

# IT-Unterstützung im Chancenmanagement – eine empirische Untersuchung

Raphaela Saitz<sup>1</sup>, Heiner Lasi<sup>2</sup>, und Hans-Georg Kemper<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universität Stuttgart, Stuttgart, Deutschland  
rstz@online.de

<sup>2</sup> Universität Stuttgart, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und  
Wirtschaftsinformatik I (Informationsmanagement), Stuttgart, Deutschland  
{lasi, kemper}@wi.uni-stuttgart.de

**Abstract.** Chancenmanagement ist im Kontext von Risikomanagementliteratur eine häufig als Randthematik erwähnte Disziplin. Auch bei unterstützenden IT-Lösungen liegt der Fokus bisher hauptsächlich auf dem Risikomanagement. Durch die Neuerungen des „Deutschen Rechnungslegungs Standards Nr. 20 (DRS 20) Konzernlagebericht“ bezüglich der Angaben im Lagebericht des Geschäftsberichts von börsennotierten Konzernen, kommt der Betrachtung von Chancen eine erhöhte Aufmerksamkeit zu. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung im Bereich Chancenmanagement und möglicher IT-Unterstützung, vergleicht unterschiedliche prozessuale und technische Ansätze, um dann anhand empirischer Erhebungen zu prüfen, inwieweit das Chancenmanagement und eine zugehörige IT-Unterstützung in Konzernen bisher verbreitet und ausgeprägt sind. Insbesondere wird die prozessuale und technische Ausgestaltung des Chancenmanagementsystems betrachtet und untersucht, welche Anforderungen an die Ausgestaltung von Prozessen und unterstützender IT-Lösung daraus für ein Chancenmanagementsystem ableitbar sind.

**Keywords:** Chance, Chancenmanagement, Deutscher Rechnungslegungs Standard 20, Risikomanagement, Risikomanagementinformationssysteme

## 1 Motivation, Problemstellung und Zielsetzung

Das Umfeld von Unternehmen und damit auch von Konzernen ist von ungewissen Ereignissen und Entwicklungen geprägt [1-3]. Diese Unsicherheiten können eine positive oder negative Wirkung auf das Unternehmen haben und umfassen Chancen und Risiken [4], die in Relation zu Zielen oder der Planung bestimmt werden [1], [4-5]. Der Fokus der Unternehmen liegt aktuell jedoch eher auf den damit verbundenen Risiken, da Vorstände börsennotierter Unternehmen gesetzlich durch § 91 II Aktiengesetz (AktG) nur dazu verpflichtet sind, ein Überwachungssystem einzurichten, um bestandsgefährdende Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen [6-7]. Diese Verpflichtung besteht seit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 1998. Mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) wurde dieser Anspruch 2009 zwar überarbeitet, aber gesetzlich kein Hin-

weis auf eine gleichwertige Behandlung von Chancen gegeben [9-10].<sup>1</sup> Seit dem Wirksamwerden des Bilanzrechtsreformgesetzes (BilReG) 2004 sind jedoch gemäß §§ 289, 315 HGB im Lagebericht der Unternehmen auch Chancen zu erläutern [11-12]. In den zugehörigen *Deutschen Rechnungslegungs Standards (DRS) 5* und *15* zur Lage- und Risikoberichterstattung, die für Geschäftsjahre beginnend vor dem 31.12.2012 Gültigkeit haben, sind hierzu bereits konkretisierende Anforderungen enthalten [13-15]. Inhalt des Risiko- und Chancenberichts sollen Risiken und Chancen sein, die in Zukunft eintreten können, aber nicht hinreichend konkret sind, um in Plangrößen oder Posten, wie z.B. Rückstellungen, berücksichtigt zu werden [16].

Mit Veröffentlichung des DRS 20 im Jahr 2012 [17], der DRS 5 und 15 integriert, [18] sind branchenübergreifend [19] alle Konzerne, die ihren Lagebericht gemäß § 315 HGB aufstellen, dazu verpflichtet, neben einer Risikoberichterstattung, eine dazu ausgewogene, integrierte oder getrennte externe Chancenberichterstattung aufzubauen (siehe DRS 20.K166 und 117) [18].<sup>2</sup> Chancen werden dabei als „mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer für das Unternehmen positiven Prognose- bzw. Zielabweichung führen können“ (DRS 20.K11),<sup>3</sup> definiert. Relevante Konkretisierung der bisherigen Vorgaben ist, dass alle Angabepflichtigen für den Risikobericht künftig auch für den Chancenbericht gelten [15].<sup>4</sup> Mit dieser Neuerung sollen sich externe Adressaten ein zutreffendes Bild über Lage und Entwicklung, mit den jeweils zugehörigen Risiken und Chancen, des Konzerns schaffen können.<sup>5</sup>

Um der Forderung nach ausgewogener und gleichartiger Behandlung von Risiken und Chancen nachzukommen, müssen betroffene Konzerne entscheiden, inwieweit es sinnvoll ist, organisatorische, prozessuale und folglich technische Strukturen (IT-Unterstützung) des Risikomanagementsystems für ein Chancenmanagementsystem (ChMS) zu spiegeln (Variante 1), modifiziert auf dieses zu übertragen (Variante 2) oder das Chancenmanagement (ChM) unabhängig vom Risikomanagement (RM) zu etablieren (Variante 3). Im Rahmen des vorliegenden Beitrags wird daher empirisch untersucht, inwieweit eine Übertragbarkeit der Prozessgestaltung und folglich der IT-Unterstützung des RMs auf das ChM zielführend ist. Das Ziel dieser Forschung ist es, börsennotierten Konzernen Handlungsempfehlungen für die IT-basierte Implementierung des ChMS zu geben.

Hierzu wird in einem ersten Schritt der Stand in der wissenschaftlichen Literatur und in bestehenden Risikomanagement-Standards untersucht sowie funktionale Anforderungen an eine IT-Unterstützung abgeleitet (Kapitel 2). In einem zweiten Schritt wird darauf aufbauend das Forschungsdesign dargestellt sowie der heuristische Bezugsrahmen der empirischen Exploration erläutert (Kapitel 3). In Kapitel 4 werden die Ergebnisse aufbereitet und Handlungsoptionen ausgearbeitet. Kapitel 5 enthält einen Ausblick auf künftige Entwicklungen und den weiteren Forschungsbedarf.

---

<sup>1</sup> Änderungen an § 107 AktG mit Bezugnahme auf die Überwachung eines Risikomanagementsystems durch den Prüfungsausschuss [8].

<sup>2</sup> DRS 20: gültig gemäß § 342 II HGB mit Bekanntmachung durch Bundesministerium der Justiz [12], [19].

