

Veröffentlicht in

EXPERT FOCUS

Heft 10/2019

Gleißner, W. / Hunziker, S. (2019):
„Mit Enterprise Risk Management die
Entscheidungsqualität erhöhen“,
S. 745 – 749

Mit freundlicher Genehmigung der
Redaktion EXPERT FOCUS Zürich

www.expertsuisse.ch/expert-focus

Dieser Artikel erschien erstmals in EXPERT FOCUS 19/10, S. 745ff

MIT ENTERPRISE RISK MANAGEMENT DIE ENTSCHEIDUNGSQUALITÄT ERHÖHEN

Wie das Abwägen von Chancen und Risiken in der wertorientierten Unternehmensführung zu Mehrwert führt

Das im Jahr 2017 aktualisierte COSO ERM Framework fordert, dass ein Risk Management entscheidungsorientiert auszurichten ist und einen strategischen Fokus aufweist. Mit einem modernen ERM werden die Voraussetzungen geschaffen, dass bei unternehmerischen Entscheidungen erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abgewogen werden. Damit wird ein wertorientierter ERM-Ansatz geschaffen.

1. EINLEITUNG

Es ist ein zentrales Anliegen eines modernen Enterprise Risk Management (ERM), die Schwächen vieler traditioneller und formaler Risk-Management-Systeme zu beseitigen. Mit der Überarbeitung des COSO ERM Framework von 2017 wird die Bedeutung eines integrierten und entscheidungsorientierten Risk Management noch deutlicher unterstrichen [1]. Ausgehend von einer knappen Zusammenfassung der Grundidee des ERM, wird in diesem Beitrag insbesondere aufgezeigt, welche Voraussetzungen für ein entscheidungsorientiertes ERM in der Unternehmenspraxis erfüllt werden müssen. Erläutert werden speziell die notwendigen organisatorischen und prozessualen Bedingungen für eine *chancen- und risikogerechte Bewertung*, die es ermöglicht, die Ertrag-Risiko-Profile strategischer Handlungsoptionen (z. B. Investitionsprojekte) zu vergleichen. Insbesondere wichtig ist dabei das Überwinden einer Trennung von Entscheidungsprozessen und Risikoanalysen, die letztendlich zur Erhöhung der Entscheidungsqualität und damit zu einem wertorientierten ERM führt [2].

2. ERM SCHAFFT MEHRWERT

Viele, wenn nicht sogar alle unternehmerischen Entscheidungen sind mit Unsicherheiten über künftige Entwicklungen verbunden, die zu neuen Risiken oder Chancen führen können. Das Geschäftsumfeld (z. B. Verhalten von Wettbe-

werbern, digitale Transformation) sowie die Volatilität der Märkte (z. B. für Rohstoffe und Währungen) stellen eine grosse Herausforderung für den langfristigen Unternehmenserfolg dar. Die wachsende Komplexität und Dynamik des wirtschaftlichen Umfelds, in dem Unternehmen heute agieren, hat zu einem starken Volatilitätsanstieg in vielen Bereichen der Unternehmensführung und Geschäftstätigkeit geführt. Infolgedessen hat sich die Disziplin und Praxis des ERM in verschiedenen Branchen und Industrien sowie über Unternehmensgrössen hinweg schrittweise durchgesetzt.

Etlche Unternehmen haben in letzter Zeit begonnen, moderne ERM-Praktiken intensiver anzuwenden. Der Hauptgrund dafür ist, dass sich das ERM als Führungsinstrument wesentlich weiterentwickelt hat und nicht mehr als reine regulatorische Anforderung zur Vermeidung negativer Ereignisse angesehen wird. Tatsächlich schätzen Wissenschaftler, Führungskräfte und Risikoexperten das ERM zunehmend als wertschöpfendes, entscheidungsrelevantes Führungsinstrument ein. Verschiedene empirische Studien [3] wurden durchgeführt, die bestätigen, dass Unternehmen mit bestehenden ERM-Systemen einen deutlich höheren Unternehmenswert haben als solche ohne. Aus einer ökonomischen Perspektive ist letztendlich die positive Wertschöpfung der einzige zwingende Grund für die Umsetzung eines ERM-Programms.



