling, Geschäftsführung und anderen Fachbereichen. Diese Konflikte basieren u.a. auf fehlenden Unternehmensnormen und/oder fehlenden Mitgestaltungsmöglichkeiten.

Eine Unternehmensleitung, die für Grundlagen dieser Art keine Normen für die Risikopolitik erstellt hat, delegiert unlösbaren Konfliktstoff an die nachgelagerten Ebenen.

4. Risiko-Controlling im Durchführungsbereich des Unternehmens

4.1 Definition

Dem konstitutionellen, verfassungsgebenden Bereich des Unternehmens wird nachfolgend der Durchführungsbereich gegenübergestellt. Gegen die Begriffsinhalte operative Planung eines Unternehmens bestehen Bedenken, wie der Begriffsinhalt operative Planung eines Unternehmens üblicherweise mit den kurzfristigen Aktivitäten im Gegensatz zu den strategischen (langfristigen) Aktivitäten gleichgesetzt wird.

Blatt 10

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

Im Sinne der nachfolgenden Ausführungen werden sowohl langfristig strategische als auch kurzfristig Steuerungs- und Kontrollaktivitäten als operativ im Sinne der Durchführung angesehen.

4.2 Strategisches Risiko-Controlling

Das strategische Risiko-Controlling ist Kern der langfristigen Unternehmensstrategie. Für sie hat sich die schriftliche Form durchgesetzt. Die Unternehmensstrategie sollte von der Unternehmensleitung selbst mit starker Beteiligung des Controlling als Moderator und Organisator verfaßt werden.

Inhalte und Aufbau von Unternehmensstrategien haben sich stark angenähert. Deutliche Meinungsunterschiede scheinen noch darin zu bestehen, ob die Unternehmenskonstitution Bestandteil der Unternehmensstrategie sein soll oder ob sie in einem separaten Dokument festgehalten wird.

Für den Aufbau einer Unternehmensstrategie bieten sich folgende Grundmodelle an:

- **Unternehmenskonstitution**
 - Unternehmenszweck, Unternehmensleitbild
 - Zielgruppe, Zielmärkte
 - Produktangebot, Dienstleistungsangebot
 - Vermarktungsprinzipien, Vermarktungsphilosophie

- **Statusanalyse**
 - Umweltanalyse wie z.B. Markt, Verbraucher, Wettbewerb, Gesellschaft
 - Stärken-Schwäche-Analyse
 - Definition der Potentiale

- **Planung**
 - Zielvereinbarung
 - Funktionale Strategien wie z.B. Beschaffung, Produktion, Finanzierung, Forschung und Entwicklung
 - Planung der Mitteleinsätze
 - Planung der Eckdaten wie z.B. Umsätze, Budgets, Investitionen
 - Plausibilitäten wie z.B. Restriktionen, Risikoanalysen

Blatt 11

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

Die operative Planung projiziert und extrapoliert in starkem Maße Vergangenheitsdaten, und dies ist für ihren Zweck auch weitgehend richtig. In der langfristigen Planung versagen Projektionen oft völlig, bis auf wenige makroökonomische Daten (Diskontsatz).

Die strategische Planung und das strategische Risiko-Controlling sind heute primär eine Planung von „Qualitäten“. Die strategische Planung ist im starken Maße deduktiv bis phantasie- und wunschvoll. Sie ist ein ausgesprochen kreativer bis visionärer Prozeß. Sie operiert mit unbekanntem, die zum Zeitpunkt der Planstellung weder von Namen noch von Produktleistung her bekannt sind. Das strategische Risiko-Controlling ist daher stark unternehmensentwicklungsorientiert.

5. Früherkennung von Chancen und Risiken als Risiko-Controlling Funktion

5.1 Begriff der Früherkennung

Früherkennung meint als Begriff die Wahrnehmung latent bereits vorhandener Chancen und Risiken in einem so frühzeitigen Stadium, daß noch ausreichend Zeit für eine Planung und Realisierung von Strategien und Maßnahmen zur Nutzung der signalisierten Chancen oder zur Abwehr der angezeigten Risiken verbleibt. Entwickelt wurde der Begriff der Früherkennung aus dem der Frühwarnung, der einseitig das rechtzeitige Signalisieren bevorstehender Bedrohungen meint und Frühwarnsysteme als Informationssysteme versteht, die latent bereits vorhandene Risiken / Bedrohungen frühzeitig anzeigen.

