

Veröffentlicht in

Controller Magazin

Heft 2/2022

Schmidt, A. / Henschel, Th. / Gleißner, W. (2022):
„Integration von Controlling und
Risikomanagement“,
S. 52 – 57

Mit freundlicher Genehmigung der
Verlag für ControllingWissen AG, Wörthsee

www.controllermagazin.de



Integration von Controlling und Risikomanagement

Alexander Schmidt / Thomas Henschel / Werner Gleißner

RMA Mehrere vorangegangene Insolvenzen und Krisen von Unternehmen aufgrund fehlenden Risikobewusstseins und mangelnden Informations- bzw. Kontrollprozessen veranlassten den Gesetzgeber im Mai 1998 zu erstmaligen Formulierungen von Risikomanagementanforderungen im Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).

Gesetzliche Grundlagen

Die deutschen Unternehmen wurden hier nach dazu verpflichtet, geeignete Maßnahmen zu treffen und ein Überwachungssystem einzurichten, um den Fortbestand der Gesellschaft zu sichern und bestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Etabliert wurde diese zentrale Forderung im § 91 Abs. 2 AktG für AGs und seit dem 01.01.2021 im § 1 StaRUG für weitere Gesellschaftsformen, zudem ist am 01.07.2021 das FISG (Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität – Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz) in Kraft getreten. Verdeutlicht werden sollte weiterhin, ein an-

gemessenes Risikomanagement in Unternehmen zu installieren und dieses durch eine Interne Revision überwachen bzw. prüfen zu lassen. Im § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340) wurde die Prüfung des Früherkennungssystems von Risiken festgelegt.¹

Wirtschaftsprüfung und Risikomanagement

Die Anforderungen an ein Früherkennungssystem dokumentierte das IDW bereits 1999 im PS 340 als Auslegungshilfe für die Prüfung.² Dabei obliegt dem Abschlussprüfer die Bestätigung der Zuverlässigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Informationen aus Jahresabschluss und Lagebericht und die Beurteilung, „[...] ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann.“³

Die Prüfung erstreckt sich somit darauf, ob die Systeme vorhanden und ob sie für eine Früherkennung von Risiken geeignet sind.

Irrelevant ist bei der Prüfung, ob tatsächlich alle bestandsgefährdenden Entwicklungen erkannt wurden. Zwingend notwendig sind dafür ein Auseinandersetzen mit dem zu prüfenden Risikomanagement, detaillierte Informationen und eine Übersicht über etwaige bestandsgefährdende Risiken. Erforderlich ist zudem das Erkennen bestandsge-



Summary

Ausgehend von den gesetzlichen Grundlagen des Risikomanagements und der Bedeutung des Risikomanagements in der Wirtschaftsprüfung beschäftigt sich dieser Artikel mit den Aufgaben des Controllings im Risikomanagement und Risikomanagementprozess. Weiterhin wird erörtert, wie eine Integration des Risikomanagements in das Controlling realisiert werden und welchen Nutzen dies stiften könnte.