<sup>3</sup> Verrechnungsverbot der Risiko- und Chancenauswirkung gemäß DRS 20.K167

<sup>4</sup> vgl. DRS 20.K165

<sup>5</sup> vgl. DRS 20.K3 und DRS 20.K116

## 2 Theoretische Hintergründe und Stand der Forschung

In wissenschaftlicher Literatur und Veröffentlichungen, die mit dem Chancenmanagement in Verbindung stehen, sind unterschiedliche Betrachtungsweisen auf das Thema erkennbar. Diese Divergenzen beziehen sich einerseits darauf, wie das Verhältnis zwischen Risiken und Chancen dargestellt wird [1-2], [4-5], [20] und andererseits darauf, in welchen Kontext die systematische Suche und das Streben nach der Erreichung von Chancen eingegliedert werden [2], [20-22]. Beide Aspekte sind Basis für Entscheidungen über eine technische Unterstützung des ChMs. Hierfür werden die Beschaffenheit von Risiken und Chancen untersucht, prozessuale Aspekte des ChMs beleuchtet und anschließend Implikationen auf die IT-Lösung abgeleitet.

### 2.1 Definitionsansätze und Beschaffenheit von Risiken und Chancen

Der Begriff Chance stammt aus dem Französischen und kann als günstige Gelegenheit oder Möglichkeit bzw. Aussicht auf Erfolg verstanden werden [23]. Eine kontextbezogene Definition, die bspw. dem, von der Risk Management Association e.V. (RMA), publizierten RMA Standard für Risiko- und Chancenmanagement entspricht, ist die Gleichstellung von Risiken und Chancen als negative und positive Abweichungen von einem erwarteten Ziel [22]. Eine entsprechende Definition nutzen der Standard für Enterprise Risk Management (ERM) des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) [24-25] und weitere wissenschaftliche Literatur (z.B. [26]). Darüber hinaus gibt es die Unterteilung in einen weiten und engen Risikobegriff, wobei Risiken im engeren Sinne negative Abweichungen von einem Ziel und Risiken im weiteren Sinne positive und negative Abweichungen umfassen. Risiken werden dabei generell als Unsicherheiten betrachtet, die bis zu einem gewissen Grad messbar sind [1], [4], [27-33]. Dabei können Risiken im engeren Sinne als „Downside Risk“ und Chancen als „Upside Risk“ bezeichnet werden [31]. Trotz begrifflicher Gleichstellung oder Integration wird die Chancenseite in Teilen der RM-Literatur nicht oder nur als Randthema erwähnt [32], [34-35].<sup>6</sup> Dies liegt auch daran, dass Chancen z.T. in ambitionierten Zielen enthalten sind [33], [35].

Bei dem Versuch die Risiko- und Chancenseite zu verbinden ist zu beachten, dass Risiken und Chancen in Wechselbeziehungen [31] stehen können und nicht zwingend die gleichen Eigenschaften besitzen. Bspw. sind die von produzierenden Konzernen geplanten Produktabsätze aufgrund von Handlungen der Wettbewerber von Absatzrisiken betroffen. Aus Sicht des Wettbewerbers sind diese Effekte ggf. eingeplante oder potentielle Chancen. Das bedeutet, dass die gleiche Unsicherheit je nach Perspektive die Ausprägungen Risiko und Chance annehmen kann [28]. Eine exakte Spiegelbarkeit von Risiken und Chancen ist nicht immer gegeben. Mit Entscheidungen und Handlungen sind in der Regel Chancen und Risiken verbunden, allerdings kann über eine Abwägung entschieden werden, welche der Ausprägungen aktuell oder in Zukunft aus Sicht des Unternehmens überwiegt und damit den Ausschlag für die Ent-

---

<sup>6</sup> Der ebenfalls verbreitete Standard ISO 31000 „Risk Management“ definiert Chance nicht explizit, betont aber die Gültigkeit für positive oder negative Konsequenzen der Risiken [36-37].

scheidungsfindung und künftige Handlungen gibt [3], [38]. Hinter jeder Chance kann dabei ein Risiko liegen und umgekehrt [2], [20]. Gleichzeitig gibt es Beispiele, wie Desasterrisiken, die keine oder keine gleichgewichtete Chancenseite besitzen. In diesem Fall wird auch von asymmetrischen Risiken [39] gesprochen. Reine Chancen sind bspw. für alle Beteiligten positive gesamtwirtschaftliche Entwicklungen.

Die Ergreifung einer Chance setzt voraus, dass dem Unternehmen die entsprechende Chance bewusst ist, d.h. dass die Chance zuvor identifiziert bzw. als solche erkannt wird [2], [28], [35]. Risiken können im Gegensatz dazu eintreten und auf das Unternehmen wirken, ohne dass das Unternehmen das Risiko zuvor erkannt hat oder einen Beitrag dazu leistet. Zudem können Risiken trotz gegensteuernder Maßnahmen in voller Höhe eintreten, wohingegen sich das Chancenausmaß durch zugehörige Maßnahmen verringert [35]. Eine Bestandsgefährdung des Unternehmens, wie sie durch das Früherkennungssystem des Vorstands gemäß AktG zu überwachen ist, kann unmittelbar mit Eintritt eines zuvor erkannten oder unbekanntes Risikos entstehen oder mittelbar durch die Existenz von Chancen. Die Nicht-Erkennung oder Nicht-Realisierung gebotener Chancen kann z.B. bestandsgefährdende Risiken erzeugen, die auf eine verpasste Chance zurückzuführen sind [35], [40]. Es ist daher sinnvoll ein Früherkennungs- oder Frühaufklärungssystem [3] für das Risikomanagement auch als Hinweisgeber zur frühzeitigen Betrachtung potentieller Chancen [2], [21] zu nutzen.

Der Turnus von Risiken und Chancen kann unterschiedlich sein. Risiken können revolvierend entstehen, bspw. Absatzrisiken verursacht durch Maßnahmen der Wettbewerber. Jede Chance, mit strategischer Bedeutung für das Unternehmen, ist in der Regel nur einmal vorhanden, z.B. die frühzeitige Erforschung oder Anwendung neuer Technologien [41]. Dies erschwert die systematische Erkennung von Chancen.

Der Begriff Chance wird im Folgenden generisch als Handlung, Entwicklung oder Ereignis mit einem positiven Effekt auf erwartete künftige Ergebnisse definiert. Aufgrund der genannten Unterschiede zwischen Risiken und Chancen wird keine Subsumierung unter dem Begriff Risiko vorgenommen.