Aus dem Begriff der Früherkennung ist die in letzter Zeit häufiger anzutreffende Bezeichnung Frühaufklärung entwickelt worden, die stärker den Aspekt der Planung von Reaktionsstrategien und Reaktionsmaßnahmen einbezieht.

5.2 Formen und Merkmale einzelwirtschaftlicher Früherkennungssysteme

Stärker werdende Instabilitäten wirtschaftlicher sowie sozialpolitischer und technischer Verhältnisse führten in den 70er Jahren zum Aufbau und Ausbau von Früherkennungssystemen auch im ökonomischen Bereich. Speziell im einzelwirtschaftlichen Bereich hat sich seither eine erhebliche Vielfalt von Früherkennungsansätzen entwickelt, die nach unterschiedlichen Merkmalen gekennzeichnet werden können.

5.2.1 Anwendungszweck

Der Anwendungszweck von Früherkennungssystemen im einzelwirtschaftlichen Bereich kann sich auf die Früherkennung von Chancen / Risiken bei Marktpartnern (Kunden, Mitbewerbern etc.) oder in der eigenen Unternehmung ausrichten. Merkmalsprägend ist hier die Sichtweise der Träger / Benutzer jeweiliger Früherkennungssysteme, die eigen- und/oder fremdorientiert sein kann.

5.2.2 Controlling als Träger der Früherkennung

In der modernen Literatur zu Controlling-Konzeptionen gewinnt die Thematisierung der Früherkennung von Chancen und Risiken als Aufgabengebiet des Controlling zunehmend Bedeutung. Dies erscheint konsequent, speziell vor dem Hintergrund des Bedeutungswandels, den die Funktion und Institution des Controllers über das des Navigators, dessen wichtigstes Steuerungsinstrument die Integration von Planung und Kontrolle darstellt, bis hin zu dem eines Innovators entwickelt, der an Problemlösungsprozessen teilnimmt und für die Einrichtung und Betreuung von Früherkennungssystemen zuständig ist. Die organisatorische Zuordnung des Aufbaus und Betriebs von Frühwarn- / Früherkennungssystemen im Controllingbereich erscheint darüber hinaus auch wegen der zentralen Informationsversorgungsaufgabe des Controlling als Führungsfunktion und Führungsinstitution gerechtfertigt. Wesentliche Inputdaten für die Planungen im kurz- und langfristigen (operativen und strategischen) Bereich sind neben Analysen und Prognosen gerade auch Früherkennungsinformationen. Diese finden als informationelle Basis entweder direkt Eingang in (reguläre) strategische und / oder operative Planungen und führen dort zu einer entsprechenden Anpassung bestehender Planungen oder sie werden Grundlage neuer präventiver Planungen.

5.3 Operative Früherkennungssysteme

Die Entwicklung und Betreuung / Pflege von operativen Früherkennungssystemen, d.h. von Früherkennungssystemen 1. und 2. Generation kann als eine geradezu echte, naturgemäße, reine und unverfälschte (genuine) Aufgabe des operativen Controlling angesehen werden. Solche auf Kennzahlen / Kennzahlensysteme und Planungshochrechnungen sowie auf Indikatorenaussagen basierende Früherkennungssysteme sind in der Praxis häufig schon vertraute Instrumente des Controlling, auch ohne daß ihnen der Begriff „Frühwarn- / Früherkennungssystem“ zugeordnet wird.