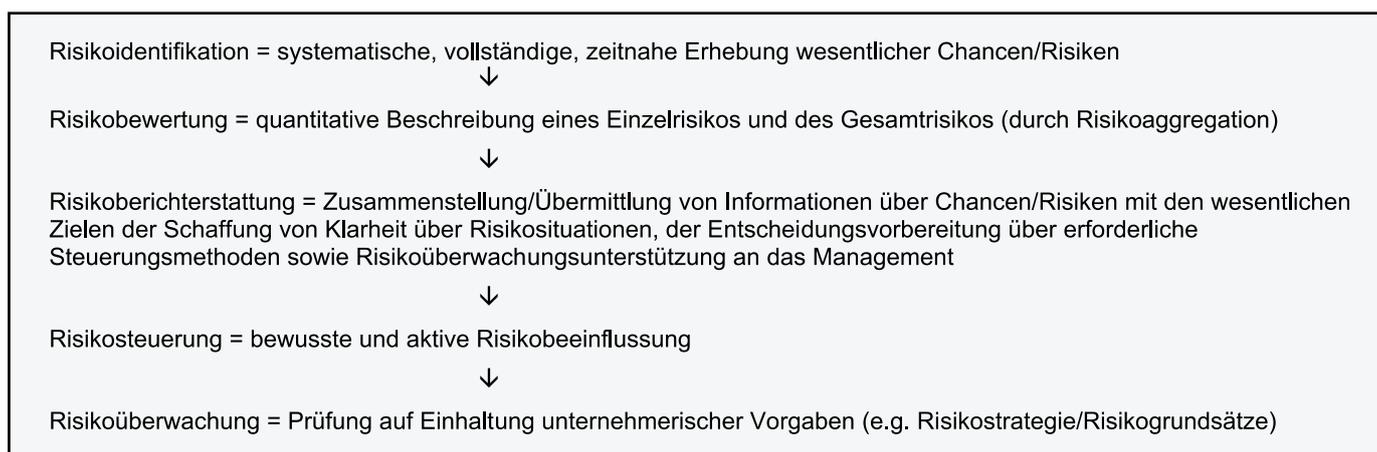


Abb. 1: Phasen des operativen Risikomanagements¹⁶

fähdender Entwicklungen, was wiederum eine Beachtung bestandsgefährdender Entwicklungen aus dem Zusammenwirken einzelner Risiken erfordert.⁴ Da Risiken nicht adiert werden können, bedarf es einer Risikosimulation (Risikoaggregation), i.d.R. durch die Monte-Carlo-Simulation. Konkretisiert wurden diese Anforderungen im IDW PS 340 schon 1998: „Die Risikoanalyse beinhaltet eine Beurteilung der Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitative Auswirkungen. Hierzu gehört auch die Einschätzung, ob Einzelrisiken, die isoliert betrachtet von nachrangiger Bedeutung sind, sich in ihrem Zusammenwirken oder durch Kumulation im Zeitablauf zu bestandsgefährdenden Risiken aggregieren können.“⁵ Zu untersuchen sind durch den Wirtschaftsprüfer daraus folgend die Wirkungen der Risiken auf die Liquidität und deren Auswirkungen auf die Mindestanforderungen von Ratings und Covenants.⁶

In der Aktualisierung IDW PS 340⁷ im Jahr 2020 wurde die Bedeutung der Risikoaggregation noch klarer aufgezeigt und zusätzlich die Beurteilung der Risikotragfähigkeit gefordert.⁸ Zu beachten ist, dass der Bestätigungsvermerk der Wirtschaftsprüfer sich nur auf die Anforderungen aus § 91 (2) AktG bezieht. Anders als z. B. der DIIR Revisionsstandard Nr. 2⁹ von 2018 werden die Implikationen der Business Judgement Rule (§ 93 AktG) für das Risikomanagement nicht beachtet.¹⁰ Um bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§ 93 AktG) die hier geforderten „angemessenen Informationen“ zu haben, ist es notwendig aufzuzeigen, welche Auswirkungen die Entscheidung für den Risikoumfang hat. Erforderlich ist also ein entscheidungsorientiertes Risikomanagement. Ob dieses existiert, wird ebenso nicht untersucht¹¹, wie auch die Impli-

kationen der nach der Veröffentlichung des IDW PS 340 n.F. (2020) verabschiedeten Gesetze. Relevant für das Risikomanagement ist hier insbesondere § 1 StaRUG und der infolge des FISG neu eingefügte § 91 Abs. 3 AktG.¹² Der Bestätigungsvermerk des Wirtschaftsprüfers drückt also keinesfalls aus, dass sämtliche gesetzliche Anforderungen an das Risikomanagement erfüllt sind.

Risikomanagement und Risiko-managementprozess

Im § 1 StaRUG gibt es keine Definition eines Risikomanagements, dieser fordert lediglich das fortlaufende Wachen „[...] über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können“. Seit dem 01.01.2021 fordert das StaRUG explizit die Initiierung „geeigneter Gegenmaßnahmen“, spätestens mit Erreichung eines kritischen Grads der Bestandsgefährdung des Unternehmens (und zugleich eine Information der Überwachungsorgane, e.g. des Aufsichtsrats). Auch für ein „vollständiges“ Risikomanagement i. S. d. neuen § 91 Abs. 3 AktG¹³, ist zumindest bei börsennotierten AGs die Betrachtung von Risikosteuerung bzw. Risikobewältigung – und der entsprechenden Maßnahmen – erforderlich. Die Entscheidung über wesentliche Maßnahmen mit Wirkung auf den Risikoumfang wird man zudem als „unternehmerische Entscheidung“ i. S. d. § 93 AktG auffassen müssen.¹⁴ Bei solchen Maßnahmen ist vor der Entscheidung aufzuzeigen, wie sich diese auf den Gesamtrisikoumfang auswirkt, um die Wirkung auf Ertrag und Risiko abzuwägen.¹⁵ Das Risikomanagement beinhaltet alle unternehmerischen Anordnungen und Maßnahmen zur Durchführung des Risikomanagement-Prozesses und bedarf geeigneter

Verfahren für die in **Abb. 1** dargestellten Phasen. Auch gemäß § 1 StaRUG und § 91 Abs. 3 AktG sind die Instrumente für die Risikosteuerung bzw. Risikobewältigung Gegenstand des Risikomanagements,¹⁷ welches dabei integrativ verstanden werden kann. Es erlaubt gerade bei kleineren Unternehmen Organisationsvereinfachungen, sofern damit die zentralen Ziele – wie die Früherkennung möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen – gewährleistet werden.^{18,19}