## **2.2 Risiko- und Chancenmanagementprozess**

Bezüglich des Chancenmanagements können mehrere Ansätze unterschieden werden, von denen hier zwei eine mittelbare oder unmittelbare Rolle spielen. Hierzu gehören das Chancenmanagement als Bestandteil des strategischen Managements und die Übertragung der Risikomanagementprinzipien auf das Chancenmanagement [21].

In der strategischen Planung werden langfristige Ziele und die Strategien zu deren Erreichung definiert [27], [42-43]. Strategische Risiken können die Strategie, die fixierten langfristigen Ziele oder die zugehörigen Erfolgspotentiale gefährden [39], [42], [44-45]. Das Chancenmanagement kann im Gegenzug der Identifikation und Nutzung strategischer Erfolgspotentiale dienen und ist das positive Gegenstück zum Risikomanagement [21], [35], [44]. Durch die strategischen Tätigkeiten können Voraussetzungen für Erfolgchancen geschaffen werden, über den Aufbau von Erfolgspotentialen, deren Ausschöpfung dann dem operativen Management obliegt [42-43]. Mittels einer operativen Planung wird die Strategie auf Einheiten und einen kurzfristigeren Zeitraum heruntergebrochen [46].

Die Zusammenhänge zeigt Abbildung 1:



Abb. 1. Strategisches und operatives Risiko- und Chancenmanagement

Bezogen auf die Anforderungen des DRS 20 bzgl. des Chancenberichts, ist zu prüfen, ob strategische oder operative Chancen zu beschreiben sind. Der Berichtszeitraum ist gemäß DRS 20K.127 und 156 auf mindestens ein Jahr festgelegt.<sup>7</sup> Daher richtet sich der Fokus auf operative Chancen der operativen, kurzfristigen [27] Planung. Weitere Angaben sind möglich. Ob es allerdings vorteilhaft ist, detaillierte und ggf. quantifizierte Aussagen über strategische Chancen zu veröffentlichen, muss im Einzelfall entschieden werden. Durch die Konzentration auf den kurzfristigen Zeitraum, liegt der Fokus hier auf dem operativen, kontinuierlich auszuführenden ChM.

Es werden im Folgenden drei, in der Literatur genannte Systematiken zur Unterteilung des ChMs verglichen. Basis der ersten Systematik ist der für Risiken und Chancen gültige RMA Standard, der die Schritte des RMs umfasst, wie sie in gängiger RM-Literatur ähnlich beschrieben werden (z.B. [3-4], [47]), ergänzt um chancenspezifische Steuerungsmaßnahmen. Die Systematiken nach Lück und Kaiser sind stärker auf chancenspezifische Bestandteile fokussiert. Der RMA Standard und die Systematik nach Kaiser setzen die *Ziele* des Unternehmens, als Bezugspunkt für Chancen, an den Beginn des Prozesses [22], [5].

Der begriffliche und inhaltliche Abgleich der Ansätze zeigt, dass es in jeder Einteilung die Schritte *Identifikation*, *Bewertung*, *Steuerung*, *Berichterstattung* und *Überwachung* gibt. Die Schritte werden bei ähnlichem Inhalt z.T. abweichend bezeichnet. *Berichtswesen* und *Überwachung* sind getrennt oder gebündelt möglich. Die Systematik nach Lück fordert bei der *Darstellung der Chancensituation*, neben der Betrachtung potentieller und bestehender Chancen, zusätzlich die Rückschau auf realisierte Chancen sowie die Aufgliederung der Chancengesamtsituation auf Bereiche [2]. Lück geht zudem mit seinem Regelkreis des ChMs an vier Stellen über die anderen Systematiken hinaus. Er stellt an den Beginn den Aufbau einer zur Unternehmensstrategie passenden *Chancenstrategie*, um den Umgang mit Chancen zu regeln und eine Priorisierung in Richtung der erfolgversprechendsten Chancen vorzugeben, z.B. aufgrund von hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder hohem Ausmaß. Im letzten genannten Schritt erfolgen der *Vergleich der Chancensituation mit der -strategie* und eine mögliche Anpassung der Strategie. Der Schritt *Festlegung der Maßnahmen des ChMs* bezieht sich auf die koordinative Aufgabe das Chancenverständnis im Unternehmen zu fördern und geeignete Methoden für die anderen Schritte bereitzustellen. Die

<sup>7</sup> Der Prognosezeitraum wird mit dem DRS 20 von zwei auf ein Jahr gekürzt [18].

*Chancenanalyse* dient der Einteilung in beeinflussbare und nicht-beinflussbare Chancen, um entweder Handlungsoptionen zu entwickeln oder die Chancenentwicklung zu überwachen [2], [35]<sup>8</sup>. Der RMA Standard fügt den Schritt *Korrelation und Aggregation* hinzu, wobei die Korrelation der Beachtung von Abhängigkeiten zwischen Chancen sowie zwischen Chancen und Risiken dient. Die Aggregation unterstützt die Zusammenfassung z.B. für das Berichtswesen [22].

Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse des inhaltlichen Abgleichs. Gleicher Inhalt führt zu einer dunkelgrauen Einfärbung. Hellgrau steht für ähnliche aber nicht gleiche Gestaltung. Besitzt ein Schritt kein Pendant in anderen Systematiken erfolgt keine Färbung.<sup>9</sup>

<b>RMA Standard: [22]</b>		<b>ChM nach Lück: [2]</b>	<b>ChM nach Kaiser: [5]</b>	
Ziele			Ziele der Unternehmung	
		Chancenstrategie		
		Festlegung Maßnahmen ChM		
Identifikation		Chancenidentifikation	Chancen-Risikoidentifikation	
		Chancenanalyse		
Bewertung		Chancenbewertung	Chancen-Risikobewertung	
Korrelation und Aggregation				
<u>Handhabung Risiko:</u> - Selbst tragen - Überwälzen - Vermindern - Vermeiden	<u>Handhabung Chance:</u> - Ergreifen - Kooperieren - Vergrößern - Belassen	<u>Chancensteuerung:</u> - Realisierung - Teilung - Entwicklung - Ignorierung	<u>Chancensteuerung:</u> - Selbstnutzung - Teilung - Pflege - Ignorierung	<u>Risikosteuerung:</u> - Selbstbehalt - Überwälzung - Teilung - Verringerung - Vermeidung
Reporting		Darstellung	Chancen-Risikocontrolling	
Kontrolle		Chancensituation		
		Vergleich Chancensituation und -strategie		

**Tabelle 1.** Vergleich unterschiedlicher Systematiken für das Chancenmanagement

Die Steuerungsmaßnahmen sind nicht vom RM auf das ChM übertragbar. *Realisation*, *Selbstnutzung* und *Ergreifen* stehen für gleichbedeutende Handlungen, die die Nutzung des Chancenpotentials anstreben. Bei der *Chancenteilung* oder *-kooperation* mit Partnern wird die Realisierung der Chance unter Teilung des Chancen- und Risikopotentials angestrebt. Beide Maßnahmen sind wirkungsbezogen, wohingegen die *Vergrößerung* oder das *Ignorieren* der Chance ursachenbezogen sind [5]. Die *Ignorierung* bzw. das *Belassen* der Chance entspricht auf der Risikoseite der Risikoübernahme [22]. Es erfolgt keine Handlung. *Pflege*, *Entwicklung* oder *Vergrößerung* sind Maßnahmen zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit oder des Nutzens [2], [5], [22].