WERNER GLEIBNER,
 PROF. DR. RER. POL.
 DIPL. WIRTSCHAFTS-ING.,
 VORSTAND, FUTURE
 VALUE GROUP,
 HONORARPROFESSOR,
 TU DRESDEN, MITGLIED,
 BEIRAT RMA



STEFAN HUNZIKER, PROF.
 DR. OEC. HSG, PROFESSOR
 FÜR ENTERPRISE RISK
 MANAGEMENT UND
 INTERNAL CONTROL,
 INSTITUT FÜR FINANZ-
 DIENSTLEISTUNGEN
 ZUG, IFZ, HOCHSCHULE
 LUZERN – WIRTSCHAFT

Die wichtigsten Merkmale eines ERM, die zur Wertschöpfung beitragen, werden nachfolgend kurz vorgestellt. In erster Linie wird ein positiver Wertbeitrag erreicht, wenn das ERM direkt mit den Entscheidungsprozessen im Unternehmen verbunden ist. ERM schafft Wert, indem es Unternehmen ermöglicht, optimierte Risiko-Rendite-Entscheidungen zu fällen. In diesem Zusammenhang wird auch klar, dass es nicht das Ziel von ERM sein kann, die gesamte Risikoexposition um jeden Preis zu minimieren. Es geht vielmehr darum, das ideale *Risikoniveau* (in Abstimmung mit dem Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial) zu bestimmen, um Nutzen für alle Stakeholder zu generieren: Einige Risiken können somit bewusst eingegangen werden, um Chancen zu verfolgen und damit eine höhere Rendite zu erzielen. Ein wichtiger Aspekt jedes ERM ist es daher, die Entscheidungsfindung über z. B. Projekte oder Investitionen durch rationalere, risiko- und chancengerechte Entscheidungsgrundlagen zu unterstützen.

Ein zweiter wesentlicher Grund für die Einführung des ERM ist es, sich einen umfassenden Überblick über alle (entscheidungsrelevanten) Risiken, Chancen und deren Wechselwirkungen zu verschaffen. Dies ermöglicht es dem Aufsichtsorgan, das Gesamtrisiko und seine potenziellen Auswirkungen auf bestimmte Unternehmensziele zu überwachen. Die Verfügbarkeit transparenter und vollständig bewerteter Risikoszenarien bietet neue Möglichkeiten für rationalere, strategische Entscheidungen. Darüber hinaus ermöglicht der Ansatz der simulationsbasierten Risikoaggregation ein effizienteres Management von Risikoabhängigkeiten und Restrisiken im Vergleich zur unabhängigen Einzelrisikobetrachtung. Unternehmen, die Aggregationstechniken anwenden, können von Risikodiversifikationseffekten profitieren und entsprechende natürliche, kosteneffiziente Risikoabsicherungen nutzen.

3. VORAUSSETZUNGEN ZUR ENTSCHEIDUNGSUNTERSTÜTZUNG

COSO ERM 2017 stellt zu Recht klar, dass insbesondere strategische Handlungsoptionen risikogerecht zu beurteilen sind. Letztendlich stellt die Optimierung des Ertrag-Risiko-Profiles und das damit verbundene Abwägen von Chancen und Risiken die zentrale Herausforderung jeglichen unternehmerischen Handelns dar. Dies impliziert die Bewertung strategischer Optionen mithilfe von Verfahren, die Ertrag und Risiko gleichberechtigt gegenüberstellen. Der Vorteil der Nutzung quantitativer Bewertungsmethoden besteht darin, ein rationales Entscheidungskriterium für die Unternehmensleitung bereitzustellen. Dieses ersetzt in keiner Weise die Intuition und Erfahrung der Entscheider, sondern liefert eine rationale Ergänzung.

Anders formuliert: ERM schafft eine Balance zwischen Intuition und Rationalität, was schliesslich der Entscheidungsqualität zugutekommt. Das wichtigste Einsatzfeld von ERM liegt also klar in der Unterstützung unternehmerischer Entscheidungen der Unternehmensleitung, speziell also strategische Entscheidungen. Bereits vor einer Entscheidung wie z. B. über eine Investition kann der Risk Manager aufzeigen, wie sich durch diese Entscheidung der Gesamtrisiko-

umfang des Unternehmens verändert und welche Implikationen diese Veränderungen z. B. auf den *Grad der Existenzbedrohung*, die finanziellen Steuerungsgrößen oder den Unternehmenswert haben würden.