5.4 Strategische Früherkennungssysteme

Wenn und soweit man akzeptiert, daß die Existenz eines strategischen Controlling berechtigt ist, oder zumindest zugesteht, daß die Führungsfunktion „Controlling“ wesentliche Beiträge zur strategischen Planung zu liefern hat, ist jedenfalls die Mitwirkung bei Aufbau und Betreuung von strategischen Frühwarnsystemen ebenfalls Aufgabengebiet des strategischen Controlling. Diese sind maßgeblich durch das Ansoff'sche Konzept der „Schwachen Signale“ sowie durch die Erkenntnisse der Diffusionstheorie geprägt.

6. Aufbau und Aufgaben des Risiko-Controlling

Wie bereits ausgeführt worden ist, stellt die Früherkennung von Chancen und Risiken eine wesentliche Funktion des Risiko-Controlling dar. Unterschiedliche Begriffsinhalte führen bekanntlich zu Friktionen. Für ein unternehmensbereichsübergreifendes Risiko-Controlling ist es daher zwingend erforderlich, daß die jeweiligen Unternehmensbereiche die notwendige Kommunikation gleiche Begriffe und Inhalte verwenden. Neben einer einheitlichen Terminologie bedarf es konsequenterweise einheitlicher Darstellungsformen und Methoden der Risikobewertung und -quantifizierung. Nur so werden die Ergebnisse vergleichbar.

So faßt der Risiko-Controller die Risiken über alle Unternehmensbereiche in einem Risikoprofil zusammen. Die Unternehmensbereiche entscheiden anschließend unter Berücksichtigung von Zielvorgaben über geeignete Maßnahmen zum Risikomanagement. Sein Instrumentarium hat sich im Kreditgeschäft überwiegend auf die sich aus dem Bonitätsrisiko ergebende Risikoposition auszurichten.

Ein Risikomanagementsystem kann daher kein Entscheidungssystem sein. Es umfaßt mehrere Hilfssysteme zur objektiven Beurteilung des Kunden. Es soll die Qualität der (Kredit-) Entscheidung verbessern. Es ist aber kein Ersatz für die (Kredit-) Entscheidung. Das Zusammenwirken von maschinellen/computergestützten und persönlichen Wertungen und Informationen zu einem Votum über die Kundenbeziehung wird somit erst dann zu einem wirklichen Risikomanagement, wenn aus ihm Meßwerte für die Steuerung von Risiken ableitbar sind. Hierin liegt die entscheidende Stärke und der größte Nutzen computergestützter Systeme.

Ziel der Steuerung und Bewertung von Risiken als Teil des gesamten Risikomanagements ist u.a. die Minderung der Risikokosten durch das frühzeitige Erkennen von Bedrohungsausmaßen und des Chancenpotentials sowie durch zielgerichtetes Ausnutzen von Handlungsspielräumen (aktives Verhalten).

Da Risiko die Gewährung der Vermögens- und/oder Ertragslage beinhaltet, gehören zu den wesentlichen Zielen des Risiko-Controlling und des Risikomanagements:

Blatt 14

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

1. Steuerung des Risikos mit dem Ziel, den Ertrag der Bank zu optimieren
2. Verbesserung von Kreditentscheidungen und Kreditherauslageverhalten durch Schaffung transparenter und homogener Bonitäts- und Zahlungsfähigkeitsprüfungen
3. Beurteilung des (gewerblichen) Kreditgeschäftes mit dem Ziel, (kalkulierbare) Risiken einzugrenzen

Bei der Umsetzung dieser Ziele für ein optimales Risikomanagement ist somit zwischen Linien- und Stabsfunktionen zu unterscheiden. Die Linie managt das Risiko. Sie hat Gewinn- und Verlust- sowie Performance-Verantwortung und entscheidet über den Produkteinsatz sowie über künftige Produkte. Der Stab stimmt mit der Linie die Verfahren zur Risikobewertung ab, analysiert, aggregiert Informationen, berichtet an das Management und „controlt“. Risikoinformationssysteme sowie die Überwachung von Linien sind daher Stabsfunktionen. Management der Risikoarten sowie das „Risk-Hedging“ sind Linienfunktionen. Somit hat das Risiko-Controlling die Aufgabe der Erkennung, Erfassung, Analyse und Steuerung von (Kredit-) Risiken. Das Risikomanagement in der Stabs- und Linienfunktion setzt Maßnahmen, basierend auf den Erkenntnissen des Risiko-Controlling um und wird gleichzeitig vom Risiko-Controlling „controlt“.

