

---

## **CARF Luzern 2018**

Controlling.Accounting.Risiko.Financen.

**Konferenzband**

Konferenz Homepage: [www.hslu.ch/carf](http://www.hslu.ch/carf)

---



# Rollenmodelle von Risikomanagern - Ein empirischer Vergleich von Fremdbild und Selbstbild

## **Research Paper**

**Prof. Dr. Ute Vanini**

Fachhochschule Kiel, Institut für Controlling, Sokratesplatz 2, 24149 Kiel, E-Mail: [ute.vanini@fh-kiel.de](mailto:ute.vanini@fh-kiel.de)

### **Abstract**

Der Beitrag vergleicht die Ergebnisse zweier Studien zu Rollen von Risikomanagern in Unternehmen. Studie 1 leitet auf Grundlage einer quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen in einschlägigen Jobportalen Aufgabenprofile von Risikomanagern ab und verdichtet diese zu Rollen. Sie zeigt somit das Fremdbild der Rollen von Risikomanagern. Basierend auf einer Online-Befragung untersucht Studie 2 tatsächliche Aufgaben, das Rollenverständnis und die Zufriedenheit von Risikomanagern (Selbstbild). Insgesamt lassen sich aus der Analyse der Stellenanzeigen acht Rollenmodelle ableiten, die überwiegend durch die Befragung bestätigt werden können. Die Befragung zeigt eine eher unterdurchschnittliche Zufriedenheit der Risikomanager mit ihrer Rolle, die möglicherweise aus einer unklaren Aufgabenabgrenzung resultiert.

## 1 Problemstellung

Spätestens seit der Finanz- und Wirtschaftskrise haben Unternehmen die Relevanz der Implementierung eines unternehmensweiten Risikomanagementsystems (RMS) erkannt. Allerdings gibt es aufgrund fehlender gesetzlicher Vorgaben kein einheitliches Verständnis über die Aufgaben und die organisatorische Umsetzung eines Risikomanagements (RM) und dessen Abgrenzung zu verwandten Bereichen wie dem Sicherheits-, dem Krisen- und dem Compliance-Management (Vanini, 2012, S. 19 ff.; Tekathen, 2015, S. 325 ff.). In Deutschland überträgt der Gesetzgeber z.B. durch das KonTraG die Gesamtverantwortung für die Implementierung eines adäquaten RMS an die Geschäftsführung, die dabei von zentralen und dezentralen Stellen unterstützt wird. Für diese unterstützten Stellen gibt es zahlreiche unterschiedliche Bezeichnungen wie z.B. Chief Risk Officer (CRO), Risikocontroller, RM-Beauftragter oder RM-Koordinator, die hier unter dem Oberbegriff des Risikomanagers subsummiert werden. Die Vielfältigkeit der Bezeichnungen spiegelt sich im Umfang und der Heterogenität der Aufgaben von Risikomanagern wider (Diederichs, Fricke & Mache, 2011, S. 1462; Herne & Tüllner, 2011, S. 17), die in ihrer Gesamtheit durch eine einzelne Person kaum zu erfüllen sein dürften.

Während es zahlreiche Studien zu Aufgaben- und Kompetenzprofilen von Controllern (z.B. Bernsberg & Buscher, 2017) sowie deren Rollen (z.B. Schäffer & Weber, 2015) gibt, liegen derartige Untersuchungen für Risikomanager noch nicht vor. Bisherige Studien kommen lediglich zum Ergebnis, dass das Aufgabengebiet von Risikomanagern eher breiter geworden ist (Colquitt, Hoyt & Lee, 1999). Wesentliche Schwerpunkte sind dabei die Entwicklung und Implementierung von Tools zur Risikoanalyse und –bewertung und die Entscheidungsbeeinflussung durch die erfolgreiche Kommunikation mit den entscheidungsverantwortlichen Managern im Unternehmen (Hall, Mikes & Millo, 2015).

Rollenmodelle dienen der Vereinfachung komplexer Konstrukte wie z.B. umfangreichen Aufgabenbündeln durch Verwendung von Metaphern, der Positionierung und Abgrenzung einer Stelle innerhalb einer Organisation sowie der Orientierung des Stelleninhabers (Rambusch & Sill, 2007, S. 378 f.). Die Identifikation und Verdichtung von Aufgabenbündeln zu konsistenten Rollen von Risikomanagern würden somit deren Positionierung innerhalb ihrer Organisation unterstützen, unklare Erwartungen der Risikomanager selbst sowie anderer Organisationsmitglieder reduzieren und dadurch Rollenkonflikte reduzieren und zudem eine rollengerechte Aus- und Weiterbildung von Risikomanagern ermöglichen. Dabei ist es wichtig, dass Fremdbild und Selbstbild der Rollen weitestgehend übereinstimmen.

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist daher die Identifikation von Risikomanager-Rollen. Konkret werden dabei folgende Forschungsfragen untersucht:

- Welche Aufgaben übernehmen Risikomanager in der Unternehmenspraxis?
- Inwieweit lassen sich aus den Aufgaben und deren Wahrnehmung Rollenbilder von Risikomanagern ableiten?
- Gibt es einen Unterschied zwischen dem Fremd- und dem Selbstbild von Risikomanagern?
- Inwieweit sind Risikomanager mit ihren Rollen zufrieden?
- Welche Implikationen lassen sich aus den Ergebnissen für die Unternehmenspraxis, die RM-Forschung und die Ausbildung von Risikomanagern an Hochschulen ableiten?

Zur Ermittlung des Fremdbilds der Rollen von Risikomanagern wurde eine Analyse von einschlägigen Stellenanzeigen in deutschsprachigen Jobportalen durchgeführt, das Selbstbild wurde durch eine Online-Befragung von Risikomanagern in Deutschland und der Schweiz erhoben.

Der Beitrag ist wie folgt strukturiert: Das zweite Kapitel gibt den derzeitigen Stand der Forschung wieder. Im dritten Kapitel werden das Untersuchungsmodell und die Methodik erläutert, während im vierten Kapitel wesentliche Ergebnisse beider Studien dargestellt werden. Das Paper schließt mit einer Diskussion, Implikationen für Unternehmenspraxis, Forschung und Lehre sowie den Limitationen der Studien.

## 2 Stand der Forschung

Es gibt in der Literatur keine einheitliche Definition der Funktion eines Risikomanagers. Bislang basieren Definitionen häufig auf umfangreichen Aufgabensammlungen, die mehr oder weniger alle möglichen Tätigkeiten zur Entwicklung und Umsetzung eines RMS umfassen und in ihrer Gesamtheit von einer einzelnen Person nur schwerlich umzusetzen sind (Diederichs, 2013, S. 5 ff.; Gleißner, 2017; S. 476 f.). Dementsprechend heterogen sind auch mögliche Stellen- und Funktionsbezeichnungen von Risikomanagern, z.B. Chief Risk Officer (CRO), Risikocontroller, RM-Beauftragter oder RM-Koordinator.

Entsprechend der Heterogenität der zu übernehmenden Aufgaben muss ein Risikomanager über ein sehr vielseitiges Kompetenzprofil verfügen. So sollte er z.B. neben ausgeprägten analytischen und konzeptionellen Fähigkeiten das Geschäftsmodell seines Unternehmens verstehen sowie über Branchenkenntnisse verfügen, volkswirtschaftliche Zusammenhänge verstehen und gesetzliche sowie statistische Grundlagen des Risikomanagements kennen. Er sollte über eine umfangreiche Methodenkompetenz verfügen sowie teamfähig, überzeugend und kommunikativ sein (Diederichs, 2013, S. 9 sowie Lee & Shrimpi, 2005). Angesichts der Vielfalt dieser Kompetenzanforderungen propagiert die IMA ein fünfstufiges RM-Kompetenzmodell, das Risikomanager angesichts ihrer Kompetenzen von "limited knowledge" bis zum "expert" einstuft (IMA, 2017, S. 18).