Damit ERM entscheidungsrelevant und damit wertschöpfend wird, sind einige Voraussetzungen zu erfüllen, die im Folgenden kurz erläutert werden. Sie bedeuten wichtige Hebel für den Übergang vom traditionellen Risk Management zum entscheidungsrelevanten ERM.

3.1 Den regulatorischen Risk-Management-Ansatz überwinden. Eines der gefährlichsten Hindernisse für ein entscheidungsunterstützendes ERM ist die Fokussierung auf ein defensives, *regulatorisches Risk Management*. Traditionell sind viele Risk-Management-Systeme auf die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften ausgerichtet. Ein regulatorisches Risk Management bedeutet somit, dass die Risk-Management-Prozesse und die daraus resultierende Berichterstattung in erster Linie der Erfüllung externer Anforderungen dienen. Ein solches Risk Management ist in der Regel defensiv ausgerichtet, der Schwerpunkt liegt auf Sicherheit und dem Vermeiden von Fehlern und Risiken. Risiken werden negativ behandelt, im Sinne von: Was kann schiefgehen? Sie sind zu minimieren oder so weit wie möglich zu übertragen, z. B. an Versicherer. Selbstverständlich ist ein defensives Risk Management für die Unternehmensführung von grosser Bedeutung, um nachzuweisen, dass Risiken systematisch identifiziert und bewertet werden und dass alles gesetzeskonform ist. Unter bestimmten Umständen kann dadurch die persönliche Haftung der Entscheidungsträger entfallen.

Damit wird deutlich, dass das aufsichtsrechtliche Risk Management wichtig ist und die Entscheidungsträger bis zu einem gewissen Grad schützen kann. Jeder Risk Manager sollte daher mit den länderspezifischen Gesetzen und Anforderungen vertraut sein und diese entsprechend berücksichtigen. Ein aufsichtsrechtlicher Ansatz reicht jedoch nicht aus, um die Entscheidungsqualität im Unternehmen zu erhöhen. Er ist selten mit den Entscheidungsprozessen im Unternehmen abgestimmt, und Risk Management wird entsprechend nicht als Dienstleistung für Entscheidungsträger verstanden, sondern eher als Kostenverursacher. Weitere Indizien für einen regulatorischen Ansatz sind, dass der Risk Manager nicht gerne am Strategietisch gesehen wird und keinen Zugang zu strategierelevanten Informationen hat. Das Risk Management ist stark auf operationelle, rechtliche und finanzielle Risiken ausgelegt und beurteilt strategische Risiken meist qualitativ. Die Annahmen des Managements, die hinter den strategischen Zielen stehen, werden nicht kritisch nach Risikopotenzialen analysiert; oft findet eine Risikoanalyse anhand von einfachen Templates statt.

3.2 Risikoanalyse und Entscheidungsprozesse vereinen. Aus dieser Perspektive wird offensichtlich, dass der traditionelle Fokus auf Risiken und die damit zusammenhängenden Aktivitäten Risikoanalyse, Risikoüberwachung und Bewältigungsmassnahmen viel zu kurz greift. Um die entscheidungsorientierte Ausrichtung des ERM entsprechend den neuen Empfehlungen aus COSO ERM 2017 in einem Un-

ternehmen umzusetzen, bedarf es der Überwindung der Trennung zwischen Risikoanalyse und Entscheidungsprozessen.

Entscheidungen werden in der Regel auf oberster Führungsebene getroffen. Problematisch dabei ist die Tatsache, dass die hierfür eigentlich notwendigen risikorelevanten Informationen auf niedrigeren Hierarchieebenen verarbeitet und damit von den Entscheidungsträgern getrennt werden. Diese Trennung erhöht das Risiko, dass sich das Management in erster Linie auf Intuition, persönliche Präferenzen und Erfahrungen stützt, obwohl rationalere Informationen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung genutzt werden könnten. Diese *Entscheidungsundurchlässigkeit* kann vom Management durchaus erwünscht sein. So kann das Management im schlechtesten Fall sehr einfache, qualitative Risikobewertungen bevorzugen, die die wahre Risikoexposition nicht offenbaren oder gar verschleiern. Der Grund dafür hängt vom Ergebnis der Entscheidung ab: Führt eine Entscheidung zu einem positiven Ergebnis, wird sie oft mit einer *hohen Managementqualität* begründet. Bei ungünstigen Ergebnissen können jedoch *Pech* sowie schlechte und unvollständige Risikoanalysen aus unteren Hierarchieebenen verantwortlich gemacht werden.