<sup>8</sup> Junge [35] unterscheidet zudem zwischen „chances“ und „opportunities“ über deren Beeinflussbarkeit.

<sup>9</sup> Die Maßnahmen werden in Tabelle 1 entsprechend ihrer Wirkungsweise gegenübergestellt, z.B. Vergrößern und Vermindern über Beeinflussung von Ausmaß und/oder Eintrittswahrscheinlichkeit.

### 2.3 Technische Unterstützungsmöglichkeiten für das Chancenmanagement

Eine potentielle IT-Unterstützung muss Methoden für die einzelnen Schritte des ChMs unterstützen. Hierzu gehören z.B. die Identifikation und Erfassung von Chancen, die quantitative oder qualitative Bewertung und die Hinterlegung von Maßnahmen. Informationen müssen dann für Berichts- und Überwachungszwecke zusammengefasst werden. Dies sind grundlegende funktionale Anforderungen, die zur Abdeckung der Prozessschritte dienen, die in den Systematiken in Kapitel 2.2 genannt werden. Bei einer prozessualen Gleichausrichtung des Managements von Chancen und Risiken können auch Ansätze, wie eine Steuerung von Einheiten über deren Chancen-Risiko-Portfolio ermöglicht werden. Hierfür muss technisch die getrennte Betrachtung von Risiken und Chancen um eine integrierte Sicht erweitert werden.

Für die technische Ausgestaltung sind die bereits genannten Varianten einer gleichartigen, angepassten oder getrennten IT-Unterstützung des ChMs denkbar.

Ansätze der technischen Unterstützung des Chancenmanagements gibt es in mehrerer Hinsicht. Bei Herstellern von Risikomanagementinformationssystemen (RMIS) besteht eine Tendenz dazu, die Chancenseite mit abzudecken, wobei RMIS dazu dienen die systematische Informationsweitergabe und Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten und Risikoverantwortlichen zu unterstützen [48]. Die Kategorie der „Opportunity Management Systems“ entspricht nicht zwingend den gesuchten IT-Unterstützungsmöglichkeiten des Chancenmanagements, sondern kann auch nur Vertriebschancen, als Teilsystem des Customer Relationship Management, umfassen [49-51]. Diese Art von IT-Systemen wird hier nicht weiter betrachtet.

Da für das ChM, entsprechend dem RM, eine Vielzahl an Informationen genutzt werden müssen, um Chancen rechtzeitig zu erkennen und Entscheidungen über deren Handhabung zu treffen, können Management Informationssysteme und Business Intelligence<sup>10</sup> Lösungen das ChMS unterstützen [10]. Daten, die in einem integrierten Datenbestand gesammelt und auswertbar gemacht werden könnten, sind z.B. Planungsinformationen, Wirtschaftsdaten über aktuelle oder potentielle Absatzmärkte, Informationen über Kunden, Lieferanten, sowie gesetzliche und politische Rahmenbedingungen von Regionen zur Prüfung auf Chancen oder für Prognosen.<sup>11</sup>

## 3 Forschungsgegenstand, Bezugsrahmen und Forschungsdesign

Die für diesen Beitrag relevanten Neuerungen im DRS 20 implizieren die Forderung nach einer „ausgewogenen“ Betrachtung von Risiken und Chancen. Auf Basis der theoretischen Analyse kann abgeleitet werden, dass sich zur Erfüllung dieses Anspruchs z.B. die methodische Hoheit für das Thema, sowie die organisatorische, prozessuale und technische Ausgestaltung unterscheiden können.

In der folgenden empirischen Erhebung wird evaluiert, inwieweit eine Gleichgestaltung von RM und ChM in Unternehmen existiert oder angestrebt wird. Mögliche

---

<sup>10</sup> Für die Definition von Business Intelligence: siehe [52]. Für Informationen, die über Chancen in einer Datenbank erfasst werden müssen: siehe [35].

<sup>11</sup> Für die relevanten Informationen auf Risikoseite: siehe [48].

Ausprägungen als Rahmenbedingungen der in Kapitel 1 definierten Varianten enthält Tabelle 2. Diese können ggf. auch in unterschiedlichen Kombinationen auftreten.

Zu untersuchende Bereiche	Mögliche Ausprägung für das ChM	
Methodische Hoheit	Zentrale RM-Einheit	Andere Einheit
Definition von Chance	Komplementär zum RM	Abweichende Definition
Organisation/Ansprechpartner	RM-Ansprechpartner	Abweichende Personen
Prozessuale Ausgestaltung	Spiegelung RM-Prozess	Abweichender Prozess
Technische Ausgestaltung	IT-Lösung des RMs	Eigene / Keine Lösung

**Tabelle 2.** Übertragung von Risiko- auf Chancenmanagement

Das Forschungsdesign des Beitrags orientiert sich an den Phasen des Erkenntnisprozesses und den Prinzipien – Abstraktion, Originalität, Begründung sowie Nutzen – der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik [53]. Die beschriebene Problemstellung und mögliche Lösungsansätze sowie die folgende Untersuchung sind Teil der Phase „Analyse“. Forschungsgegenstand des Beitrags ist die Prüfung der Übertragbarkeit der Prozessgestaltung und der IT-Unterstützung des RMs auf das ChM. Zur Untersuchung des Forschungsgegenstands wird eine empirische Expertenbefragung durchgeführt. Dieser qualitative Ansatz dient der Erhebung der Ausgestaltungsformen und zugehörigen Rahmenbedingungen [54]. Basierend auf den Ergebnissen der Erhebung werden als Ansatzpunkte für die Phase „Entwurf“ Empfehlungen einer adäquaten Ausgestaltung entwickelt. Abbildung 2 visualisiert einen heuristischen Bezugsrahmen, mit möglichen zu übertragenden Gestaltungsfeldern, als Basis der Erhebung.