Bestandteile eines erfolgreichen Risikomanagements sind die Analyse und die Aggregation von Risiken und deren Bewältigung mit adäquaten Maßnahmen. Zu beachten sind hier auch die Implikationen des StaRUG, denn nun sind bei allen haftungsbeschränkten Institutionen mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ frühzeitig aufzudecken, um bei Bedarf „geeignete Gegenmaßnahmen“ zu initiieren. Da diese bestandsgefährdenden Entwicklungen das Resultat eingetretener Risiken sind, ist entsprechend eine Risikoanalyse und Risikoaggregation zur Auswertung der Kombinationseffekte der Einzelrisiken erforderlich. Für die Organisation von Risikomanagementsystemen in Konzernen ist wesentlich, dass die Verpflichtung eben nun auch alle GmbHs betrifft; speziell damit auch die Tochtergesellschaften von Konzernen. Es ist eine wichtige Intention des Gesetzes, sicherzustellen, dass auch innerhalb von Konzernen die verantwortlichen Geschäftsleiter von Tochtergesellschaften sich selbst mit der Frage möglicher bestandsgefährdender Entwicklungen – und damit Risiken – befassen. Auf diese Weise kann in Konzernen die Informationslage über Risiken verbessert werden, weil nun die Geschäftsleiter zur Erfüllung ihrer eigenen Sorgfaltspflichten sich