Bei der empirischen Analyse von Aufgaben, Kompetenzen und Rollen von Risikomanagern in der Unternehmenspraxis konzentrieren sich bisherige Studien häufig auf den Chief Risk Officer (CRO) als Hauptverantwortlichen für die Umsetzung des RMS und Ansprechpartner der Geschäftsleitung vor allem in börsennotierten Unternehmen (Lee & Shrimpi, 2005). Der CRO gilt als wesentlicher Baustein einer guten Corporate Governance (Beasley, Branson & Hancock, 2015) sowie als Erfolgsfaktor für die Implementierung einer hochwertigen RM-Strategie und eines adäquaten RMS (Liebenberg & Hoyt, 2003 sowie Pagach & Warr, 2011). Ward (2001) untersucht in seiner Studie Aufgabenkataloge von CROs, die er zu folgenden Schwerpunkten bündelt: (i) Entwicklung und Implementierung einer RM-Strategie, (ii) Beratung von Führungskräften in der Organisation, (iii) Überwachung der Wirksamkeit des RMS und von RM-Initiativen, (iv) Koordination der Risikokommunikation und des Informationsaustausches. Mikes (2010) versucht diese Aufgabenbündel und die Art ihrer Wahrnehmung durch den CRO weiter zu Rollenmodellen zu verdichten. Sie ermittelt drei grundsätzliche Rollen von CROs: den Compliance Officer, der sich vor allem um die Einhaltung relevanter gesetzlicher und unternehmensinterner Anforderungen kümmert, den strategischen Controller, der sich primär mit der Modellierung und Bewertung quantifizierbarer Risiken auseinandersetzt, und den strategischen Berater, der strategische Risiken und Chancen für die Unternehmensentwicklung analysiert und die Unternehmensleitung bei deren Bewältigung berät. In den beiden letztgenannten Rollen agiert der CRO primär als Business Partner des Managements (vgl. auch Mikes, 2008). Karanja und Rosso (2017) erweitern den Rollenbegriff und unterscheiden zwischen zwischenmenschlichen, informativischen und entscheidungsorientierten Rollen. Die Autoren kommen in ihrer Studie zum Ergebnis, dass CROs vor allem als "leader, enabler and strategist" agieren.

Andere Studien untersuchen Aufgabenbereiche und Rollen von Risikomanagern im Allgemeinen. Dabei scheint der Aufgabenbereich von Risikomanagern eher breiter zu werden (Colquitt, Hoyt, Lee, 1999). Neben der Entwicklung und Anwendung entsprechender Tools zur Risikomodellierung und -bewertung sind vor allem kommunikative Fähigkeiten für den Erfolg von Risikomanagern relevant (Hall, Mikes & Millo, 2015).

In deutschen Unternehmen liegt die Gesamtverantwortung für das RMS in kleineren Unternehmen eher beim CEO. So haben nur 22% der überwiegend größeren Unternehmen einen CRO implementiert (Herre & Tüllner, 2011, S. 17). Dabei wird RM überwiegend arbeitsteilig umgesetzt, d.h. neben dem CRO gibt es noch Risk Owner aus den operativen Bereichen, die für die Risikoidentifikation und –steuerung zuständig sind, dezentrale Risikomanager bzw. Risikokoordinatoren, die entweder in anderen Abteilungen wie dem Controlling oder in einer eigenen RM-Abteilung angesiedelt sind, sowie eine unabhängige Überwachung des RMS durch die Revision und Risk Management Committees (Tilch et al., 2015, S. 23). Offensichtlich kann ein Risikomanager in einem Unternehmen verschiedene Aufgaben übernehmen und auch unterschiedlich in der Organisation positioniert sein. Unklar ist allerdings, inwieweit sich diese Aufgaben und ihre Wahrnehmung zu konsistenten Rollen von Risikomanagern

verdichten lassen. Die Identifikation konsistenter Rollenbilder ist zum einen für die Ableitung dafür notwendiger Kompetenzprofile und somit auf die Ausbildung und Rekrutierung von Risikomanagern wichtig. Zum anderen dienen Rollenbilder dazu, die Erwartungen des Unternehmens an die Position des Risikomanagers transparent zu machen und damit Rollenkonflikte aufgrund von widersprüchlichen Erwartungen der Risikomanager selbst sowie anderer Organisationsmitglieder zu vermeiden.

### 3 Untersuchungsmodell und Methodik

Aufgrund der Vielfalt möglicher Definitionen ist zunächst der Begriff des Risikomanagers zu definieren. Um ein möglichst vollständiges Aufgaben- und Rollenspektrum zu ermitteln, definieren wir einen Risikomanager als die Person, die den operativen RM-Prozess zumindest teilweise anwenden und in Organisationen umsetzen kann. Dabei kann ein Risikomanager als eigener Mitarbeiter oder als externer Berater oder Experte tätig sein (ONR 49000: 3.2.25).

Unter dem Begriff der Rolle wird hier ein konsistentes Bündel von Erwartungen an die Aufgaben und die Art der Aufgabenerfüllung einer sozialen Position im Unternehmen verstanden (Wiswede, 1997, S. 26). Zur Analyse der Rollenbilder von Risikomanagern wird das folgende Untersuchungsmodell (vgl. Abbildung 1) verwendet. Dabei wird zwischen dem Fremdbild eines Rollensenders und dem Selbstbild des Rollenempfängers (Risikomanager) unterschieden.

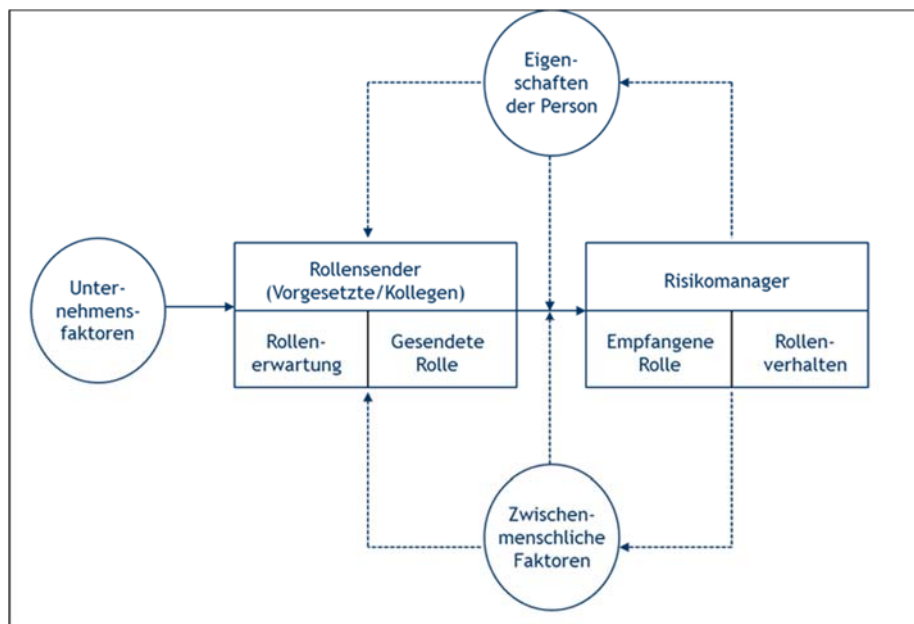


Abbildung 1: Untersuchungsmodell (Quelle: In Anlehnung an Katz & Kahn, 1978, entnommen aus Weber & Schäffer, 2016, S. 492.)