Die Integration risikorelevanter, transparenter Informationen in Entscheidungsprozesse ist im Kern eine Frage der Unternehmenskultur oder Risikokultur. Eine angemessene Risikokultur, die qualitative Risikobewertungen oder sehr einfache, statische Risikoanalysen verhindert, erhöht die Verantwortung des Managements für Fehlentscheidungen. Auch wenn eine solche positive Risikokultur aus Sicht des Unternehmens (einschliesslich relevanter Interessengruppen wie Aktionäre) wünschenswert ist, ist sie möglicherweise nicht im Interesse des Managements. Ein Gleichklang von Zielen zwischen Management und Eigentümern wird daher inzwischen sogar gesetzlich erzwungen [4].

3.3 Nicht Risiken, sondern Unternehmensziele managen. Prinzipiell können alle Handlungsoptionen und Massnahmen des Unternehmens wie z. B. Investitionen, Akquisitionen, Strategieveränderungen oder Grossprojekte Ertrag und Risiko eines Unternehmens beeinflussen, und sie haben Auswirkungen auf den Risikoumfang. Eine risiko- und wertorientierte Unternehmenssteuerung muss sich also primär mit anstehenden wichtigen Entscheidungen und nicht nur mit bestehenden Risiken befassen.

Zur Entscheidungsunterstützung durch ERM ist es also notwendig, das Ertrag-Risiko-Profil aller Handlungsoptionen (z. B. Investitionsprojekte) zu bewerten, das die unterschiedlichen Ausprägungen von Ertrag und Risiko je Handlungsoption aufzeigt [5].

Zunächst erfordert ein ERM Methoden und Prozesse für das Identifizieren und Quantifizieren der Risiken (Risikoanalyse), um die wesentlichen Einzelrisiken zu erkennen und z. B. in Form eines Risikoinventars priorisiert pro Projekt oder Investition zusammenzufassen. Im traditionellen Risk Management dominiert die Einzelrisikobetrachtung, was zu einer erheblichen Unterschätzung des tatsächlichen Risikogefüges führen kann und es schwierig macht, wirk-

same und effiziente Steuerungsmassnahmen zu implementieren.

Der nächste Schritt ist entscheidend für ein leistungsfähiges ERM: die Aggregation von Einzelrisiken mittels eines Simulationsverfahrens zur Bestimmung der Unsicherheit, die mit den Unternehmenszielen verbunden ist. Es gibt einige gute Gründe, um sich mit Risikoaggregation zu befassen:

→ Ermöglicht die Bestimmung des risikobedingten Eigenkapitalbedarfs oder den Vergleich mit Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial. Projekte oder Investitionen, die zwar eine positive Rendite erzielen, aber überdurchschnittlich viel neues Risiko (über dem Risikoappetit) hinzufügen, sind kritisch zu hinterfragen bzw. abzulehnen. Dies würde es ermöglichen, Risikotragfähigkeitsüberlegungen ähnlich wie bei Finanzinstituten in Entscheidungen einzubeziehen.

→ Durch die Simulation einer grossen Anzahl risikobedingter Zukunftsszenarien können Wechselwirkungen von Risiken verschiedener Handlungsoptionen beurteilt werden. In der Regel sind es Kombinationen von Risiken – und nicht Einzelrisiken –, die Unternehmenskrisen oder Insolvenzen auslösen können.

→ Die Risikoaggregation unterstützt Entscheidungsprozesse bei der Durchführung strategischer Initiativen oder Projekte: Rechtfertigt das eingegangene Risiko die erwartete Rendite? Wie verändert das Hinzufügen oder Reduzieren von Risikoexpositionen das Gesamtrisiko eines Unternehmensziels und die Kapitalkosten?

→ Die mit dem Erreichen der Unternehmensziele verbundene Unsicherheit kann transparenter und umfassender dargestellt werden. Alle Risikoszenarien, die gleichzeitig ein oder mehrere spezifische Ziele betreffen, können anhand einer Gesamtrisikoverteilung bewertet werden. Entscheidungsträger können das *gesamte Risikospektrum* (Chance und Risiko) einer bestimmten Entscheidung oder eines bestimmten Ziels besser verstehen.