**Abb. 2.** Heuristischer Bezugsrahmen IT-Unterstützung des Chancenmanagements

Aus den Rahmenbedingungen (Tabelle 2) und dem Bezugsrahmen (Abbildung 2), lassen sich Fragen zur Konkretisierung des Forschungsgegenstands ableiten:

1. Welche Einheit ist für den Chancenmanagementprozess verantwortlich?
2. Sind der Risiko- und Chancenmanagementprozess gleich aufgebaut? Wenn nein, wo gibt es Abweichungen und besteht der Bedarf eines gleichartigen Aufbaus?
3. Wird die IT-Unterstützung für Risiko- und Chancenmanagement genutzt? Wenn nein, ist eine Anpassung geplant oder warum nicht?
4. Welche Konsequenzen sind mit der Übertragung der Gestaltung des RMs auf das ChM verbunden und welche Veränderungen sind nötig, um ein ChM zu etablieren?

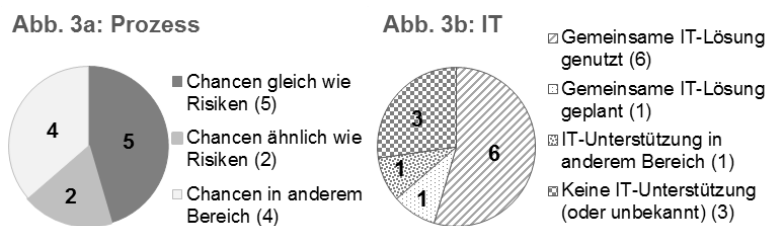


Um eine branchenübergreifende Relevanz und Gültigkeit der Untersuchung für die Klasse der Konzerne, die zur Lageberichterstattung gemäß DRS 20 verpflichtet sind,<sup>12</sup> zu ermöglichen, wurde in die empirische Erhebung eine Stichprobe von elf Konzernen aus dem DAX 30 einbezogen. Bei der Auswahl der Stichprobe wurde über die Einbeziehung von Konzernen z.B. aus dem herstellenden Gewerbe (bspw. Automobil, Chemie), der Energieversorgung, der Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie der Gewinnung von Steinen und Erden auf eine große Branchenbreite geachtet.<sup>13</sup> Über das Vorgehen zur Abstraktion wird auch die Anspruchsgruppe branchenübergreifend definiert, für die ein Nutzen geschaffen wird. Aufgrund der Aktualität der Problemstellung durch den DRS 20 ist die Originalität dieser Forschung offensichtlich. Die Resultate der Erhebung werden über nachvollziehbare Begründungen in Empfehlungen überführt und so die genannten Prinzipien beachtet.

Die Ansprechpartner für die Erhebung sind Führungskräfte oder Fachexperten der Konzernrisikomanagementeinheiten. Für diesen Beitrag sind in den elf Konzernen 14 Interviews durchgeführt worden. Die Erhebung erfolgte in leitfadengestützten Experteninterviews von ca. 20 Minuten bezogen auf die genannten Fragen. Wenn mehrere Personen in einem Konzern befragt wurden, haben sich diese bezogen auf die Informationsbeschaffung ergänzt. Die Interviews wurden in drei Fällen persönlich und in elf Fällen telefonisch, hierbei jeweils im Beisein einer zweiten Person zur Unterstützung bei der Protokollierung, durchgeführt. Die angefertigten Gedächtnisprotokolle wurden systematisch analysiert, indem die Antworten bzgl. inhaltlicher Gleichheit gebündelt und auf Zusammenhänge untersucht wurden. Gesprächsführung und qualitative Analyse erfolgten durch eine forschende Person. Die Kodierungs- und Analyse-schritte sind an das Vorgehen nach Burnard [56] angelehnt, ohne Schritte zur Einbeziehung weiterer Personen. Der Zeitraum der Erhebung lag zwischen 11/2013 und 04/2014, dem erstmaligen Anwendungszeitraum des DRS 20. Die Ergebnisse und Implikation auf den Forschungsgegenstand werden im Folgenden diskutiert.

## 4 Untersuchungsergebnisse und Diskussion

Die Grafiken zeigen, ob eine prozessuale Gleichstellung von Risiken und Chancen (3a) erfolgt und die IT-Lösung des RMs für das ChM genutzt wird (3b).



**Abb. 3.** Ausprägungen von Prozessgestaltung (3a) und IT-Unterstützung (3b)

<sup>12</sup> Die Anforderungen gelten für Konzerne, die den Lagebericht gemäß §315 HGB erstellen (vgl. Kapitel 1).

<sup>13</sup> Zur Klassifikation ist die NACE-Nomenklatur [55] herangezogen worden.

Die Unterteilungen der in Abbildung 3 dargestellten Grafiken lassen sich mit den in Kapitel 1 genannten Varianten einer IT-Unterstützung des ChMs verbinden. Die Ausprägungen auf Prozess- (3a) und IT-Seite (3b) werden dafür systematisch ausgewertet und den einzelnen Varianten zugewiesen. Die Zahlen in Klammern und im Diagramm stehen für die Zahl der Unternehmen, die den jeweiligen Ansatz verfolgen.

Variante 1 steht für eine gleichartige prozessuale und technische Umsetzung. Hierfür müssen RM und ChM fachlich gleich gehandhabt werden und bereits in eine gemeinsame IT-Lösung integriert sein oder künftig integriert werden. Alle fünf genannten Unternehmen mit prozessual gleicher Umsetzung haben auf technischer Seite die gleiche IT-Lösung verwendet oder dies aufgrund der Anforderungen des DRS 20 geplant. In einem dieser Unternehmen wird der Risikobegriff übergreifend für Risiko und Chance verwendet, was die identische methodische Betrachtung unterstreicht.

Variante 2 impliziert, dass prozessuale und/oder technische Abweichungen in der Umsetzung bestehen. Die zwei Unternehmen, bei denen eine fachliche Abweichung existiert, nutzen auf der ChM-Seite die gleiche IT-Lösung wie für das RM, allerdings mit beschränktem Funktionsumfang. Die Einschränkung in der Nutzung der IT-Lösung bezieht sich darauf, dass entweder keine Maßnahmen Erfassung und keine damit verbundene Brutto- und Netto-Bewertung von Chancen erfolgt oder dass Chancen nur bezogen auf einen kurzfristigen Zeithorizont betrachtet werden.

Die Analyse zeigt, dass mehrheitlich eine sehr enge Anlehnung des ChMs an das RM erfolgt und auch eine gemeinsame technische Basis existiert oder geplant ist. Ein Charakteristikum für Unternehmen, die Variante 1 oder 2 umsetzen, ist, dass RM und ChM methodisch im gleichen Bereich koordiniert werden.