Die Steuerung des Risikos mit dem Ziel, den Ertrag der Bank zu optimieren, ist das Oberziel des Zielsystems des Risiko-Controlling und des Risikomanagements. Die Subziele Schaffung von Transparenz und Homogenität bei der schematisierten Bonitäts- und Zahlungsfähigkeitsprüfung im Rahmen der Kreditprüfung sowie die Eingrenzung auf kalkulierbare Risiken haben Mittelcharakter.

Die Verbesserung von Kreditentscheidungen und Kreditherauslageverhalten durch die Schaffung transparenter und homogener Bonitäts- und Zahlungsfähigkeitsprüfungen ist sowohl ein Aufgabengebiet des Risiko-Controlling als auch des Risikomanagements. So müssen Kreditentscheidungen durch einen Sachkunden Dritten in kürzester Zeit nachvollziehbar sein. Um dieses darstellen zu können, entwickelt das Risiko-Controlling (MVE) Instrumente für den manuelle und/oder technischen Entscheidungsprozeß. Für die manuellen Bonitäts- und Zahlungsfähigkeitsprüfung sind daher problemorientierte Formulare bereitzustellen. Sie stellen das Abbild von Arbeitsrichtlinien und Arbeitsanweisungen dar. Gleichzeitig müssen derartige Formulare signifikante Merkmale und Ausprägungen enthalten, die ein rechtzeitige Eingrenzen von vertretbaren Risiken gewährleistet. Diese Hilfsmittel stellen für den technischen Bereich (Expertensysteme wie z.B. Scoring) wesentliche Grundlagen dar. Das Risikomanagement in seiner Stabs- und/oder Linienfunktion wendet derartige Instrumente zur Zielerreichung an. Die Effizienz des Mitteleinsatzes wird wiederum vom Risiko-Controlling „controlt“.

Während im vorgehenden Beispiel das Risiko-Controlling und hier insbesondere die Methoden- und Verfahrensentwicklung dominiert, handelt es bei Beurteilung des gewerblichen Kreditgeschäftes zwecks Eingrenzung auf vertretbare Risiken um einen permanenten Wechsel zwischen Risiko-Controlling und Risikomanagement. Während das Risiko-Controlling mit

Blatt 15

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

dem Risikomanagement in der Stabs-/Linienfunktion Vereinbarungen trifft, sorgt das Risiko-Controlling für die Erfüllung der Zielvereinbarungen. Das Risiko-Controlling in seiner Stabsfunktion kontrolliert das Risikomanagement. Durch die Analysen des Risiko-Controlling können weitere Zielvereinbarungen erforderlich werden.

Diese Ausführungen zeigen deutlich die Verantwortungsbereiche des Risiko-Controlling und des Risikomanagements, die sich wie folgt aufzuführen lassen:

1. Risiko-Controlling und Risikomanagement sind beide für die Durchführbarkeit, Einhaltung und Kontrolle der Kreditpolitik verantwortlich.
2. Für die Schaffung geeigneter Instrumente und Methoden zur Unterstützung von Kreditentscheidungen / Entscheidungsprozessen ist das Risiko-Controlling hauptverantwortlich. Es erstellt bzw. koordiniert die Erstellung von Arbeitsanweisungen, Arbeitsrichtlinien, Formularen. Darüber hinaus ist es verantwortlich für die Ermittlung von Pauschalbeträgen im Rahmen der Haushaltsrechnung (Zahlungsfähigkeitsprüfung) sowie die Ermittlung signifikanter bonitätsbestimmender Merkmale und Ausprägungen für die Bonitätsprüfung.
3. Für die Einhaltung der Zielsetzung in bezug auf das Kreditherauslageverhalten und die Kreditentscheidung ist das Risikomanagement in seiner Stabs-/Linienfunktion hauptverantwortlich. Es achtet bei der Umsetzung von Instrumenten und so weiter auf die Einhaltung der Zielvereinbarung. Das Risiko-Controlling überwacht ergebnisorientiert die Umsetzung des Risikomanagements.
4. Nur der guten Ordnung halber sei abschließend erwähnt das sowohl das Risiko-Controlling als auch das Risikomanagement für die Budgeterstellung und Überwachung sowie Bereichsprozessen (Arbeitsablaufbeschreibungen, Führungsaufgaben etc.) selbst verantwortlich sind.