→ Das Priorisieren von Massnahmen zur Risikominderung kann nur dann sinnvoll durchgeführt werden, wenn der relative Nutzen der Massnahmen bewertet werden kann. Es ist ökonomisch nicht sinnvoll, Einzelrisiken massiv zu reduzieren, wenn der relative Beitrag zum Gesamtrisiko dies nicht rechtfertigt.

→ Schliesslich unterstützt eine ordnungsgemäss durchgeführte Risikoaggregation die Schaffung eines Gleichgewichts zwischen intuitiven Bewertungen durch das Management und objektiveren, rationalen Informationen, die durch die Risikoanalyse in Entscheidungsprozessen bereitgestellt werden.

In der Praxis gibt es nach wie vor eine grosse Zurückhaltung bei der Anwendung von Simulationsmodellen im Risk Management, obwohl dies nicht gerechtfertigt scheint. Der Risikosimulation wird oft vorgeworfen, sie sei komplex und führe zu Ergebnissen, die unverständlich und scheinbar genau seien. Das ist sicherlich falsch. Eine Monte-Carlo-Simulation zeigt in strukturierter Weise, mit welchen potenziellen Realitäten ein Unternehmen konfrontiert sein könnte, indem es alle möglichen vom Menschen eingegebenen zukünftigen Unsicherheiten wahrscheinlichkeits-

gewichtet berechnet und darstellt, z. B. als eine Bandbreite des Cashflows.

Ein häufiges Problem beim Aufbau von Risikoaggregationsmodellen besteht darin, dass die wichtige Filterfunktion zum Differenzieren zwischen wichtigen (strategierelevanten) und unwichtigen Risiken innerhalb des ERM-Prozesses nicht vorhanden ist. In der Praxis neigt man dazu, viele (zu viele) Unsicherheiten (Risiken) als wichtig und notwendig zu erachten. Dieses Problem verschärft sich besonders, wenn Personen an der Risikomodellierung beteiligt sind, die mit der zu bewertenden Unsicherheit nicht vertraut sind (z. B. Risikobewertungen in nicht gut geführten Workshops). Dies kann dazu führen, dass möglichst viele Risiken und Chancen in ein Risikomodell einbezogen werden, damit nichts übersehen wird. Das Risikomodell kann daher schnell zu schwerfällig und komplex werden.

3.4 Planen – aber mit Risiken und Chancen. Leider werden in der Praxis sehr oft Risikoszenarien diskutiert, nachdem Businesspläne entwickelt und genehmigt worden sind. Die einzige Aufgabe des Risk Management bleibt dann die Risikominimierung wie im oben erwähnten regulatorischen Risk Management. Dadurch werden Risiko-Rendite-Entscheidungen und strategische Entscheidungen auf der Grundlage rationaler ERM-Inputs zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung verhindert. In vielen Fällen stellen Planungsprozesse Risiken und Chancen nicht ausreichend und Risiken unvollständig dar. Darüber hinaus verlassen sich viele Unternehmen zum Zeitpunkt der Planung ausschliesslich auf historische Daten, die leicht an die zukünftigen Erwartungen angepasst sind [6]. Ein sehr wichtiger Schritt ist daher die Abstimmung vom ERM und der Unternehmensplanung.

In der Regel werden diese beiden Prozesse parallel und jährlich durchgeführt. In vielen Fällen sind die beiden Prozesse vollständig voneinander getrennt. Zwischen dem Risk Manager und dem Planungsteam findet kein Informationsaustausch statt. Die Prozesse sind oft nicht synchronisiert und erlauben daher keine Integration. Folgende Voraussetzungen müssen mindestens erfüllt sein, damit ERM die Planung robuster macht und Planungsunsicherheiten für Entscheidungsprozesse transparenter aufgezeigt werden können.

→ Die zeitliche Synchronisation der beiden Prozesse ist der allererste Schritt zur erfolgreichen Integration. Die Planungsteams nutzen Risikoinformationen, bevor der Plan genehmigt wird. Daher müssen alle wesentlichen Risikoszenarien, die einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensziele haben können, dem Planungsteam rechtzeitig vor Ablauf der Planungsfrist(en) mitgeteilt werden.