Variante 3 steht für eine prozessual und/oder von der IT-Lösung unabhängige Umsetzung, die von vier befragten Unternehmen verfolgt wird. Der Grund für die unabhängige Umsetzung des ChMs ist, dass in den vier genannten Fällen die thematische Betreuung der ChM-Seite durch Bereiche, wie Strategie, Business Innovation oder Kundenbeziehungsmanagement erfolgt. Liegt das ChM in der Verantwortung anderer Einheiten, sind diese auch für die technische Unterstützung verantwortlich. Nur in dem Unternehmen, in dem das ChM dem Kundenbeziehungsmanagement zugerechnet wird, kann durch den Interviewpartner das Vorhandensein einer IT-Unterstützung bestätigt werden. In den anderen Fällen besteht keine IT-Unterstützung oder die Information ist dem Ansprechpartner nicht bekannt. Der Aufbau einer separaten Lösung für das ChM bei gleicher organisatorischer Verantwortung wird aufgrund des höheren Koordinationsaufwands und dem Ziel einer ausgewogenen Risiko- und Chancenbetrachtung, die bei getrennter Betrachtung in Bereichen mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten schwerer sicherzustellen ist, hier nicht weiter betrachtet. Um eine Abwägung zwischen Variante 1 und 2 zu ermöglichen, werden nun die in den Interviews genannten Vor- und Nachteile aus Sicht einer gleichartigen Umsetzung beleuchtet, wobei implizit auch die abweichende Umsetzung mitdiskutiert wird.

**Prozessual** betrachtet birgt eine gleichartige Umsetzung den Vorteil, dass bei Konzeption und Aufbau der Aufwand zur Abwandlung bestehender RM-Prozesse für eine gleichartige Umsetzung überschaubar ist, da z.B. Kategorien übertragbar sind. Über die Einbindung desselben Personenkreises ist das Verständnis für den Prozessablauf bereits gegeben und lediglich die Sichtweise der Betrachtung positiver Aspekte

ist neu. Aus Planungssicht ist es möglich eine ausgewogenere Planung zu erzielen, bzw. deren Anspannungsgrad zu erkennen, indem der Umfang von bereits enthaltenen oder zusätzlich genannten Risiken und Chancen betrachtet wird.

Mit einer prozessualen Gleichgestaltung sind jedoch Herausforderungen verbunden, z.B. ist die Quantifizierung, wie sie für Risiken i.d.R. gefordert wird, auf der Chancenseite aufgrund vieler potentieller Einflussfaktoren sehr schwierig. Es besteht zudem die Gefahr, dass die Chancenperspektive nur auf die Ermittlung belastbarer Zahlen fokussiert wird. Von Ansprechpartnern, die bereits Erfahrungen mit dem ChM haben, wird häufig angegeben, dass die Anzahl gemeldeter Chancen geringer ist, als die der Risiken. Mögliche Erklärungsansätze hierfür sind, dass Chancen bereits in anspruchsvollen, strategischen Zielsetzungen einfließen und somit der erwartete Umfang zusätzlicher Chancen gering ist oder die Berichterstattung über Chancen dem Adressaten eine Erreichbarkeit suggeriert. Aufgrund des Vorsichtsprinzips ist die Mentalität zur Meldung potentieller Chancen folglich weniger ausgeprägt und es werden eher nichtbeeinflussbare Chancen gemeldet. Der Nutzen einer Übertragung des RM-Prozesses muss daher im Einzelnen geprüft werden, da bei der Ausführung je nach Umfang des RM-Prozesses ggf. hohe organisatorische Aufwände erzeugt werden.

**Technisch** betrachtet birgt eine möglichst gleichartige Umsetzung ein hohes Wiederverwendungspotential bezogen auf die benötigten Informationen. So können technische Felder in Masken und Datenbanken weitergenutzt werden, unter der Prämisse, dass risikospezifische Inhalte zu eliminieren sind, z.B. die Bezeichnung „Risiko“-Beschreibung. Zusätzlich ist ein technisches Feld notwendig zur Trennung von Risiken und Chancen, um damit die Richtung der Ergebniswirkung zu unterscheiden und es müssen chancenspezifische Maßnahmen hinterlegt werden. Über eine integrierte Art der Informationsspeicherung und -nutzung in einem Datenbestand wird die Auswertbarkeit und Datenaufbereitung erleichtert und es entsteht kein Mehraufwand beim Zusammenführen der Informationen. Auch der Abdeckungsgrad im Unternehmen kann über eine gemeinsame technische Basis vereinheitlicht werden.

Eine exakte technische Spiegelung kann jedoch zur Verwirrung oder Überforderung der Systemnutzer führen, da bei einer Einführung einerseits eine komplett neue Betrachtung für Chancen notwendig wird und sich andererseits für die Übertragung auch auf der Risikoseite Bezeichnungen und Auswahlmöglichkeiten ändern oder adverse Rechenmethoden hinterlegt werden müssen. Zudem kann aufgrund der unterschiedlichen Beschaffenheit von Risiken und Chancen der jeweilige Informationsbedarf des Managements abweichen. Eine gleichartige Umsetzung bedeutet aus technischer Sicht bei künftigen Änderungen von Regelungen oder Gesetzen, die nur für Risiken oder Chancen gelten, dass stets eine beidseitige Anpassung erfolgen muss und eine getrennte Umsetzung mit deutlichem Mehraufwand verbunden ist.

Die Antworten auf die Fragen aus Kapitel 3 und die betrachteten Vor- und Nachteile sprechen prozessual grundsätzlich für die Möglichkeit einer Modifikation des RMs für das ChM (Variante 2). Folgende Anpassungen müssen daher geprüft werden:

1. Anpassung der Abfragetiefe in der Hierarchie: Es muss sichergestellt werden, dass alle abgefragten Einheiten einen Beitrag zum ChM leisten können. Die Einbeziehung muss Top-Down von der Einheit mit methodischer Hoheit geprüft werden.