Aus den Verantwortungsbereichen des Risiko-Controlling und Risikomanagement resultieren zwangsläufig folgende Hauptaufgaben:

1. Festlegung von Kreditrichtlinien und Kompetenzen
2. Entwicklung, Bereitstellung, Einsatz und Pflege von Risikomanagement-Instrumenten
3. Ermittlung und Analyse von Auffälligkeiten
4. Ergreifung und Einleitung von flankierenden Maßnahmen (Schlüssel Filialsteuerung, Risikoschlüssel Privat- / Firmenkunden etc.)
5. Planung und Prognose von latenten und potentiellen Kreditrisikokosten (Pauschalwertberichtigungen, Einzelwertberichtigungen etc.)
6. Entscheidung / Votierung und ggf. Abwicklung nicht konsumtiver Kredite / Geldhandelsgeschäften

Blatt 16

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

7. Kommunikation mit bereichsübergreifenden Organisationseinheiten über risikorelevante Daten (Berichtswesen, MIS etc.)
8. Kontrolle von Zielvereinbarungen in bezug auf das Kreditherauslageverhalten sowie der Umsetzung flankierender Maßnahmen
9. Beschreibung und Steuerung der im Bereich initiierten Prozesse

Mitarbeiter des Risiko-Controlling im weitesten Sinne müssen daher über einen hohen Ausbildungsstand / -grad verfügen. Sie sind daher aufgrund ihrer Tätigkeiten als Spezialisten zu bezeichnen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß das Risiko-Controlling als Träger der Früherkennung von Chancen und Risiken sich in der Stabsfunktion mit der Entwicklung und Pflege von (computergestützten) Instrumenten zur Erkennung, Erfassung, Analyse und Steuerung von Chancen und Risiken (Methoden- / Verfahrensentwicklung) sowie in der Linienfunktion mit deren Anwendung (Risikomanagement im engeren Sinne) zu beschäftigen hat. Somit bietet sich folgender Aufbau des Risiko-Controlling an:

Blatt 17

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

Methoden- / Verfahrensentwicklung, Risiko – Controlling

- Entwicklung von Instrumenten zur Erkennung von Risiken
- Entwicklung von Instrumenten zur Erfassung / Analyse von Risiken und Auffälligkeiten
- Entwicklung von Instrumenten zur Steuerung von Risiken und Auffälligkeiten

Instrumente:

- Schlüssel Filialsteuerung
- Schlüssel Firmenkunden
- Schlüssel Privatkunden
- Computergestützte Bilanzanalyse
- Kontodatenanalyse
- Punktbewertungsverfahren
- Berichtswesen
- Richtlinien
- Formularentwicklung
- Wertberichtigungssystematik
- Risikoklassifizierung Privat- / Firmenkunden
- Risikopotentialanalyse
- Vorrestantenbearbeitung
- Restantenbearbeitung
- Reaktivierungsmodelle
- Etc.

Ziel:

Schaffung Transparenz von Kreditherauslageverhalten und Kreditentscheidungen

Zentrales Kreditsekretariat

- Entscheidung / Votierung Überkompetenzanträge
 - Gewerbliches Kreditgeschäft
 - Geldhandelsgeschäfte mit Banken und Nichtbanken
 - Konzernkreditgeschäft
 - Wechselkreditgeschäft
- Beurteilung von potentiellen / latenten Risiken u.a. im Rahmen der computergestützten Bilanzanalyse und sonstiger Informationen und Beurteilungsunterlagen
- Ermittlung von Auffälligkeiten wie Branchenentwicklungen, Bilanzkennzahlenentwicklungen, Insolvenzhäufigkeiten
- Ermittlung des Wertberichtigungsbedarfes
- Erstellung von Kreditrichtlinien