Rollen können durch formale Elemente wie z.B. Aufgaben- und Kompetenzprofile beschrieben werden. Die Komplexität einer Rolle nimmt mit der Zahl ihrer Aufgaben und Anforderungen zu. Stellenanzeigen und -beschreibungen senden die Rollenerwartungen von Vorgesetzten (Rollensender) an einen potenziellen Stelleninhaber (Rollenempfänger) und dokumentieren somit das Fremdbild einer Rolle. Der Rollenempfänger leitet dann z.B. aus einer Stellenanzeige seine eigene Rolleninterpretation (Selbstbild) ab, die dann wiederum sein Rollenverhalten bestimmt. Die Interpretation der eigenen Rolle ist dabei stark von den bisherigen Erfahrungen und Kompetenzen des Rolleninhabers abhängig. Abweichungen zwischen Fremd- und Selbstbild können zu Rollenkonflikten, dysfunktionalen Verhaltensweisen und Unzufriedenheit der Risikomanager führen.

Analog zu vergleichbaren Studien für Controller wird das Fremdbild durch die Analyse von Stellenanzeigen ermittelt (vgl. z.B. Bensberg & Buscher, 2017), während das Selbstbild durch eine Online-Befragung von Risikomanagern untersucht wird. Die folgende Abbildung zeigt die Vorgehensweise.

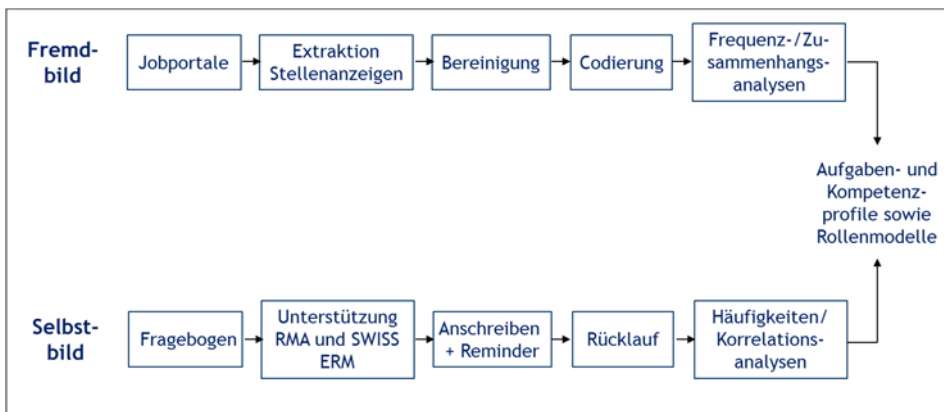


Abbildung 2: Vorgehensweise beim Vergleich der Rollenbilder von Risikomanagern (Quelle: Eigene Erstellung.)

Die Erhebung des Fremdbilds erfolgte durch ein studentisches Forschungsprojekt an der Fachhochschule Kiel.<sup>1</sup> Die Stellenanzeigen wurden in folgenden Job-Börsen erhoben: StepStone Deutschland, Indeed, Xing, Monster und Staufenbiel Institut. Die Auswahl der Jobbörsen erfolgte auf der Grundlage eines Rankings von Nutzerbewertungen in Bezug auf die Kriterien Zufriedenheit, Suchqualität, Weiterempfehlungsrate und Reichweite (Kenk, 2017). Es wurden Stellenanzeigen mit Bezug zum Risikomanagement ausgewählt, die einen Fließtext in deutscher Sprache beinhalteten, Aufgaben und Kompetenzen der Position benennen, eine Arbeitsstelle in Deutschland, Österreich oder der Schweiz betreffen und eine Festanstellung ausschreiben. Die Stellenanzeigen wurden anschließend mittels qualitativer und quantitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (zur Methode vgl. Mayering, 2010). Dafür wurde ein Kategoriensystem entwickelt und im Verlauf der Analyse der Stellenanzeigen angepasst. Das Kategoriensystem ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.

<sup>1</sup> Die Autorin dankt Jette Färber, Björn Grebner, Tim F. Hoffmann, Tanja Krämer und Johanna Männel für die Datenerhebung und -auswertung. Vgl. Färber et al. (2018).

Kategorie	Anzahl
AUFGABEN	0
Arbeitsbereich/-fokus	0
intern	5
extern (kunde)	6
Organisatorische Verankerung	0
genannt	8
nicht genannt	2
Risikokategorie	0
Keine Einschränkung	2
Einschränkung	0
- Management & Organisation	2
- finanzwirtschaftliche	8
- technisch/ leistungswirtschaftliche	3
- extern	0
Phasen des RM	8
5. Risikoüberwachung	6
4. Risikosteuerung	11
3. Risikoberichterstattung	14
2. Risikobewertung	18
1. Risikoidentifikation	6
Sonstige Aufgaben	0
Beratungsfunktion/Kundenkontakt	6
Konzept-/Lösungsentwicklung	12
Projektmanagement	3

Abbildung 3: Kategoriensystem zur Inhaltsanalyse der Stellenanzeigen (Quelle: Eigene Erstellung.)

Die Erfassung und Auswertung der Stellenanzeigen erfolgt in MAXQDA und Excel. Bedingt durch die Stichprobengröße erfolgte zunächst eine Strukturierung der Stellenanzeigen nach quantitativen Merkmalen, z.B. der Häufigkeit der Nennung bestimmter Aufgaben. Dabei wurden die Aufgaben den einzelnen Phasen des operativen RM-Prozesses oder den sonstigen Aufgaben zugeordnet. Darauf aufbauend wurden Rollenbilder identifiziert, wobei die Rollen dann inhaltlich auch qualitativ gedeutet wurden.

Das Selbstbild wurde in einer Masterthesis ermittelt. Die Befragung wurde im November und Dezember 2017 durchgeführt. Dafür wurde ein Online-Fragebogen in der Software Lime Survey erstellt und einem Pretest unterzogen. Der Fragebogen umfasste 20 Fragen, die vier Fragegruppen (I. Aufgabenbereiche und Kompetenzen, II. Rollenerwartungen, III. Unternehmensbezogene Fragen und IV. Personenbezogene Fragen) zugeordnet wurden. Die Beantwortung des Fragebogens nahm ca. 15 Minuten in Anspruch. Für die Befragung konnten die Risk Management Association (RMA) und die Swiss Enterprise Risk Management Association (SWISSERM) gewonnen werden, die den Fragebogen mit der Bitte um Unterstützung an ihre Mitglieder weiterleiteten. Die Auswertung der Daten erfolgte mittels Excel und SPSS (Vanini & Gutacker, 2018).

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Fremdbild der Rollen von Risikomanagern (Studie 1)

Insgesamt wurden 479 Stellenanzeigen in den o.g. Portalen während eines Zeitraums vom 3. bis 8. November 2017 erhoben. Anschließend wurden die erhobenen Stellenanzeigen um Duplikate sowie inhaltlich ungeeignete Stellenanzeigen bereinigt, so dass abschließend 199 Stellenanzeigen ausgewertet werden konnten. Die Stellenanzeigen kamen überwiegend aus den Bereichen Banken, Finanzen, Versicherungen (76) gefolgt von der Beratung und Wirtschaftsprüfung (60) und dem produzierenden Gewerbe (23).

## ■ Risiko

Die Auswertung der Stellenanzeigen spiegelt die große Vielfalt möglicher Aufgaben von Risikomanagern wider. Das Spektrum reichte dabei von der Entwicklung von RM-Konzepten über Beratungs- und Schulungstätigkeiten bis hin zur Übernahme einzelner operativer Aufgaben. Für eine bessere Auswertbarkeit wurden die einzelnen Aufgaben anschließend im Rahmen der Inhaltsanalyse den Phasen des operativen RM-Prozesses zugeordnet. Die folgende Abbildung zeigt phasenspezifische Aufgabenschwerpunkte der gesuchten Risikomanager in Abhängigkeit von der Branche.