2. Anpassung des befragten Personenkreises für das ChM: Wie der Theorieteil zeigt, sind die Eigenschaften von Risiken und Chancen verschieden und die Fähigkeit Chancen zu identifizieren essentiell für ein erfolgreiches ChM. Daher muss geprüft werden, ob die Risikomanager auch passende Ansprechpartner für das ChM sind.
3. Zusätzliche Einbindung von strategischen Bereichen: Zusätzlich zu den Anpassungen über 1. und 2., können Verantwortliche für strategische Tätigkeiten (siehe Kapitel 2.2) mit einbezogen werden. Beispiele hierfür sind z.B. die Einheiten, denen das ChM in den vier befragten Konzernen mit Variante 3 zugeordnet ist.
4. Abbildung in einer IT-Lösung mit separaten Einstiegspunkten bzw. Modulen: Um die getrennte Weiterentwicklung für Risiken und Chancen und ggf. Abwandlungen zu ermöglichen, ist ein separierter Einstieg sinnvoll.
5. Anpassen der Abfrageumfänge über qualitative Bewertung oder Tendenzaussagen: Um einem abweichenden Informationsbedarf gerecht zu werden, sollten die Abfrageumfänge überprüft werden und getrennt voneinander gepflegt werden können.

Mit den beschriebenen Handlungsempfehlungen kann den erkannten Bedenken entgegengewirkt und die Übertragung der IT-Unterstützung vereinfacht werden.

## **5 Zusammenfassung und Ausblick**

Die Überlegung ein dem RM entsprechendes ChM aufzubauen, ist aufgrund der Neuerungen im DRS 20 und den daraus resultierenden, erhöhten Ansprüchen für die Lageberichterstattung von Konzernen ein aktuelles und wichtiges Themenfeld. Der Beitrag hat gezeigt, dass es bei der Umsetzung des ChMs Unterschiede gibt, die sich angefangen von der organisatorischen Verankerung, über die prozessuale Behandlung bis hin zu der unterstützenden IT-Lösung in den Unternehmen widerspiegeln.

Eine Erkenntnis der Untersuchung ist, dass es für die IT-Unterstützung sinnvoll ist, bestehende Strukturen, wie ein RMIS, weiter zu verwenden und das ChM mit Anpassungen zu integrieren. Die Begründung liegt darin, dass die Prozessschritte Identifikation und Analyse von Chancen analog zu den Risiken erfolgen können. Zudem ist ein Berichts- und Überwachungsmedium auf der Risiko- und Chancenseite notwendig. Über die Berichtsmedien können damit Chancen in bereits vorhandener standardisierter Form den entsprechenden Vorgesetzten erläutert und die Weitergabe steuerungsrelevanter Informationen ermöglicht werden. Für die Integration werden Handlungsempfehlungen aufgezeigt, um der Abbildung des ChMs gerecht zu werden. Die untersuchten Varianten und erarbeiteten Handlungsempfehlungen erweitern die beschriebene theoretische Betrachtung des ChMs um technische Aspekte.

Da der DRS 20 für die Geschäftsjahre beginnend nach dem 31.12.2012 erstmals verpflichtend bei der Erstellung der Geschäftsberichte anzuwenden ist [17], muss sich ein „State-of-the-art“ in Bezug auf dessen Erfüllung noch etablieren. Dies könnte aufgrund von Benchmarks und Prüfungsergebnissen der Wirtschaftsprüfer eine Veränderung der Ergebnisse dieses Beitrags bewirken. Daher sind in Zukunft weitere Forschungsarbeiten notwendig, die diese Veränderungen berücksichtigen.

## Literatur

1. Romeike, F., Hager, P.: Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0, Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel. 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden (2013)
2. Lück, W.: Chancenmanagementsystem – neue Chance für Unternehmen. Betriebs-Berater Nr. 45, S. 2312-2315 (2001)
3. Burger, A., Buchhart, A.: Risiko-Controlling. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, Wien, (2002)
4. Gleißner, W., Romeike, F.: Risikomanagement, Umsetzung – Werkzeuge – Risikobewertung. Haufe, München (2005)
5. Kaiser, K.: Erweiterung der zukunftsorientierten Lageberichterstattung: Folgen des Bilanzrechtsreformgesetzes für Unternehmen. In: Der Betrieb Nr. 07, S. 345-354 (2005)
6. Lück, W., Henke, M.: Risikomanagement und interne Revision. In: Köhler, R., Küpper, H.-U., Pfingsten, A. (eds.) Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre – Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, S. 1-6. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2007)
7. Seidel, U. M.: Grundlagen und Aufbau eines Risikomanagementsystems. In: Klein, A. (ed.) Risikomanagement und Risiko-Controlling, S. 21-50. Haufe, München (2011)
8. Deutsches Institut für Interne Revision e.V.: BilMoG und Interne Revision, Auswirkungen der Regelungen zur Corporate Governance. In: DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V. (ed.) DIIR-Schriftenreihe Nr. 44, Erich Schmidt Verlag, Berlin (2010)
9. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (ed.): Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), Bundesgesetzblatt Jahrgang 2009 Teil I Nr. 27, Bundesanzeiger Verlag, Bonn (2009)
10. Lück, W.: Der Umgang mit unternehmerischen Risiken, Die neue Disziplin Chancenmanagement / Kompendium der neuen BWL. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 29, S. 23 (2002)
11. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (ed.): Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz, BilReG), Bundesgesetzblatt Jahrgang 2004 Teil I Nr. 65, Bundesanzeiger Verlag, Bonn (2004)
12. Kalwait, R.: Rechtliche Grundlagen im Risikomanagement. In: Kalwait, R., Meyer, R., Romeike, F., Schellenberger, O., Erben, R. (eds.) Risikomanagement in der Unternehmensführung, Wertgenerierung durch chancen- und kompetenzorientiertes Management, S. 93-152. Wiley-VCH Verlag, Weinheim (2008)
13. Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (ed.): Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 5 (DRS 5) Risikoberichterstattung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2001)
14. Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (ed.): Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 15 (DRS 15) Lageberichterstattung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2010)
15. Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (ed.): Gegenüberstellung DRS 20 und DRS 15, DRS 5, DRS 5-10, DRS 5-20. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2013)
16. Kirsch, H.-J., Dettenrieder, D.: Die Abbildung von Risiken und Chancen in der Finanzberichterstattung. In: Knoll, T., Degen, B. (eds.) Praxis des Risikomanagements, Moderne Instrumente in der Unternehmenssteuerung, S. 87-121. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2014)
17. Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (ed.): Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 20 (DRS 20) Konzernlagebericht. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2012)