Zentrale Baufinanzierung

- Überprüfung von Kompetenzanträgen
- Entscheidung / Votierung von Überkompetenzanträgen
 - Erkennung potentieller Risiken zwecks Minderung des Risikopotentials
 - Ermittlung von Auffälligkeiten im Kapitaldienst und Einleitung flankierender Maßnahmen
 - Ermittlung des Wertberichtigungsbedarfes
 - Erstellung von Kreditrichtlinien

Literaturverzeichnis

Monographien

Büschgen, H. E.

Controlling und Marketing, Stuttgart 1987

Büschgen, H. E.

Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1990

Deyhle, A.

Management- & Controlling-Brevier, Band 1, Manager & Controller im Team, 3. Auflage
Gauting 1984

Eilenberger, G.

Bankbetriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, München 1993

Hagenmüller, K. F. und Diepen, G.

Der Bankbetrieb, 13. Auflage, Wiesbaden 1993

Hausschildt, J. und Schewe, G.

Der Controller in der Bank, Frankfurt a. M. 1993

Horváth, P.

Controlling, 5. Auflage, München 1994

Kaesler, W.

Controlling im Bankbetrieb, 2. Auflage, Bern und Stuttgart 1984

Krumnow, J.

Operatives Controlling im Bankkonzern, Stuttgart 1987

Mayer, E.

Controlling - Konzepte, 2. Auflage Wiesbaden 1987

Mayer, E. / Weber, J.

Handbuch Controlling, 1990 Stuttgart

Schierenbeck, H.

Ertragsorientiertes Bankmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 1991

Schierenbeck, H.

Ertragsorientiertes Bankmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden 1994

Blatt 19

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

Schierenbeck, H. und Moser, H.
Handbuch Bankcontrolling, Wiesbaden 1994

Schmidt, A.
Das Controlling als Instrument der Koordination der Unternehmensführung, Frankfurt a. M.
1986

Serfling, K.
Controlling, 2. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln 1992

Weber, J.
Einführung in das Controlling, 5. Auflage, Stuttgart 1994

Beiträge in Sammelwerken

Kilgus, E.
Implementierung von Controllingsystemen bei internationalen Banken, in: Handbuch Controlling, Hrsg.: Schierenbeck, H. und Moser, H., Wiesbaden 1994, S. 69 – 85

Köllhofer, D. und Sprißler, W.
Informationswesen und Kontrolle im Bankbetrieb, in: Geld-, Bank und Börsenwesen, Hrsg. Kloten, N. und von Stein, J.-H., 39. Auflage, Stuttgart 1993, S. 782 – 910

Krumnow, J.
Controlling-Konzept der Deutschen Bank, in Handbuch Controlling, Hrsg.: Mayer, E. und Weber, J., Stuttgart 1990, S. 831 – 845

Küpper, H. U.
Controller-Anforderungsprofil in der Theorie, in: Handbuch Controlling, Hrsg.: Mayer, E. und Weber, J., Stuttgart 1990, S. 325 – 342

Mayer, E.
Controlling als Führungskonzept, in: Handbuch Controlling, Hrsg.: Mayer, E. und Weber, J., Stuttgart 1990, S. 33 – 90

Rösner, A.
Informationsmanagement als Controllinginstrument bei Finanzdienstleistern, in: Handbuch Bankcontrolling Hrsg.: Schierenbeck, H. und Moser, H., Wiesbaden 1994, S. 227 – 237

Schierenbeck, H.
Controlling, in: Geld-, Bank und Börsenwesen, Hrsg. Kloten, N. und von Stein, J.-H., 39. Auflage, Stuttgart 1993, S. 911 - 939

Blatt 20

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

Siegwart, H. und Sander, St.

Stand des Controlling in der Schweiz, in: Handbuch Controlling, Hrsg.: Mayer, E. und Weber, J., Stuttgart 1990, S. 685 – 694

Beiträge in Zeitschriften und Zeitungen

Schulte, H.