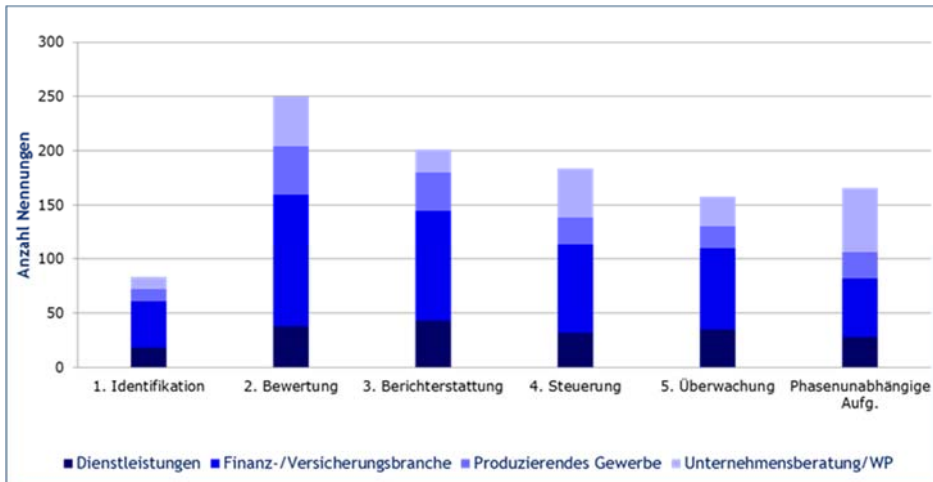


Abbildung 4: Häufigkeiten der phasenspezifischen Aufgabenschwerpunkte der Risikomanager (Quelle: Eigene Erstellung.)

Abbildung 4 ist zu entnehmen, dass ein wesentlicher Aufgabenschwerpunkt von Risikomanagern - vor allem in der Finanz- und Versicherungsbranche - im Bereich der Risikobewertung liegt, gefolgt von Aufgaben der Risikokommunikation. Bemerkenswert ist ebenfalls der hohe Anteil von phasenunabhängigen Aufgaben.

Anschließend wurden versucht, mittels quantitativer und qualitativer Inhaltsanalysen konsistente Rollenbilder von Risikomanagern zu ermitteln. Zunächst wurden in der qualitativen Inhaltsanalyse wesentliche Elemente der Stellenanzeige, wie z.B. Aufgabenschwerpunkte und die Branche des suchenden Unternehmens numerisch kodiert (vgl. Abb. 5). Anzeigen mit identischer bzw. sehr ähnlicher numerischer Kodierung wurden dann inhaltlich interpretiert (vgl. auch Bensberg & Buscher, 2017).







■ Risiko

Dem oberen Bereich sind die Nummern der zugeordneten Stellenanzeigen sowie die absoluten Häufigkeiten der in den Anzeigen genannten Risikokategorien, für die der Risikomanager verantwortlich ist, seine organisatorische Verankerung sowie die Branchen der inserierenden Unternehmen zu entnehmen. Der untere Bereich zeigt die in den Stellenanzeigen genannten Schwerpunktaufgaben. Derartige Beschreibungen wurden für alle acht Rollenbilder erstellt.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht sowie kurze Beschreibung aller ermittelten Rollenbilder der Risikomanager sowie die absolute und relative Häufigkeiten der korrespondierenden Stellenanzeigen.

Rollenbild	Beschreibung	Anzahl Stellenanzeigen
Risikocontroller/ Methodenspezialist	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Starker Fokus auf Aufgaben der Risikobewertung, z.T. auch Risikoreporting</li> <li>– Starke Methodenorientierung</li> <li>– Organisatorische Verankerung im Controlling</li> <li>– Fokus auf finanzwirtschaftliche Risiken</li> <li>– Gesucht vor allem in der Finanz- und Versicherungsbranche</li> </ul>	68 (34%)
Risikoberater bzw. -kommunikator	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Betreuung, Beratung und Weiterbildung in regulatorischen, betriebswirtschaftlichen, prozessualen und technischen Aspekten des RM</li> <li>– Gesucht vor allem von Unternehmensberatungen und WP-Gesellschaften</li> </ul>	52 (26%)
Risikomanager mit Schnittstellenfunktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risikoberichterstattung, Ansprechpartner für und Kommunikator von RM-Aspekten, Konzepterarbeitung</li> <li>– Kein Branchenschwerpunkt</li> </ul>	22 (11%)
Revisionsmanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maßnahmenentwicklung und -monitoring zur Erfüllung rechtlicher Anforderungen, Prüfungstätigkeiten, Konzeption IKS etc.</li> <li>– Kein Branchenschwerpunkt</li> </ul>	20 (10%)
Qualitätsmanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maßnahmen zur Qualitätssicherung und deren Prüfung, Evaluation von Produkt- und Prozessrisiken</li> <li>– Technische und leistungswirtschaftliche Risiken sowie Organisationsrisiken</li> </ul>	13 (11%)

	– Gesucht vor allem im produzierendem Gewerbe	
Sicherheitsreferent	– Entwicklung von (IT-) Sicherheitsstrategien, -konzepte und -maßnahmen	13 (11%)
	– Vor allem technische und leistungswirtschaftliche Risiken	
	– Kein Branchenschwerpunkt	
Vertragsmanager	– Bewertung und Management von Vertragsrisiken	7 (4%)
	– Management- und Organisationsrisiken	
	– Kein Branchenschwerpunkt	
Projektrisikomanager	– Projektrisikomanagement	6 (3%)
	– Gesucht vor allem in der Dienstleistungsbranche	

Abbildung 7: Fremdbild der Rollenbilder von Risikomanagern (Quelle: Eigene Erstellung.)

Neben dem Rollenbild des Risikocontrollers bzw. Methodenspezialisten gibt es fünf weitere Rollenbilder, die Teilgebiete des RM abdecken. Während der Revisionsmanager sich vor allem mit der Umsetzung und Erfüllung rechtlicher Anforderungen an das RM in Sinne der Compliance befasst, liegt der Aufgabenschwerpunkt des Qualitätsmanagers im Management von Qualitätsrisiken von Produkten und Prozessen, von Sicherheitsreferenten in der Steuerung von IT- und anderen technischen Risiken, von Vertragsmanagern in der Steuerung von Vertragsrisiken und von Projektrisikomanagern im Management von Projektrisiken. Die Rollenbilder des Risikoberaters bzw. -kommunikators sowie des Risikomanagers mit Schnittstellenfunktion resultieren dagegen aus der arbeitsteiligen Umsetzung des RM in Unternehmen und erfordern in besonderem Maße kommunikative und konzeptionelle Kompetenzen. Risikoberater bzw. -kommunikatoren werden vor allen von Beratungs- und Prüfungsgesellschaften gesucht. Die hohe Anzahl von Stellenanzeigen zu dieser Rolle lässt auf einen erheblichen Unterstützungsbedarf von Unternehmen im Bereich des RM durch die Gesellschaften schließen. Im Folgenden wird überprüft, inwieweit sich diese Rollenbilder auch in der Selbstwahrnehmung der Risikomanagern wiederfinden lassen.

## 4.2 Selbstbild der Rollen von Risikomanagern (Studie 2)

Die Onlinebefragung wurde im November und Dezember 2017 durchgeführt. Nach dem Versand einer ersten Mail mit der Bitte zur Teilnahme an der Befragung wurde zwei Woche später ein Reminder verschickt. Der folgenden Abbildung lässt sich die Rücklaufsstatistik entnehmen.