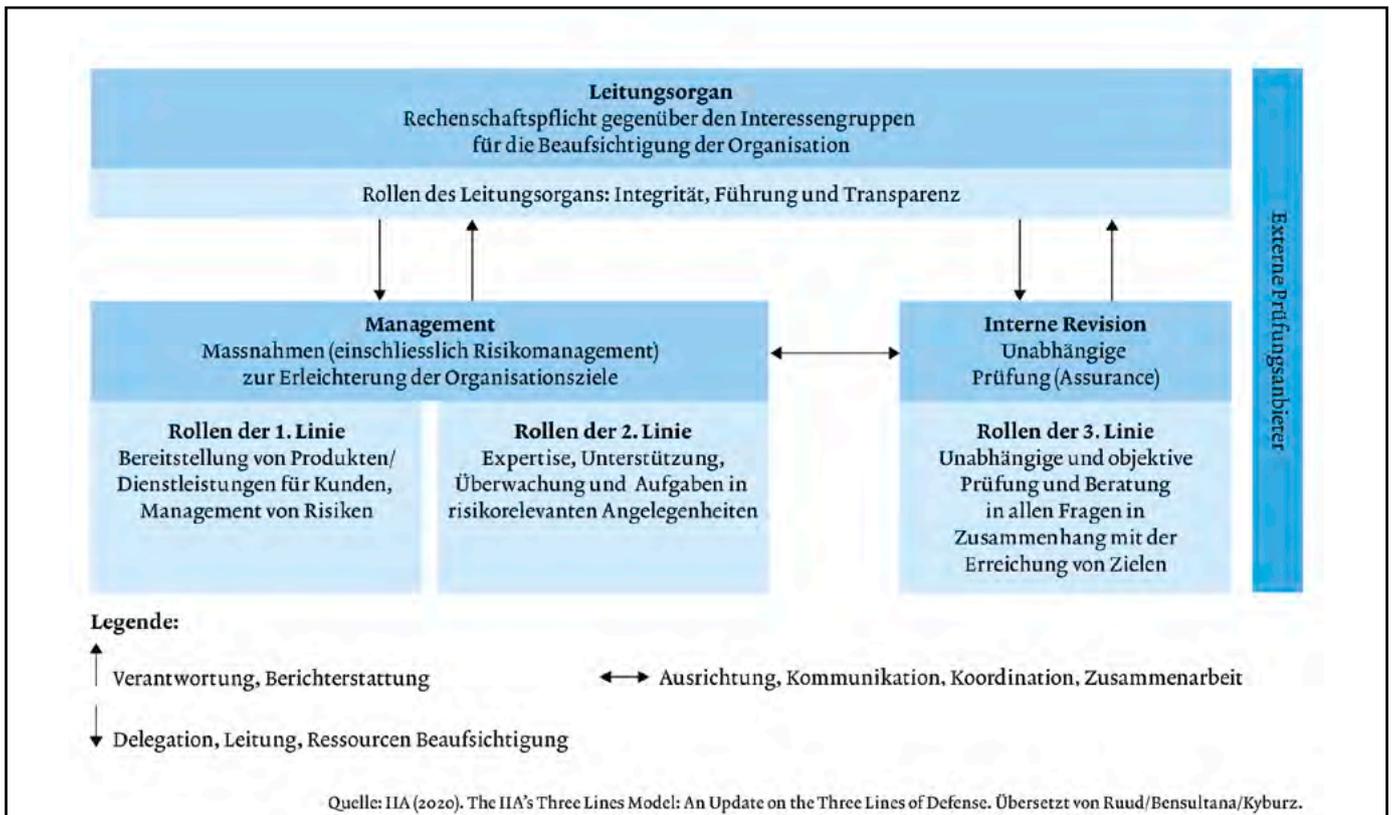


Abb. 2: Das-3-Linien-Modell des IIA

intensiver mit bestehenden Chancen und Gefahren (Risiken) befassen müssen. Erforderlich dafür ist die Quantifizierung der zukünftigen Risiken in allen Unternehmensbereichen²⁰. Ergänzend zu den Zusammenhängen in **Abb. 1** ist entsprechend spätestens seit 2017²¹ die Notwendigkeit einer „entscheidungsorientierten Ausrichtung“ des Risikomanagements zu benennen.²² Gemäß den Implikationen der Business Judgement Rule (§ 93 AktG) gehört es nämlich nun zusätzlich zu den Aufgaben des Risikomanagements, dass bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen Risikoanalysen durchgeführt werden. Diese sollen aufzeigen, welche Auswirkungen sich auf den Risikoumfang durch die Handlungsoptionen, über die entschieden werden soll, ergeben würden. Die entscheidungsorientierte Ausrichtung des Risikomanagements findet man außer im DIIR RS Nr. 2 auch im COSO Enterprise Risk Management Framework.²³

Organisation des Risikomanagementsystems

Risikokultur und Risikostrategie (Risikopolitik) bilden die Grundlage eines Risikomanagementsystems. Risikokultur umfasst Aspekte wie Risikobereitschaft und Risikoverhalten von Führungskräften und deren

Rolle	Funktionen
als Spezialist	ergänzende Expertise, Unterstützung, Überwachung, Anforderungen für jene mit Rollen der ersten Linie mit Konzentration auf wesentliche Ziele des Risikomanagements e.g. Einhaltung von Gesetzen/Regularien oder akzeptablen ethischen Verhaltens
Breite Verantwortung für das RM	Enterprise Risk Management (ERM) (Verantwortung für das Risikomanagement liegt auf erster Linie)

Abb. 3: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an The Institute of Internal Auditors, 2020, Das Drei-Linien-Modell des IIA, S. 3

Grundeinstellung zu Unternehmensrisiken. Aus der Unternehmensstrategie leitet sich die Risikostrategie ab und diese stellt die Risikoziele der Geschäftsleitung dar.²⁴ Aufgabe dabei ist es, bei Mitarbeitern ein Risikobewusstsein zu schaffen und diese in eine Risikokultur umzusetzen, konkrete Vorgaben auf operativer Ebene regeln den Umgang mit Risiken. Die Etablierung eines wirksamen Risikomanagementsystems erfordert die Installation eines Risikomanagements innerhalb der Aufbau- und Ablauforganisation²⁵. Neben der Beschäftigung mit den schon vorhandenen Risiken aufgrund der entscheidungsorientierten Ausrichtung des Risikomanagements ist dessen Einbeziehung in die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen erforderlich.²⁶

Organisationsformen für das Risikomanagement können in verschiedenen Mischfor-

men in der Praxis und in das (inzwischen aktualisierte) Three-Lines-of-Defense-Modell (3LoD) als veranschaulichte Reinform der unabhängigen Internen Revision unterschieden werden. Im Jahr 2020 erfolgte eine Aktualisierung des 3LoD in ein 3-Linien-Modell (**Abb. 2**), bei dem die Linien als „zweckdienliche Differenzierung von Rollen“ in simultaner Zusammenarbeit tätig werden.²⁷

Risikomanagement ist nicht mehr defensiv in Unternehmen, sondern soll helfen, „{...} Strukturen und Prozesse zu identifizieren, die die Zielerreichung am besten unterstützen und eine starke Governance und ein starkes Risikomanagement“ ermöglichen. Verantwortlich für die Zielrichtung der Organisation sind erste und zweite Linie, welche getrennt oder miteinander verbunden sein können. Das Risikomanagement, präziser Risikocontrolling, ist vorrangig auf zwei-