→ Vor Beginn des Planungsprozesses sollte sich der Risk Manager mit dem Planungsteam in Verbindung setzen. Ziel ist es zu klären, wie sichergestellt werden kann, dass der Risk Manager und das Planungsteam alle Planungsannahmen und Risiken strukturiert und zum richtigen Zeitpunkt diskutieren. Alle unsicheren Planungsannahmen zeigen Chancen und Gefahren (Risiken) und müssen entsprechend quantifiziert werden. Umgekehrt ist zu beurteilen, ob wesentliche Risiken zu Abweichungen von Plänen führen können. Das Planungsteam und der Risk Manager müssen daher immer potenzielle Risikoinformationen koordinieren.

→ Relevante Risikoszenarien müssen den einzelnen Posten der Planung zugeordnet werden. Es ist unbedingt zu ermitteln, welches Risikoszenario sich auf welchen Planungsposten in welchem Umfang auswirken kann (z. B. Erlöse, Kosten, Diskontierungssatz). Es ist wichtig zu wissen, dass bestimmte Risiken die Planung über mehrere Jahre beeinflussen können.

→ Die Integration von ERM und Planung ist nur erfolgreich, wenn alle Risiken quantifiziert werden, auch strategische Risiken, weil diese sonst de facto mit *null Auswirkung* bewertet würden [7].

Die Integration von ERM und Planung ist offensichtlich keine reine ERM-Herausforderung, sondern eine organisatorische und kulturelle, an der weitaus mehr Mitarbeitende als nur das ERM beteiligt sind.

4. FAZIT

Obwohl in der Praxis eindeutig noch der traditionelle, regulatorische Risk-Management-Ansatz dominiert, sind in den neuen, wichtigsten Risk-Management-Standards wie COSO ERM und ISO 31000 erfreuliche Entwicklungen zu beobachten: Risk Management wird zunehmend als strategisches Führungsinstrument verstanden, das in Strategie- und Planungsprozesse integriert werden muss und Entscheidungsprozesse unterstützt.

Der Schritt vom traditionellen Risk Management zum modernen ERM ist allerdings oft kein einfacher: Er erfordert ein klares Bekenntnis von der Unternehmensleitung (Tone at the Top) und bringt organisatorische, prozessuale und kulturelle Veränderungen mit sich. Nicht zuletzt zeigt sich dies am klassischen Risk Reporting: Viele Unternehmen verzichten heute auf die aufwendige Produktion eines jährlichen, umfassenden Risikoberichts an die Unternehmensleitung und nutzen stattdessen Risikoinformationen dann, wenn sie tatsächlich relevant sind – nämlich zum Zeitpunkt anstehender Unternehmensentscheidungen (d. h. in den Entscheidungsvorlagen). ■

Anmerkungen: 1) Vgl. Hunziker, S., Das neue COSO ERM Framework auf dem Prüfstand, Expert Focus 2018/3, S. 163–168. 2) Vgl. Gleißner, W., Value-Based Corporate Risk Management, in: Frenkel, M., Hommel, U., Rudolf, M. (Hrsg.), Risk Management: Challenge and Opportunity, Berlin 2005, S. 479–494. 3) Vgl. z. B. Hoyt, R. E., Liebenberg, A. P., The value of enterprise risk management, in: The Journal of Risk and Insurance 2011/4, S. 795–

822 und Eckles, D. L., Hoyt, R. E., Miller, S. M., The impact of enterprise risk management on the marginal cost of reducing risk: Evidence from the insurance industry, in: Journal of Banking & Finance, 2014 Vol. 43, S. 247–261. 4) Fehlende Risikoanalyse bei unternehmerischen Entscheidungen gelten z. B. in Deutschland als Sorgfaltspflichtverletzung des Vorstands, vgl. Risk Management Association e. V. (RMA) (Hrsg.), Managemententscheidungen unter

Risiko, Berlin 2019. 5) Zur Methode vgl. Gleißner, W., Grundlagen des Risikomanagements, 3. Auflage, München 2017, S. 325–416. 6) Vgl. Schilling, B., Risikoadjustierte Unternehmensplanung – Integration von Unternehmensplanung und Risikomanagement, in: Controller Magazin, 2018/6, S. 30–36. 7) Vgl. Gleißner, W., 10 Gebote für gute unternehmerische Entscheidungen, in: Controller Magazin, 2014/4, S. 34–41.