Kennzahlen	Risikomanager RMA	Risikomanager SWISSERM	Risikomanager gesamt 2
Anzahl Mitglieder	358	Ca. 600	958
Anworten gesamt	54 (15%)	16 (2,7%)	70 (7,3%)
- davon vollständig	24	13	37
- davon unvollständig	30	3	33
Auswertbare Antworten	31	16	47
Rücklaufquote	8,7%	2,7%	4,9%

Abbildung 8: Rücklauf Online-Befragung (Quelle: Eigene Erstellung.)

Trotz der Unterstützung der RMA und von SWISSERM sowie des Reminders ist der Rücklauf absolut und relativ zur Grundgesamtheit eher gering. Über mögliche Gründe lässt sich nur spekulieren. Die hohe Abbruchquote unter den RMA-Mitgliedern weist auf einen zu komplexen Fragebogen hin, dagegen spricht die sehr niedrige Abbruchquote unter den SWISSERM-Mitgliedern. Letztendlich müssen die Ergebnisse schon aufgrund der geringen Fallzahl eher vorsichtig interpretiert werden.

Insgesamt konnte eine breite Verteilung der befragten Risikomanager über verschiedene Größenklassen und Branchen der Unternehmen festgestellt werden. Unternehmen des Finanzgewerbes sowie von Prüfungs- und Beratungsunternehmen waren im Vergleich zur Auswertung der Stellenanzeigen eher unterrepräsentiert. 17 Risikomanager stammten aus eigentümer-, 25 aus fremdgeführten Unternehmen. Fünf Risikomanager machten hierzu keine Angaben. 18 Risikomanager waren organisatorisch einer eigenen Risikomanagementabteilung zugeordnet, zehn stammten aus dem Controlling, jeweils drei aus dem Rechnungswesen sowie dem Qualitätsmanagement. Die restlichen Risikomanager waren anderen Abteilungen zugeordnet.

Anschließend wurden die Risikomanager zu ihren Aufgabenschwerpunkten, ihrem Rollenverständnis und ihrer Zufriedenheit befragt, wobei i.d.R. Mehrfachnennungen möglich waren. Die wahrgenommenen Aufgabenschwerpunkte der Risikomanager sind der folgenden Abbildung zu entnehmen:

<sup>2</sup> Dabei wurde nicht überprüft, inwieweit eine Überschneidung der Mitgliedschaft in beiden Organisationen besteht. Eine entsprechende Bereinigung der Grundgesamtheit fand somit nicht statt.

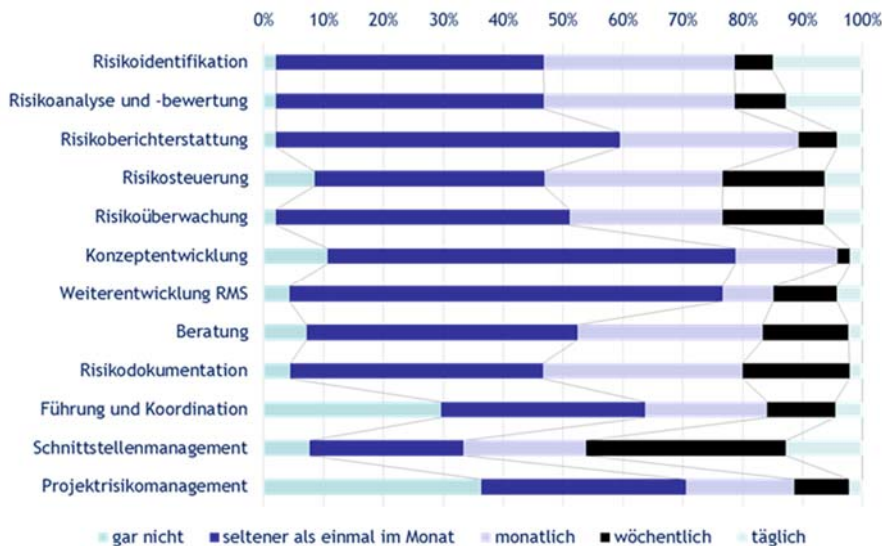


Abbildung 9: Wahrgenommene Aufgabenschwerpunkte der Risikomanager (Quelle: Eigene Erstellung.)

Besonders häufig führen die Risikomanager klassische Tätigkeiten des operativen RM-Prozesses durch. Eine Ausnahme stellt lediglich die Risikoberichterstattung dar, hier geben lediglich 40% der befragten Risikomanager an, diese mindestens monatlich durchzuführen. Darüber hinaus sind insbesondere das Schnittstellenmanagement, die Risikodokumentation sowie die Beratung in Risikomanagement (RM)-relevanten Fragen wichtige Aufgaben der Risikomanager. Die starke Bedeutung von methodenbasierten Aufgaben der Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung aus der Analyse der Stellenanzeigen wird dagegen durch die Befragung nur eingeschränkt unterstützt.

Ungeachtet des umfangreichen und vielseitigen Aufgabenspektrums verwenden 40% der Risikomanager weniger als 50% ihrer wöchentlichen Arbeitszeit für die Erfüllung von RM-Aufgaben. Dies lässt die Vermutung zu, dass das RMS entweder sehr arbeitsteilig umgesetzt und dem Risikomanager eine eher koordinierende Funktion zukommt oder aber der Umsetzungsstand des RM eher wenig elaboriert ist.

Anschließend wurden die Risikomanager gefragt, inwieweit die Rollenbilder aus Abbildung 7 auf sie zu treffen, wobei eine leicht abweichende Systematik verwendet wurde. Die dominierende Rolle ist die des Ansprechpartners (entspricht dem Risikomanager mit Schnittstellenfunktion aus der Analyse der Stellenanzeigen). Hier gaben fast 70% der Risikomanager an, dass dieses Rollenbild voll auf ihre Tätigkeit zutrifft. Weitere relevante Rollenbilder sind die des Risikocontrollers bzw. Methodenspezialisten (65%), des Konzept- bzw. Dokumentationserstellers (58%) sowie des Risikoberaters bzw. -kommunikators (57%). Alle anderen Rollenbilder treten in der Praxis ebenfalls auf, allerdings mit deutlich untergeordneter Bedeutung.

■ Risiko

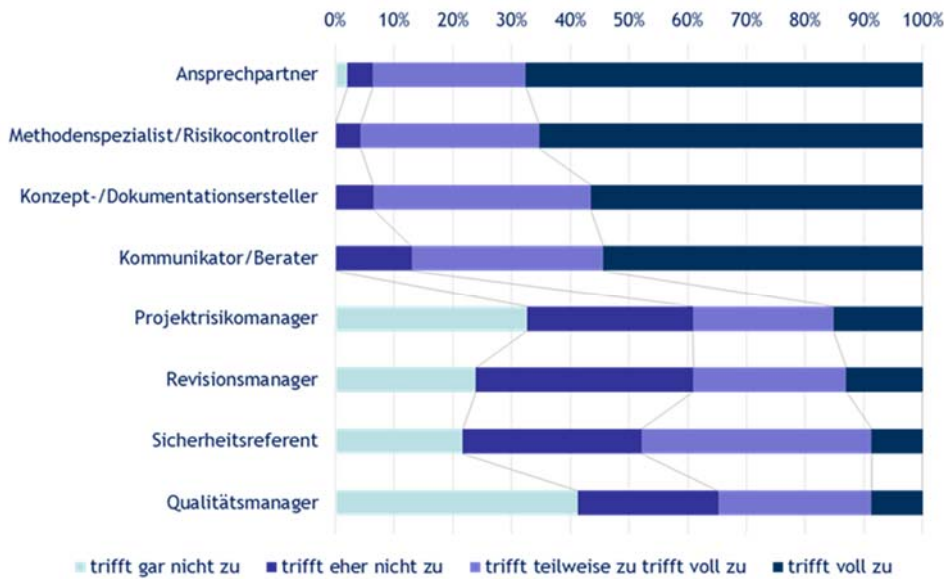


Abbildung 10: Selbstwahrnehmung der Rollenbilder der Risikomanager (Quelle: Eigene Erstellung.)