Determinanten bankbetrieblicher Controlling- System, in: WISU 17. Jg., 1988, S. 215 – 219

Schüller ,S.

Aufgaben und organisatorische Gestaltung des Bankcontrollings, in: Die Bank, 1985, S. 558 - 560

1. Allgemeine Definitionen des Controlling und des Rechnungswesen

Gabler

Controlling ist eine Teilfunktion innerhalb der Unternehmensführung. Controlling beschäftigt sich mit den Aufgaben der Unterstützung der Steuerung der Unternehmung im Rahmen der Datenverarbeitung, des gesamtzielorientierten Planens sowie der Kontrolle.

Humboldt

Controlling ist eine Teilfunktion der Unternehmensführung, die zur Steuerung des Unternehmens Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben wahrnimmt, um die betrieblichen Entscheidungsträger mit notwendigen Informationen zu versorgen. Das Rechnungswesen ist derjenige Betriebsbereich, der sich mit der zahlenmäßigen Planung, Erfassung, Auswertung der betrieblichen Vermögens-, Kapital- und Erfolgsvorgänge befaßt. Das Rechnungswesen beschäftigt sich mit (Haupt-) Buchführung, Kosten- und Planungsrechnung sowie der betrieblichen Statistik.

2. Ursprünge, Begriffe und Ausprägungen des Controlling

Preisster, 1985

Jeder hat seine eigene Vorstellung darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes.

Anthony, 1965

In practice, people with the title of Controller have functions that are, at one extreme, little more than bookkeeping and, at the other extreme, de facto general management.

3. Unterschiedliche Sicht des Controlling

Funktionale Sicht

Controlling als Funktion in der anglo-amerikanischen Managementliteratur als Teilfunktion der Führung in der Bedeutung der Kontrolle. Zu den Inhalten gehören forecasting, planning, organizing, directing, coordinating, controlling, communication oder planning, organizing, leading, controlling

Controlling wird somit im funktionalen Sinne von jeder Führungsperson im Rahmen seiner Managementaufgaben wahrgenommen.

Blatt 22

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

institutionelle Sicht

organisatorisch abgegrenztes Aufgabengebiet bzw. Aufgabenbereich, dessen Aufgabenträger (Controller) Servicefunktionen für Unternehmensführung zur Unterstützung der Managementfunktionen wie z.B. Planung, Controlling, Organisation ausüben.

Controlling = Controllershhip

Postulat auf Basis der Arbeiten u.a. von Harbert (1982), daß Controlling nicht mit Kontrolle übersetzt werden darf.

kybernetische Sicht

Controlling = Lenkung; Controlling wird zur umfassenden, komplexen Führungsfunktion bzw. als Institution zu einer organisatorischen Einheit, die die Unternehmensführung bei ihrer Lenkungsfunktion unterstützt.

Allerdings bestehen über den Grad der Unterstützung und deren Felder (Unternehmensziele, strategische Planung etc.) in Theorie und Praxis erhebliche Meinungsverschiedenheiten.

Nimmt man nach Ulrich den Begriff Controlling im kybernetischen Sinne ernst, kommt Ulrich zu dem Schluß, daß Controlling identisch ist mit dem was in der systemorientierten Managementlehre als LENKEN bezeichnet wird, und damit einen wesentlichen Teil der Managementaufgabe umfaßt.

4. Überblick wesentlicher Definitionen

Rathe, 1963	Controlling ist der Soll-Ist-Vergleich
Mayer, 1971	Ausgangspunkt der biokybernetisch-vernetzten Form der Unternehmenssteuerung und seine praktische Anpassung an Umweltänderungen
Hoffmann, 1972	Controlling = Unterstützung der Steuerung der Unternehmen durch Informationen
Dworak, 1973	Controlling ist herkömmliches Rechnungswesen mit analytischen Abteilungen
Heigl, 1978	Controlling = Beschaffung, Aufbereitung und Prüfung von Informationen für deren Anwendung zur Steuerung der Betriebswirtschaft auf

