

ISBN 978-3-8006-7184-4



9 783800 671847 € 14,90

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

Spezialausgabe Sommer 2023

www.zeitschrift-controlling.de

In unruhigen
Gewässern
manövrieren

MANAGING RISKS

NEUE WEGE DER RISIKOORIENTIERTEN
UNTERNEHMENSSTEUERUNG



Österreich: € 15,40 / Schweiz: CHF 19,50



5130202307



175522

In unruhigen Gewässern manövrieren.



Diederichs
Risikomanagement und Risikocontrolling
 5. Auflage, 2023, 462 Seiten.
 Gebunden € 79,-
 ISBN 978-3-8006-6931-8
 ≡ vahlen.de/33736211



Gleißner
Grundlagen des Risikomanagements
 4. Auflage, 2022, 786 Seiten.
 Mit Software zur Risikoanalyse zum Download.
 Gebunden € 65,-
 ISBN 978-3-8006-6782-6
 ≡ vahlen.de/33282870



Crone/Werner
Modernes Sanierungsmanagement
 6. Auflage, 2021, 644 Seiten.
 Gebunden € 75,-
 ISBN 978-3-8006-6591-4
 ≡ vahlen.de/32367908



Allert
Distressed M&A
 2022, 341 Seiten.
 Gebunden € 79,-
 ISBN 978-3-8006-6586-0
 ≡ vahlen.de/32359859



Beyer/Kirchner-Khairy
Wert- und risikoorientiertes Controlling
 2023, Rund 500 Seiten.
 Kartoniert ca. € 39,80
 ISBN 978-3-8006-5934-0
 ≡ vahlen.de/26280302



Jossé
Krisenmanagement und Business Continuity
 2020, 108 Seiten.
 Kartoniert € 18,90
 ISBN 978-3-8006-6426-9
 ≡ vahlen.de/31347387

MIT RISIKOORIENTIERTER UNTERNEHMENS- STEUERUNG SELBST IN UNRUHIGEN GEWÄSSERN ERFOLGREICH MANÖVRIEREN.

Covid-19, Lieferkettenengpässe, politische Spannungen in Fernost und zuletzt der Ukraine-Krieg – die Krisen der jüngeren Vergangenheit haben schmerzhaft ins Bewusstsein gerückt, dass wir in einer von VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) geprägten Welt leben. Die hieraus resultierenden Risiken (und Chancen) sind jedoch kein Thema, das sich rein an die Risikomanagementfunktion delegieren lässt. Ebenso scheint die Betrachtungsweise verkürzt, das Risikomanagement lediglich als – bisweilen sogar lästige – Pflichtübung wahrzunehmen. Vielmehr ist es für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zunehmend erforderlich, den Umgang mit volatilen Umweltbedingungen in der gesamten Organisation zu verankern.

Hierfür besteht ein breites Spektrum an Ansatzpunkten, wie Risikobewusstsein in die Linienorganisation integriert werden kann – angefangen vom Reporting und spezifischen Kennzahlen über Anreizsysteme bis hin zur Verankerung in der Unternehmenskultur. Eine Herausforderung – insbesondere auch für das Controlling – besteht hierbei in dem Umstand, dass Risiken und ihre erfolgreiche Vermeidung durch Maßnahmen des Risikomanagements häufig schwer messbar sind. Die Integration von Risikoaspekten in organisationale Ziel-, Steuerungs- und Anreizsysteme ist daher nach wie vor ein Thema, das die Praxis und Wissenschaft umtreibt. Zwar ist ein Trend erkennbar, dass weichere, nicht-finanzielle Faktoren an Bedeutung gewinnen, aber wie diese mit traditionellen finanziellen Aspekten schlüssig integriert werden können, bleibt Gegenstand von Diskussionen. Dass eine derartige Integration

erstrebenswert ist, scheint auf breiter Front akzeptiert, wie die jüngere Forschung zum holistischen Umgang mit Chancen und Risiken zeigt – siehe die Forschungslinien zu Enterprise Risk Management und Risk Governance.

Die vorliegende Spezialausgabe der CONTROLLING adressiert diese Umweltbedingungen, Trends und Herausforderungen in der risikoorientierten Unternehmenssteuerung. Die Beiträge gehen einerseits auf Kernfragen der Integration von Risikoaspekten in Führung, Governance und Organisation ein, andererseits aber auch auf konkrete Steuerungsmechanismen wie die Berücksichtigung von Risikoübernahme und ESG-Aspekten in Anreizsystemen, die Verzahnung von Risikokultur mit diagnostischen Steuerungssystemen sowie die erfolgreiche Gestaltung von Risikoworkshops. Weitere Beiträge fokussieren sich auf die risikoorientierte Steuerung entlang der Wertschöpfungskette und die kontextspezifische Gestaltung von Risikosteuerung in KMU und der öffentlichen Verwaltung.

Wir sind zuversichtlich, dass die Beiträge für viele verschiedene Akteure Impulse und Ideen dafür bereithalten, wie Organisationen ihre Risikosteuerung weiterentwickeln können. Denn so viel scheint gewiss: Die nächste Krise und damit die Notwendigkeit, die Organisation auch in unruhigen Gewässern stabil auf Kurs zu halten, wird kommen!

Eine erkenntnisreiche Lektüre wünschen

Martin Hiebl und Burkhard Pedell



Inhalt



Führung, Governance und Organisation

Chancen- und risikobewusste Unternehmenssteuerung im Dauerkrisenmodus von Volker Stein und Arnd Wiedemann	4
Eine Aligned Assurance als Grundlage risikoorientierter Unternehmensführung von Michael Schiwietz und Chris Mudrack	9
Is the neighbour's grass (really) greener? by Marco Maffei and Rosanna Spanò	15
Improving Disclosures about Management of Ever-Evolving Risks by Mark Beasley, Bruce Branson and Don Pagach	20
Organisation des Risikomanagements - Einordnung, Größe und Aufgaben von Andreas Hoffjan und Max Schwarz	24



Steuerungsmechanismen

Verhaltenssteuerung durch Anreizsysteme von Ivo Schedlinsky und Friedrich Sommer	28
ESG-Kriterien als Bemessungsgrundlagen in Anreiz- und Vergütungssystemen von Ute Vanini	33
Wie gut ist das Risikobewusstsein in Ihrem Unternehmen? von Evelyn Braumann, Isabella Grabner und Arthur Posch ...	38
Die Steuerung nicht-finanzieller Risiken im Kontext der Risikokultur von Christoph Schmidt und Hartmut T. Renz	43
Effektive Risikoworkshops ... Aber wie? von Clemens Harten, Lucia Bellora-Bienengräber und Matthias Meyer	50





55

Risikoorientierte Steuerung im Wertschöpfungssystem

Risikomanagement 4.0 in der digitalisierten Fabrik
 von Melanie Kessler und Julia Arlinghaus55

Risikoorientierte Steuerung globaler Lieferketten
 von Michael Stietz und Lauri Lehtinen61

Kenne ich meine Geschäftspartner?
 von Franz Loizenbauer65

Umfeldspezifische Risikosteuerung

Risikomanagement in kleinen Familienunternehmen
 von Michael Kuttner und Christine Mitter70

Gamifizierte Anreize für das Risikomanagement in KMU
 von Thomas Henschel und Ilka Heinze74

Risikoorientierte Steuerung in der öffentlichen Verwaltung
 von Fabienne-Sophie Schäfer
 und Bernhard Hirsch79