Die hohe Bedeutung der methodenbasierten Aufgaben einerseits sowie der Schnittstellen-, Beratungs- und Kommunikationsaufgaben spiegeln sich ebenfalls in den wahrgenommenen Anforderungen an die eigene Tätigkeit als Risikomanager wider, wie die folgende Abbildung zeigt.



Abbildung 11: Selbstwahrnehmung der Erwartungen an die Rolle als Risikomanager (Quelle: Eigene Erstellung.)

Die o.g. Rollenmodelle sind eher aufgabenorientiert und geben keine Auskunft über das eigene Selbstverständnis der Risikomanager zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Unternehmen. Daher wurde in der Befragung erhoben, durch welches Bild sich die wahrgenommene Rolle der Risikomanager am besten beschreiben lässt. Die folgenden metaphorischen Rollenbilder beschreiben daher eher das "Wie" und damit die Wahrnehmung der o.g. Aufgabenschwerpunkte im Unternehmenskontext.

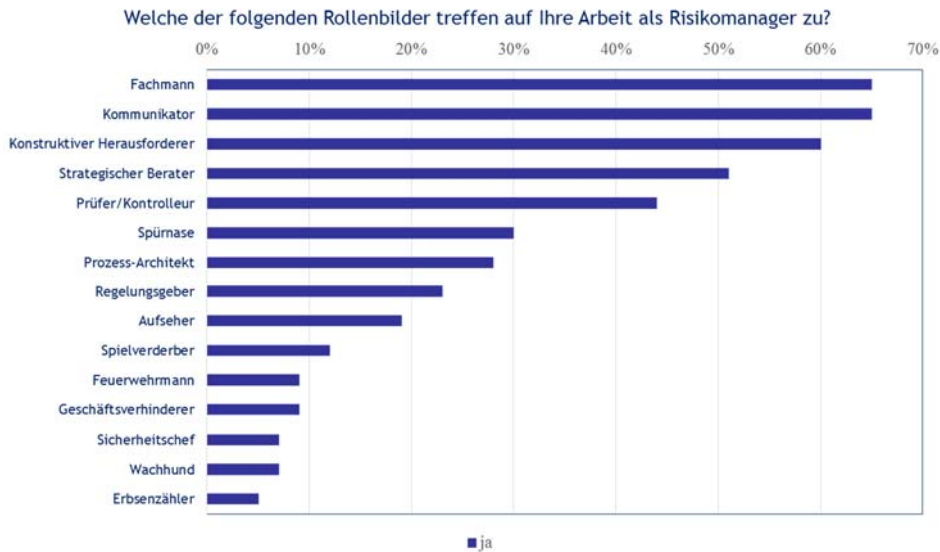


Abbildung 12: Selbstwahrnehmung der Rolle als Risikomanager (Quelle: Eigene Erstellung.)

In der Selbstwahrnehmung der Risikomanager dominieren positiv besetzte Bilder wie des Fachmanns, Beraters oder Kommunikators. Allerdings empfindet ein größerer Anteil der Risikomanager ihre Tätigkeit auch als Überwacher, einige Risikomanager beschreiben ihre Tätigkeit sogar durch stark negativ besetzte Bilder wie das des Aufsehers, Spielverderbers oder Geschäftsverhinderers.

Abschließend stellt sich die Frage, inwieweit die befragten Risikomanager mit ihrer Rolle im Unternehmen zufrieden sind. Eine Unzufriedenheit könnte dabei aus einem Überforderungsgefühl resultieren, den an sie gestellten Anforderungen und Erwartungen nicht gerecht zu werden. Außerdem könnten die Aufgaben des Risikomanagers nicht klar definiert sein bzw. nicht den eigenen Erwartungen entsprechen.

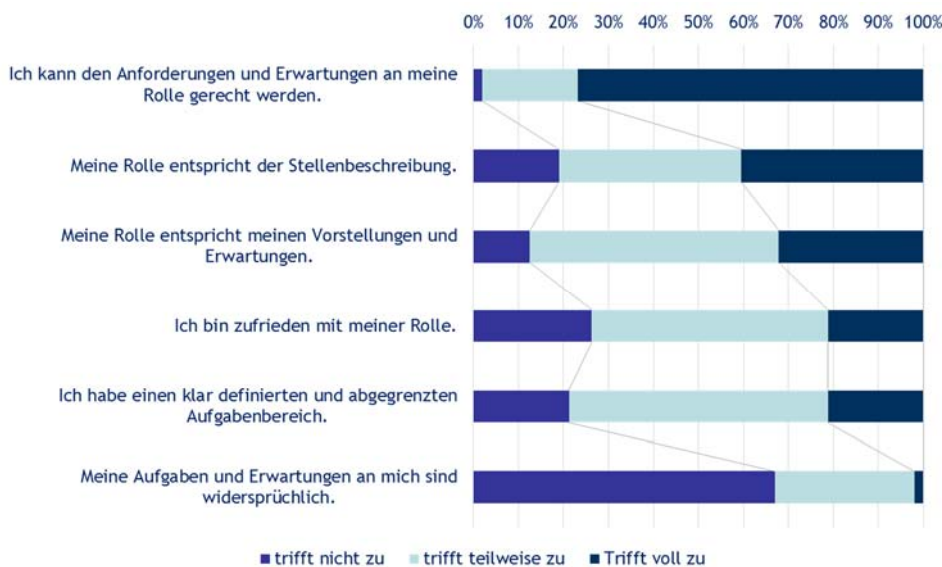


Abbildung 13: Zufriedenheit mit der eigenen Rolle als Risikomanager (Quelle: Eigene Erstellung.)

Insgesamt haben die befragten Risikomanager zu einem sehr hohen Anteil das Gefühl, den an sie gestellten Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden, und empfinden diese auch nicht als widersprüchlich. Allerdings sind nur gut 20% der Risikomanager mit ihrer Rolle voll zufrieden und nur bei gut 30% entspricht die Rolle ihren Vorstellungen und Erwartungen. Dies liegt möglicherweise daran, dass nur bei 40% die Rolle auch der Stellenbeschreibung entspricht und gut 20% über einen klar definierten und abgegrenzten Aufgabenbereich verfügen. Daher wurde die Zufriedenheit auch noch einmal getrennt für alle Rollenbilder untersucht.



■ Risiko

Dabei weist der Sicherheitsreferent eine besonders hohe Zufriedenheit mit seiner Rolle auf, gefolgt vom Risiko- manager als Ansprechpartner dem Revisionsmanager und dem Risikoprojektmanager. Mit Ausnahme des Risiko- managers als Ansprechpartner handelt es sich dabei um Rollen mit einem eher klar abgrenzten und definiertem Aufgabenbereich, was möglicherweise eher zu klareren Rollenerwartungen und damit zu einer höheren Zufrie- denheit der Risikomanager führt.