Zielbildungs- / Planungsaufgaben	Bereitstellung von Informationen für Interessengruppen des Unternehmens - Qualität der Erfolgspotenziale - Unternehmenserfolg - Liquidität (EBIT, EK-Rendite...)	Integration von Risikozielen (z.B. maximal zulässige Abweichung vom geplanten Unternehmensziel) - vorhandenes Risikodeckungspotenzial - Sicherstellung Risikotragfähigkeit Weiterentwicklung der Unternehmensplanung zu einer stochastischen Planung (Monte-Carlo-Simulation)
Steuerungs- / Kontrollaufgaben	Umsetzung von Planungs- in Handlungsgrößen z.B. in Form von Budgets oder Bemessungsgrundlagen für Performance Measurement- sowie Anreiz- und Vergütungssysteme Zielerreichungskontrollen/Abweichungsanalysen	Integration v. Informationen über Chancen/Risiken in das Performance Measurement Erweiterung einer vorhandenen BSC um Risikomaße Ableitung risikoorientierter Kapitalkosten Verwendung risikoorientierter Performancemaße für Investitionsprojekte Übernahme v. Risikomaßen als Bemessungsgrundlage in Anreiz- und Vergütungssysteme
Management- Rechnungsaufgaben	Gestaltung/Weiterentwicklung des führungsorientierten Finanz- und Rechnungswesens methodische/inhaltliche Gestaltung des internen Rechnungswesens - Kosten- oder Investitionsrechnung - inhaltliche/methodische Abstimmung der Rechenwerke	Voraussetzung: eindeutige Festlegung des Risikobegriffs als Grundlage für die Risikoidentifikation und -bewertung, geeignete Ansätze/Methoden zur Risikoidentifikation und -bewertung und in die entsprechenden Rechenwerke integrieren - Planung und die Investitionsrechnung um Simulationen erweitern, die dann eine standardisierte Berechnung von Erwartungswerten, Volatilitäten, At-Risk-Kennzahlen der Zielgrößen erlauben
Berichts- / Beratungsaufgaben	Aufbau/Administration von Controlling-Informationssystemen, Sicherstellung der Verfügbarkeit bedarfsgerechter Informationen und betriebswirtschaftliche Beratung von Führungskräften Sicherstellung einer geeigneten IT-Unterstützung	Unternehmensplanung zu einer stochastischen Planung ausbauen Risikoinformationen und -kennzahlen in das Berichtswesen zu integrieren (interne Berichterstattung) ergänzende Informationen im Rahmen der externen Risikoberichterstattung innerhalb des (Konzern-) Lageberichts und bei der freiwilligen externen Unternehmenspublizität

Abb. 4: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Vanini, 2019, Integration von Risiken in ein wertschöpfendes Controlling sowie in die Controlling-Lehre, S. 234 ff.

ter Linie lokalisiert und umfasst entsprechend seiner Einordnung im Unternehmen die in **Abb. 3** dargestellten Aufgaben.²⁸

Integration des Risikocontrollings in das Controlling

Das Risikocontrolling kann verschieden mit dem Controlling verbunden werden:

- allgemein unterstützend oder teilständig für das Risikomanagement,
- durch partielle oder vollständige Integration des Risikocontrollings in das Controlling.²⁹

Vorteil einer Integration in das Controlling wäre eine hocheffiziente Übernahme der Basisaufgaben des Risikomanagements, e.g. die Identifikation und Quantifizierung von Risiken durch das Controlling ohne zusätzlichen Arbeitsaufwand.³⁰ Weiterhin wäre eine

konsequente Nutzung der Informationen über die bereits im Controlling vorhandenen Risiken sichergestellt. Für eine Rationalisierung im Unternehmen spräche die Nutzung des bereits vorhandenen Managementsystems für die Aufgaben des Risikomanagements durch das Controlling, gleichzeitig erfolgt eine hocheffiziente Etablierung eines leistungsfähigen Risikomanagements. Die engere Verbindung mit dem Risikomanagement wäre ebenso für das operative und strategische Controlling von Vorteil. Neue Risiken könnten in Planungs- und Budgetierungsprozessen identifiziert und dem Risikomanagement angegeben werden. Vice versa können Informationen des Risikomanagements zur Identifizierung von Risiken im Zuge von Risk-Assessments oder Prozessanalysen dem Controlling weitergeleitet werden, da auch diese Planabweichungen verursachen können und daher relevant für

das Controlling sind.³¹ E.g. wäre eine Risikoidentifikation und Risikobewertung im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen möglich, weil eingetretene Planabweichungen auf realisierte Risiken zurückzuführen sein sollten. Durch den Einsatz deckungsgleicher Instrumente können für die Identifikation strategischer Risiken SWOT-Analysen und für die Bewertung operativer Risiken Sensitivitäts- bzw. Szenarioanalysen Verwendung finden.³² Risiken könnten innerhalb der Aufgaben des Controllings (siehe **Abb. 4**) Berücksichtigung finden:

Aufgrund inhaltlicher Synergien zwischen Risikocontrolling und Controlling sowie organisatorischer Verbundenheit bietet sich eine Integration des Risikocontrolling in das Controlling an. Gleichzeitig können Parallelstrukturen verhindert werden, welche u. U.