Blatt 23

Stellung des Risiko-Controlling im Bankbetrieb; Strategische Grundsatzüberlegungen

deren Ziele hin

- Krüger, 1979 Controlling ist ein System aufeinander abgestimmter Maßnahmen, Prinzipien, Methoden und Techniken, das der erfolgszielbezogenen systeminternen Steuerung und Kontrolle dient.
- Horvath, 1979 Controlling ist ein System der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung, systembildend und systemhoppelnd koordiniert und auf diese Weise die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.
- Matschke/Kolf, 1980 ..., ob die Wahrnehmung der Controlling-Funktion in einer Organisationseinheit zusammengefaßt (zentralisiert) werden soll oder ob dies dezentral erfolgen kann. Wichtig ist, daß überhaupt solche Funktionen wahrgenommen werden.
- Baumgartner, 1980 Von der Verwirklichung eines Controller-Konzepts darf erst dann gesprochen werden, wenn die relevanten Funktionen auch tatsächlich von einem Controller bzw. dessen Abteilung in integrierter Form wahrgenommen werden.
- Bramsemanun, 1980 Controlling = spezielle Denkweise
- Heidelberger, 1982 Der Controller ist als Position in jeder Unternehmung zu finden. Überall gibt es ein Finanz- und Rechnungswesen - zumindest eine Buchhaltung. Controlling ist Rechnungswesen.
- Schröder, 1982 Controlling = spezielle Führungsphilosophie
- Wich, 1984 Man braucht nur Menschen mit einer bestimmten Einstellung und mit bestimmten Fähigkeiten, dann hat man das beste Controlling-System.
- Deyhle, 1986 Controlling ist ein Prozeß der Navigation zu wirtschaftlichen Zielen mit Fahrplan und Planverfolgung als Steuerung, als Ortsbestimmung.
- Ihring, 1986 Controlling ist Zielplanung, Maßnahmenplanung, Kontrolle und Steuerung(maßnahmen)
- Siegwart, 1986 Controlling = Gewinnsteuerung
- Küpper, 1987 Controlling = Koordination

5. Controlling als institutioneller Bereich mit dem Bezugspunkt Rechnungswesen

- Strobel, 1978 Gesamtheit von führungsanalytischen (planungsrechnerischen, informationsbezogenen) Tätigkeiten, die dem Zweck der entlastenden Verbesserung der Unternehmensführung dienen und organisatorisch vervollständigt (delegiert) sind
- Harbert, 1982 Controlling = Statistik, Budgetierung, Steuern und interne Revision
- Bannow, 1983 Die Aufgabe des Leiters des Rechnungswesens liegt im wesentlichen darin, den wirtschaftlichen Vorgängen des Unternehmens zugrundeliegende Informationen (Zahlen) entsprechend der GoB zu erfassen und aufzuzeichnen, so daß eine spätere Rechnungslegung vorgenommen werden und der Unternehmensleitung somit auch der Ablauf definierter Perioden (Geschäftsjahr) Entlastung erteilt werden kann.

Fazit Controlling ist eine Komponente der Führung sozialer System. Es unterstützt die Führung bei ihrer Lenkungsaufgabe durch eine Koordination des Führungssystems. Die Koordination beinhaltet insbesondere systembildende und systemdoppelnde Aufgaben und bezieht sich schwerpunktmäßig auf das Planungs-, Kontroll- und Informationssystem, ist aber nicht auf diese beschränkt.

Controlling setzt ein dezentrales, planungs- und kontrolldeterminiertes Führungsparadigma voraus. Die Koordinationsaufgabe steigt mit zunehmender Komplexität und Dynamik der Unternehmensaußenwelt und -innenwelt und macht eine Aufgabenspezialisierung mit nachfolgender aufbauorganisatorischer Implementierung sinnvoll (Schaffung von Controllerstellen und Controllerbereichen). Die Frage der Trägerschaft der Koordinationsaufgabe hat keinen originären Einfluß auf die Aufgabe selbst.