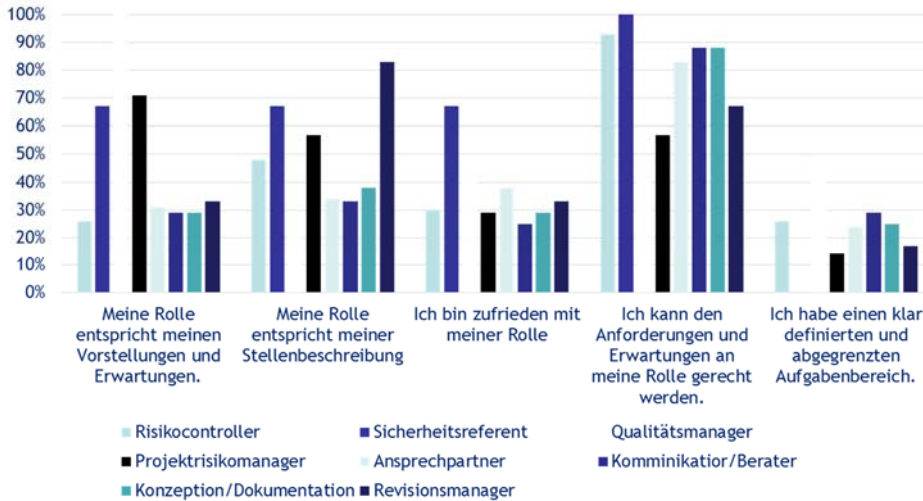


Abbildung 14: Zufriedenheit mit der eigenen Rolle in Abhängigkeit vom Rollenbild (Quelle: Eigene Erstellung.)

## 5 Diskussion, Implikationen und Limitationen

### 5.1 Diskussion der Ergebnisse

Sowohl die Analyse der Stellenanzeigen wie auch die Befragung der Risikomanager konnten die Befunde eines umfangreichen und heterogenen Aufgabenbündels sowie zur Relevanz von methodischen und kommunikativen Fähigkeiten von Risikomanagern aus vorherigen Studien (vgl. z.B. Colquitt, Hoyt & Lee, 1999; Hall, Mikes & Millo, 2015) unterstützen. Die Heterogenität der RM-Aufgaben korrespondiert mit den verschiedenen Umsetzungs- und Ausbaustufen eines betrieblichen RMS, das von einem formalen Dokumentationssystem, über ein Governance- bzw. Compliance-System zu einem rendite- und risikoorientierten Managementsystem reichen kann und in dem es zudem Teilbereiche zu spezielle RM-Probleme gibt (Tekathen, 2015, S. 325 ff.). Erstaunlich ist der große Anteil an phasenunabhängigen Aufgaben von Risikomanagern, die sich aus ihrer Schnittstellenfunktion bei der arbeitsteiligen Umsetzung eines RMS im Unternehmen ergibt.

Durch die Analyse der Stellenanzeigen wurden zudem acht Rollenmodelle identifiziert, deren Existenz durch die Befragung bestätigt werden konnte. Fremdbild und Selbstbild der Rollen stimmen zudem weitgehend überein. Einschränkend hierzu muss angemerkt werden, dass die Übereinstimmung nicht für jeden einzelnen Risikomanager sondern übergreifend für die beiden Stichproben überprüft wurde. Im Vergleich zu internationalen Studien (Ward, 2001; Mikes, 2010) fällt auf, dass sowohl in den Stellenanzeigen wie auch in der Online-Befragung kein Rollenbild eines Risikomanagers identifiziert werden konnte, das sich primär mit strategischen Aspekten des RM und der Identifikation und Bewertung strategischer Risiken und Chancen befasst. Dies mag an der geringeren Verbreitung der Position eines CRO in deutschen Unternehmen liegen. Die große Anzahl möglicher Rollen weist auf einen nachwievor nicht klar definierten Aufgabenbereich von Risikomanagern hin, der möglicherweise durch einen unterschiedlichen Umsetzungsstand von RMS in der Unternehmenspraxis zu erklären ist (Tekathen, 2015, S. 325 ff.; Tilch et al., 2015).

Aufgrund von Überschneidungen in der Funktion der Informationsversorgung des Managements sowie den dabei eingesetzten Instrumenten und der ausgeprägten Methodenkompetenz des Controllers wird in der Literatur häufig empfohlen, zumindest teilweise RM-Aufgaben in das Controlling zu integrieren (vgl. hierzu z.B. Löhr, 2010 oder Vanini, 2016). Wie das Rollenbild des Risikocontrollers bzw. Methodenspezialisten zeigt, ist dies in der Praxis zumindest teilweise bereits erfolgt. Allerdings ist das Aufgabenspektrum von Risikomanagern in der Unternehmenspraxis sehr viel weiter, eindeutige Abgrenzungen zu den verwandten Bereichen des Sicherheits-, Qualitäts- und Compliance-Managements erscheinen nur schwer möglich. Die Online-Befragung weist zudem darauf hin, dass Risikomanager teilweise in mehreren Rollen wenn auch mit unterschiedlicher Intensität im Unternehmen agieren.

Insgesamt bestehen vielfältige Anforderungen und Erwartungen an die Position eines Risikomanagers (für eine intensive Diskussion vgl. auch Gleißner, 2017, S. 476 f.), denen sich die Risikomanager durchaus gewachsen fühlen. Anscheinend sind in vielen Unternehmen die Rollen von Risikomanagern nicht eindeutig definiert, was möglicherweise zu deren eher mittleren Zufriedenheit beiträgt. Stärker abgrenzte Rollen von Risikomanagern korrespondieren dabei mit einer tendenziell höheren Zufriedenheit der Risikomanager. Vergleichbare Ergebnisse liefern empirische Studien zur Controllerzufriedenheit. Mögliche Ursachen sind hier eine geringe Zufriedenheit mit der eigenen Bezahlung, den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen (Weber & Pfennig, 2009, S. 25 f.). Inwieweit diese Ansätze auch für Risikomanager gelten, müsste durch zukünftige Studien überprüft werden.

## 5.2 Implikationen

Im Folgenden werden ausgewählte Implikationen für die Unternehmenspraxis, die Forschung und die akademische Aus- und Weiterbildung von Risikomanagern abgeleitet.

- Aufgrund der Vielfalt möglicher Aufgaben und Rollen eines Risikomanagers ist es in der Unternehmenspraxis wichtig, eindeutige Aufgabenprofile und Anforderungen an die Position des Risikomanagers zu formulieren und durch Stellenanzeigen und -beschreibungen extern wie intern zu kommunizieren. Dadurch kann der Gefahr von Rollenkonflikten vorgebeugt und möglicherweise eine höhere Zufriedenheit der Risikomanager erreicht werden.
- Für die Rolle des Risikocontrollers bzw. Methodenspezialisten ist eine Integration von RM-Aufgaben in das Controlling grundsätzlich möglich und sinnvoll (für eine umfangreiche Diskussion vgl. Vanini, 2016). Zukünftig eröffnen der verstärkte Zugriff auf qualitative Daten, der Einsatz anspruchsvollerer statistischer Verfahren der Datenauswertung sowie deren Unterstützung durch entsprechende IT-Tools, wie derzeit unter dem Stichwort Business Analytics diskutiert, neue Möglichkeiten der Integration. Allerdings ist darauf zu achten, den Aufgabenkatalog von Risikocontrollern nicht zu überfrachten (für eine kritische Diskussion der Grenzen der Übertragung von RM-Aufgaben an Controller vgl. Winter, 2008, S. 76 ff.).
- Aus Sicht der RM-Forschung sollten die ermittelten Rollenbilder und die intrapersonale Übereinstimmung von Fremd- und Selbstbild durch entsprechende Replikationsstudien überprüft werden. Aufgrund der relativ geringen Rücklaufquote der Online-Befragung ist insbesondere die Datenbasis für die Analyse des Selbstbilds der Risikomanager zu erweitern. Zudem wäre es sinnvoll, sowohl empirisch als auch normativ Kompetenzprofile für die verschiedenen Rollen von Risikomanagern abzuleiten. Auch sind mögliche Ursachen für die eher mittlere Arbeitszufriedenheit der Risikomanager zu untersuchen.
- Aus Sicht der Hochschullehre sollten RM-Themen in die akademische Aus- und Weiterbildung von Controllern integriert werden, insbesondere zu Methoden der Risikoanalyse und -bewertung (für den derzeitigen Umsetzungsstand sowie Möglichkeiten der Integration vgl. Vanini, 2018). Allerdings kommt neben den Methodenkompetenzen den Beratungs- und Kommunikationskompetenzen von Risikomanagern eine herausragende

## ■ Risiko

Bedeutung zu. Entsprechende Kompetenzen sind z.B. durch Bearbeitung und Präsentation komplexer praxisorientierter Fallstudien zum Risikomanagement zu entwickeln.