**Alexander
Schmidt**

Bachelor of Arts (BWL) /
Bilanzbuchhalter (IHK).
Er ist Leiter interne Revision
bei WSN Sicherheit
und Service GmbH,
Neubrandenburg
lg20341@hs-nb.de



**Prof. Dr. Thomas
Henschel, MBA**

lehrt an der Hochschule für
Technik und Wirtschaft
Berlin Wirtschafts- und
Rechtswissenschaften. Er hat
eine Gastprofessur an der
Universität Verona und
forscht zum Risikomanage-
ment in KMU.
thomas.henschel@htw-berlin.de



**Prof. Dr. Werner
Gleißner**

lehrt an der TU Dresden
(Betriebswirtschaft, insb.
Risikomanagement) und ist
Vorstand der FutureValue
Group AG und der EACVA
(European Association of
Certified Valuators and
Analysts). Er forscht zur
Integration der Methoden
aus Risikomanagement,
Rating und Bewertungstheorie.
w.gleissner@futurevalue.de

durch die Bildung von eigenständigen Abteilungen entstehen können.³³ Die Risikoaggregation ermöglicht dem Controlling die Abwägung erwarteter Risiken und Erträge bei unternehmerischen Entscheidungen. Dies kann durch risikoorientierte Kennzahlen erfolgen, welche die Verbindung zwischen erwarteten Risiken und Erträgen herstellen, e.g. die Kennzahl RORAC (Return on risk adjusted capital), ein Performancemaß³⁴, welches den erwarteten Gewinn ins Verhältnis zum (risikobedingten) Eigenkapitalbedarf setzt.

$$RORAC = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapitalbedarf}}$$

Eine einfach interpretierbare Kennzahl für den aggregierten Gesamtrisikoumfang in der Kennzahl RORAC ist der Eigenkapitalbedarf (EKB). Dieser ist formal meist operationalisiert über das Risikomaß Value at Risk (alt. Expected Shortfall). Der EKB drückt aus, welcher Umfang an risikobedingt möglichen Verlusten mit z. B. 99%iger Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird. Risikoaggregation ermöglicht ebenso eine Ableitung von Kapitalkostensätzen für die Bestimmung des Unternehmenswerts infolge der Berechnung des Erfolgsmaßstabs³⁵, welcher dabei ebenso erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abwägt. Ein derartiger integrierter wertorientierter Steuerungsansatz ermöglicht Transparenz über Konsequenzen geplanter Maßnahmenstrategien auf den Unternehmenswert durch Kapitalkosten (Risiko) und Cashflow zu schaffen und wirkt sich damit grundlegend auf essenzielle Unternehmensentscheidungen aus. Eine weitere Verbindung ermöglicht die Risikoaggregation im Bereich der Balanced Scorecard (BSC)-Systeme im strategischen Controlling.³⁶ Auch hier werden für die Realisierung der Unternehmensstrategien Kennzahlen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten den strategischen Zielen zugewiesen. Somit ergibt sich eine hocheffiziente Verbindung von BSC, Risikomanagement und operativer Planung und schafft die Möglichkeit einer wertorientierten Steuerung des Unternehmens. Die Verbindung von BSC und Risikomanagement ergibt die FutureValue™-Scorecard, welche die jeweiligen Risiken den Kennzahlen zuordnet. Dabei werden jeder Kennzahl diejenigen Risiken zugeordnet, welche dort Planabweichungen herbeiführen können. Erst die Risikoaggregation ermöglicht auch den Planabweichungsumfang bei diesen Kennzahlen zu bestimmen und bietet somit Chancen für die Erhöhung der Effizienz, Qualität und Akzeptanz von Risikomanagement und BSC.³⁷ Mit den zusätzlichen Erkenntnissen des Risikomanagements anhand einer Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) über den aggregierten Gesamtrisikoumfang bekommt das Controlling die Möglichkeit einer realistischen Einschätzung der tatsächlich erreichbaren Planungssicherheit, eine Unterscheidungsmöglichkeit von zufallsbedingten und statistisch signifikanten Abweichungen und die Möglichkeit der Abwägung von Risiken und Er-