18. Ruhwedel, F., Kellermann, B.: Abbildung des Risikomanagements im Risikobericht, Regulatorische Anforderungen und praktische Umsetzung bei den DAX-Unternehmen. In: Knoll, T., Degen, B. (eds.) *Praxis des Risikomanagements, Moderne Instrumente in der Unternehmenssteuerung*, S. 143-171. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2014)
19. Pauli, M., Albrecht, C.: Wachsende Bedeutung der Risikoberichterstattung in Konzernen durch DRS 20. In: *Betriebs Berater* Nr. 20, S. 1195-1199 (2014)
20. Brühwiler, B.: *Risk Management als Führungsaufgabe, Methoden und Prozesse der Risikobewältigung für Unternehmen, Organisationen, Produkte und Projekte*. Haupt, Bern Stuttgart Wien (2003)
21. Form, S.: *Chancen- und Risiko-Controlling: Erklärungsansatz zur Wirkungsweise von Chancen und Risiken im Controlling sowie dem unternehmensspezifischen Aufbau seiner Instrumente*. Peter Lang GmbH – Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main (2005)
22. Risk Management Association e.V., <http://bit.ly/1sgGY3S> (Zugriff: 18.06.2014)
23. Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG (ed.): *Die Zeit – Das Lexikon mit dem Besten aus der Zeit in 20 Bänden, Band 02, Stichwort: Chance*. Zeitverlag, Hamburg (2005)
24. COSO, <http://bit.ly/1yYIlsG> (Zugriff: 18.06.2014)
25. Brünger, C.: *Erfolgreiches Risikomanagement mit COSO ERM, Empfehlungen für die Gestaltung und Umsetzung in der Praxis*. Erich Schmidt Verlag, Berlin (2010)
26. Diederichs, M.: *Risikomanagement und Risikocontrolling, Risikocontrolling – ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzeption*. 2. Aufl., Vahlen Verlag, München (2010)
27. Perridon, L., Steiner, M.: *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. 13. Aufl., Vahlen Verlag, München (2004)
28. Meyer, R.: Die Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Risiko- und Chancenmanagements. In: Kalwait, R., Meyer, R., Romeike, F., Schellenberger, O., Erben, R. (eds.) *Risikomanagement in der Unternehmensführung, Wertgenerierung durch chancen- und kompetenzorientiertes Management*, S. 23-60. Wiley-VCH Verlag, Weinheim (2008)
29. Käjüter, P.: *Risikomanagement in Konzernen, Eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne*. Vahlen Verlag, München (2012)
30. Schmitz, T., Wehrheim, M.: *Risikomanagement, Grundlagen – Theorie – Praxis*. Kohlhammer, Stuttgart (2006)
31. Hillson, D.: *Effective Opportunity Management for Projects, Exploiting Positive Risks*. Marcel Dekker, New York (2004)
32. White, B. E., [www.mitre.org/sites/default/files/pdf/05\\_1262.pdf](http://www.mitre.org/sites/default/files/pdf/05_1262.pdf) (Zugriff: 18.06.2014)
33. Brühheim, A., Schmiemann, T.: *Risk-Controlling und Wertorientiertes Management, Chance und Risiko in einer globalen Wirtschaft, Reihe: Wirtschaftswissenschaften, Band 71*. Tecum Verlag, Birkach (2013)
34. Brühwiler, B., Romeike, F.: *Praxisleitfaden Risikomanagement, ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden*. Erich Schmidt Verlag, Berlin (2010)
35. Junge, P.: *Strategic Opportunity Management, Research Paper*. In: Götte, S. (ed.) *Konstanzer Managementschriften, Hochschule Konstanz, München* (2009)
36. International Organization for Standardization (ISO) (ed.): *Risk management - Principles and guidelines, Final Draft*, ISO, Geneva (2009)

37. Meier, P.: Risikomanagement nach der internationalen Norm ISO 31000:2009, Konzept und Umsetzung im Unternehmen. expert-Verlag, Renningen (2011)
38. Schmidt, W., Friedtag H. R.: Chancen- und Risikomanagement unter Nutzung der Balanced Scorecard. In: Kalwait, R., Meyer, R., Romeike, F., Schellenberger, O., Erben, R. (eds.) Risikomanagement in der Unternehmensführung, Wertgenerierung durch chancen- und kompetenzorientiertes Management, S. 61-92. Wiley-VCH Verlag, Weinheim (2008)
39. Ocker, D.: Unschärfe Risikoanalyse strategischer Ereignisrisiken. Peter Lang GmbH – Internationaler Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main (2009)
40. Gräf, J.: Risikomanagement: Umsetzung und Integration in das Führungssystem. In: Klein, A. (ed.) Risikomanagement und Risiko-Controlling, S. 51-73. Haufe, München (2011)
41. Sericon GmbH, <http://bit.ly/1vJ9xrW> (Zugriff: 11.04.2011)
42. Kaninke, M.: Analyse strategischer Risiken, Bankakademie Verlag GmbH, Frankfurt am Main (2004)
43. Bea, F. X., Haas, J.: Strategisches Management. 6. Aufl., UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz München (2013)
44. Saitz, B.: Risikomanagement als umfassende Aufgabe der Unternehmensleitung. In: Saitz, B., Braun, F. (eds.) Das Kontroll- und Transparenzgesetz, Herausforderungen und Chancen für das Risikomanagement, S. 69-98. Wiesbaden (1999)
45. Gleißner, W.: Analyse und Bewältigung strategischer Risiken. In: Kaiser, T. (ed.) Wettbewerbsvorteil Risikomanagement, Erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken, S. 65-95. Erich Schmidt Verlag, Berlin (2007)
46. Müller-Stewens, G., <http://bit.ly/10VeHcL> (Zugriff: 16.06.2014)
47. Wolke, T.: Risikomanagement. 2. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München (2008)
48. Pauli, M., Albrecht, C., Hoffknecht, M.: Risikomanagement-Informationssysteme, IT-Unterstützung für das unternehmensweite Risikomanagement. 2. Aufl., Bank-Verlag, Köln (2012)
49. Technopedia, <http://bit.ly/1tcnVah> (Zugriff: 16.06.2014)
50. Gartner, <http://gtr.it/1E5MhJe> (Zugriff: 16.06.2014)
51. SAP, <http://bit.ly/1x8cuGO> (Zugriff: 16.06.2014)
52. Kemper, H.-G., Baars, H. und Mehanna, W.: Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen. 3. Aufl., Vieweg + Teubner, Wiesbaden (2010)
53. Österle, H., Becker, J., Frank, U., Hess, T., Karagiannis, D., Kremer, H., Loos, P., Mertens, P., Oberweis, A., Sinz, E. J.: Memorandum zur gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik. In: Österle, H., Winter, R., Brenner, B. (eds.) Gestaltungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Ein Plädoyer für Rigor und Relevanz, S. 1-6. Infowerk, St. Gallen (2010)
54. Kelle, U.: Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung, Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (2008)
55. European Commission, <http://bit.ly/1tA8NHm> (Zugriff: 05.11.2014)
56. Burnard, P.: A method of analysing interview transcripts in qualitative research, In: Nurse Education Today Volume 11, Issue 6, S. 461-466 (1991)