- Aufgrund der Aufgabenvielfalt von Risikomanagern sollte RM als Querschnittsthema mit unterschiedlichen Schwerpunkten in verschiedene, nicht nur betriebswirtschaftliche sondern auch juristische und technische Studiengänge integriert werden.

### 5.3 Limitationen

Beide Studien weisen Limitationen auf:

- In Studie 1 wurden die Stellenanzeigen nur über einen begrenzten Zeitraum ausgewertet, der möglicherweise nicht repräsentativ ist. Ferner unterliegt die Studie den üblichen Schwächen einer quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse (für eine umfangreiche Diskussion vgl. Mayering, 2010).
- Die Rücklaufquote in Studie 2 ist sehr gering. Aufgrund der geringen Fallzahl konnten keine umfassenden statistischen Methoden z.B. zur Analyse von Einflussfaktoren auf den Umsetzungsstand einzelner Rollenbilder oder zur Identifikation von Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit von Risikomanagern eingesetzt werden.
- Zudem betrachtet Studie 2 nur Risikomanager aus Deutschland und der Schweiz. Hier wäre eine Untersuchung der gesamten DACH-Region wünschenswert. Auch die relativ geringe Rücklaufquote und die spezifische Mitgliederstruktur der beiden unterstützenden Organisationen schränken die Repräsentativität der Ergebnisse ein.

## Literaturverzeichnis

- Beasley, M; Branson, B; Hancock, B (2015): Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight: Update on Trends and Opportunities. Research conducted by the ERM Initiative at North Carolina State University on the behalf of the American Institute of CPAs Business, Industry & Government Team.
- Bensberg, F; Buscher, G (2017): Controller Gesucht! Kompetenzen und Berufsbilder. *Controlling & Management Review*, 61 (8): 8-17.
- Colquitt, LL; Hoyt, RE; Lee, RB (1999): Integrated Risk Management and the Role of Risk Manager. *Risk Management and Insurance Review*, 2 (3): 43-61.
- Diederichs, M (2013): Der Risikomanager - Aufgaben, Anforderungen, Kompetenzen. *Controlling*, 25 (1): 4-10.
- Diederichs, M; Fricke, W; Mache, S. (2011): Risikomanagement im DAX 30 – Untersuchung des State-of-the-Art. *Der Betrieb*, 64 (26/27): 1461-1465.
- Färber, J; Grebner, B; Hoffmann, TF; Krämer, T; Männel, J (2018): Rollenmodelle und Kompetenzen im Risikomanagement – Analyse von Stellenanzeigen im Rahmen einer Replikationsstudie. Fachhochschule Kiel, unveröffentlichter Abschlussbericht zum Forschungsprojekt WS 2017/18, Kiel.
- Gleißner, W. (2017): Grundlagen des Risikomanagements - Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. Aufl., Vahlen, München.
- Hall, M; Mikes, A; Millo, Y (2015): How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management Accounting Research* 26: 3-22.
- Herne, U; Tüllner J (2011): Von der Krise zu einer neuen Risikokultur? Hrsg. PwC, Hechingen.
- IMA (Institute of Management Accountants) (2017): Management Accounting Competency Framework, Montvale/NJ.
- Karanja, E; Rosso, MA (2017): The Chief Risk Officer: a study of roles and responsibilities. *Risk Management*, 19: 103-130.
- Katz, D; Kahn, RL (1978): *The Social Psychology of Organisations*, 2. Aufl., Wiley, New York.
- Kenk, G (2017): Die besten Jobbörsen 2017. Beitrag im Crosswater Job Guide. <https://crosswater-job-guide.com/archives/65242>, Zugriff am 26.10.2017.
- Lee, CR; Shimpi P (2005): The Chief Risk Officer: What does it look like and how do you get there? *Risk Management*, 52 (9): 34-36.
- Liebenberg, AP; Hoyt, RE (2003): The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6 (1): 37-52.
- Löhr, BW (2010): Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen: Eine normative Konzeption im Kontext der empirischen Controllingforschung von 1990 bis 2009, Verlag Peter Lang, Frankfurt.
- Mayring, P (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 11 Aufl., Beltz Verlag, Weinheim.
- Mikes, A (2010): Becoming the Lamp Bearer: The emerging roles of the Chief Risk Officer. Fraser, J; Simkins, BJ (ed.): *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*, Wiley, Hoboken.
- Mikes, A (2008): Risk Management at Crunch Time: Are Chief Risk Officers Compliance Champions or Business Partners? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2 (1): 7-25.
- ONR 49000: Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen.
- Pagach, D; Warr, R (2011): the characteristics of firms that hire chief executive officers. *Journal of Risk and Insurance*, 78 (1): 185-211.
- Rambusch, R; Sill, F (2007): Rolle Making versus Role Taking im Controllerbereich. *Controlling*, 19 (7):375-382
- Schäffer, U; Weber, J (2015): *Controlling - Trends & Benchmarks*, Vallendar.
- Tekathen, M (2015): Enterprise Risk Management in der Unternehmenspraxis: Ein Zwischenfazit nach zehn Jahren ERM. *Controlling*, 27 (6): 323-329.

■ Risiko

- Tilch, T; Lenz, A; Scheffler, R; Andreas, S; Obersdorf, S; Yilmaz, Y (2015): Risk-Management-Benchmarking 2015. Hrsg. PwC, oO.
- Vanini, U (2018): Integration von Risiken in ein wertschöpfungsorientiertes Controlling sowie in die Controlling-Lehre, erscheint demnächst.
- Vanini, U (2016): Risikocontrolling in der Unternehmenspraxis. In: Becker, W, Ulrich, P (Hrsg.): Handbuch Controlling, Springer-Gabler, Wiesbaden: S. 285-302.
- Vanini, U (2012): Risikomanagement, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Vanini, U; Gutacker, H (2018): Aufgaben, Kompetenzen und Rollen von Risikomanagern – Ergebnisse einer Befragung, erscheint demnächst.
- Ward, S (2001): Exploring the roles of corporate risk manager- Risk Management 3 (1): 7-25.
- Weber, J; Pfenning, C (2009): Mitarbeiterzufriedenheit im Controllerbereich: Controllerzufriedenheit als Schlüssel zum Controllererfolg, Schriftenreihe Advanced Controlling, Bd. 67, Wiley: Weinheim
- Weber, J; Schäffer, U (2016): Einführung in das Controlling, 15. Aufl., Schäffer Poeschel, Stuttgart.
- Winter, P (2008): Der Controller als Risikomanager? In: Lingnau, V (Hrsg.): Die Rolle des Controllers im Mittelstand: Funktionelle, institutionale und instrumentelle Ausgestaltung, EUL-Verlag, Lohmar-Köln: S. 71-92.
- Wiswede, G (1977): Rollentheorie, Kohlhammer, Stuttgart.