trägen. Die Verbindung von Risikomanagement und Controlling führt zu einer hohen Effizienz der Aufgabenerfüllung und erhöhten Aussagefähigkeit des Risikomanagements und damit zu einer höheren Akzeptanz im Unternehmen. Integrierte Managementsysteme werden die Zukunft des Risikomanagements und des Controllings sein, da das Risikomanagement als Aufgabe und nicht als eigenständige Organisation verstanden wird.³⁸ Zur Erfüllung der Implikationen von StaRUG ist in besonderer Weise eine solche enge Verknüpfung zwischen Risikomanagement und Controlling sinnvoll. Um rechtzeitig „geeignete Gegenmaßnahmen“ zu initiieren, benötigt man Kennzahlen für den Grad der Bestandsgefährdung – wie die Insolvenz- oder Gefährdungswahrscheinlichkeit. Diese Kennzahlen lassen sich berechnen durch auf die Risikoaggregation aufsetzende Risikotragfähigkeitskonzepte. Die Berechnung der Kennzahlen erfordert Kenntnis über Unternehmensplanung und Risiken. Ein Zusammenspiel zwischen Controlling und Risikomanagement bietet sich hier entsprechend an.

Fazit

Letztlich soll ein modernes Risikomanagement zu einer Optimierung des Ertrag-Risiko-Profiles des Unternehmens beitragen. Dies setzt voraus, dass neben einer Beurteilung bereits vorhandener Risiken die Implikationen anstehender „unternehmerischer Entscheidungen“ für den Risikoumfang Berücksichtigung finden. Ein solches „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“ weist naheliegenderweise enge Berührungspunkte zum Controlling auf, das sich oft als die Instanz für die betriebswirtschaftliche Rationalitätssicherung und die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen versteht.³⁹ Ein modernes, entscheidungsorientiertes Risikomanagement unterstützt die Unternehmensführung bei ihrer Kernaufgabe, nämlich den unternehmerischen Entscheidungen, und wird hier eng mit dem Controlling zusammenarbeiten. Bei dieser Zusammenarbeit sollten Synergien zwischen beiden Systemen konsequent genutzt werden. ■

Fußnoten

- 1 Gleißner, 2018, *Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG: Auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement*, in: *Der Betrieb*, Band 46, S. 2769.
- 2 Gleißner, 2017, *Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340*, in: *WPg – Die Wirtschaftsprüfung*, Band 03, S. 159.
- 3 Gleißner et al., 2019, *Prüfung und Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen*, S. 27 f.
- 4 Gleißner et al., 2019, *Prüfung und Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen*, S. 33.
- 5 Gleißner, 2017, *Was ist eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ i.S. des § 91 Abs. 2 AktG (KonTraG)?*, in: *Der Betrieb*, Band 47, S. 2749; 2751.
- 6 Gleißner/Wolfrum, 2019, *Die Prüfung des Risikomanagementsystems durch den Wirtschaftsprüfer: trügerische Sicherheit*, in: *Digitale Risiken*

und Werte auf dem Prüfstand, Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA, Band 4, S. 113.

7 Schmidt/Henschel, Prüfung des Überwachungssystems gem. § 91 Abs. 2 AktG, in: ZfR, Heft 4/2021, S. 182-191.

8 Gleißner, 2021, Krisenfrüherkennung und Kennzahlen einer Krisenampel – Implikationen aus dem StaRUG (2021), in: Controller Magazin, Heft 5/2021, S. 34-42.

9 Gleißner/Kimpel, 2019, Prüfung des Risikomanagements und der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2, in: ZfR, Heft 4/2019, S. 148-159.

10 Gleißner, 2021, StaRUG, IDW PS 340 und DIIR Revisionsstandard Nr. 2 – Lücken der Abschlussprüfung und Implikationen für die Interne Revision, in: Zeitschrift Interne Revision, Heft 4/2021, S. 173-177.

11 Gleißner, 2020, Wie beweist man, dass das Risikomanagement den Anforderungen der §§ 91 und 93 AktG nicht genügt (obwohl bestätigende Prüfberichte der Abschlussprüfer existieren)?, in: RWZ, Heft 7-8/2020 (August 2020), S. 273-280.

12 Velte, 2020, Der Referentenentwurf für ein Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG). Reform der internen Corporate Governance nach dem Wirecard-Skandal, in: Steuer- und Bilanzpraxis (StuB), Heft 21/2020, S. 817-826.

13 Velte, 2020, Der Referentenentwurf für ein Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG). Reform der internen Corporate Governance nach dem Wirecard-Skandal, in: Steuer- und Bilanzpraxis (StuB), Heft 21/2020, S. 817-826.

14 Gleißner, 2021, Unternehmerische Entscheidungen. Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule), in: Controller Magazin, Januar/Februar 2021, S. 16-23.

15 Zu risikoadäquate Bewertung, s. Gleißner, 2019, Cost of capital and probability of default in value-based risk management, in: Management Research Review (MRR), Vol. 42, No. 11, S. 1243-1258.

16 Vanini, 2012, Risikomanagement: Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis, S. 19, 43, 210 f.

17 Gleißner/Lienhard/Kühne, 2021, Implikationen des StaRUG. Neue gesetzliche Anforderungen an das Krisen- und Risikofrüherkennungssystem, in: Zeitschrift für Risikomanagement (ZfRM), 2. Jg., Heft 2.21, S. 32.

18 Gleißner, 2020, Integratives Risikomanagement. Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision, in: Controlling, 32. Jg., Heft 4/2020, S. 23-29.

19 zum Nutzen eines Risikomanagements s. Gleißner, 2019, Der Vorstand und sein Risikomanager: Umgang mit Chancen und Gefahren der Unternehmensführung, S. 14 f.

20 Gleißner, 2010, Risikomanagement ist ein zentrales Instrument, um Unternehmenskrisen abzuwenden, in: Controlling & Management, Band 54, Ausgabe S1, S. 52.

21 s. a. Gleißner, 2015, Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen – Von der Optimierung der Risikobewältigungsmaßnahmen zur Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles aller Maßnahmen, in: Controller Magazin, 4/2015, S. 4-12.

22 Risk Management Association e. V. (RMA) (Hrsg.), Managemententscheidungen unter Risiko, erarbeitet von Gleißner et al., 2019.

23 s. Gleißner/Hunziker, 2019, Mit Enterprise Risk Management die Entscheidungsqualität erhöhen – Wie das Abwägen von Chancen und Risiken in der wertorientierten Unternehmensführung zu Mehrwert führt, in: Expert Focus, Heft 10/2019, S. 745-749.

24 Gleißner, 2000, Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, in: Der Betrieb, Heft 33/2000, S. 1625-1629.

25 Vanini, 2012, Risikomanagement: Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis, S. 42 f.

26 Gleißner, 2020, Integratives Risikomanagement. Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision, in: Controlling, 32. Jg., Heft 4/2020, S. 23-29.

27 Ruud/Bensulatana/Kyburz, 2020, Das Drei-Linien-Modell des IIA – Eine Aktualisierung der Three Lines of Defense, in: Expert Focus, Ausgabe 10, S. 717; vgl. The Institute of Internal Auditors, 2020, „Das Drei-Linien-

Modell des IIA“, S. 3 RZ 1.

28 The Institute of Internal Auditors, 2020, „Das Drei-Linien-Modell des IIA“, S. 1 ff.

29 Vanini, 2016, Risikocontrolling in der Unternehmenspraxis, in: Handbuch Controlling, S. 3 f.

30 Gleißner, 2020, Integratives Risikomanagement. Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision, in: Controlling, 32. Jg., Heft 4/2020, S. 23-29.

31 Gleißner/Kalwait, 2010, Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling, in: Controller Magazin, Ausgabe Juli 2010, S. 32 f.

32 Vanini, 2019, Integration von Risiken in ein wertschöpfungsorientiertes Controlling sowie in die Controlling-Lehre, S. 234.

33 Behringer, 2021, Trends im Controlling, in: Controlling, S. 141.

34 Gleich, 2021, Performance Measurement – Konzepte, Fallstudien, Empirie und Handlungsempfehlungen, 3. Aufl., Vahlen Verlag, München 2021.

35 Gleißner, 2019, Cost of capital and probability of default in value-based risk management, in: Management Research Review (MRR), Vol. 42, No. 11, S. 1243-1258.

36 Gleißner, 2021, Krisenfrüherkennung und Kennzahlen einer Krisenampel – Implikationen aus dem StaRUG (2021), in: Controller Magazin, Heft 5/2021, S. 34-42.

37 Gleißner, 2004, Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung, in: Controlling und Management, Band 48, Ausgabe 5, S. 357 f.

38 Gleißner/Kalwait, 2010, Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling, in: Controller Magazin, Ausgabe Juli 2010, S. 32 f.

39 s. Weber, Schäffer (Hrsg.), Rationalitätssicherung der Führung, 2001 u. Internationaler Controller Verein e.V. (ICV) (Hrsg.), Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung. Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgement Rule), erarbeitet von Gleißner et al., 2021.

CONTROLLER

Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung

Magazin

Themen in der nächsten Ausgabe:

- Agilität in Controlling und Finance (Themenschwerpunkt)
- ERP im Controlling
- Denken in Effizienzen
- ROCE-Kennzahlensystem
- Spiegeln Stellenanzeigen die Flexibilisierungstendenzen im Controlling wider?
- Restrukturierung

CM 3/2022
Erscheinungs-Termin:
11. Mai 2022

Freuen Sie sich auf spannende Themen! Ihr Controller Magazin Team.