



FUTUREVALUE GROUP



Entscheidungsorientiertes Risikomanagement und DIIR RS Nr. 2: Inhalte und Erfahrungen

Prof. Dr. Werner Gleißner

17. Mai 2021

Technische Universität Dresden

Betriebswirtschaftslehre
insb. Risikomanagement

Prof. Dr. Werner Gleißner

T +49 711 797 358-30
F +49 711 797 358-58

FUTUREVALUE GROUP AG

Obere Gärten 18
70771 Leinfelden-Echterdingen

If you can't measure it, you can't manage it!

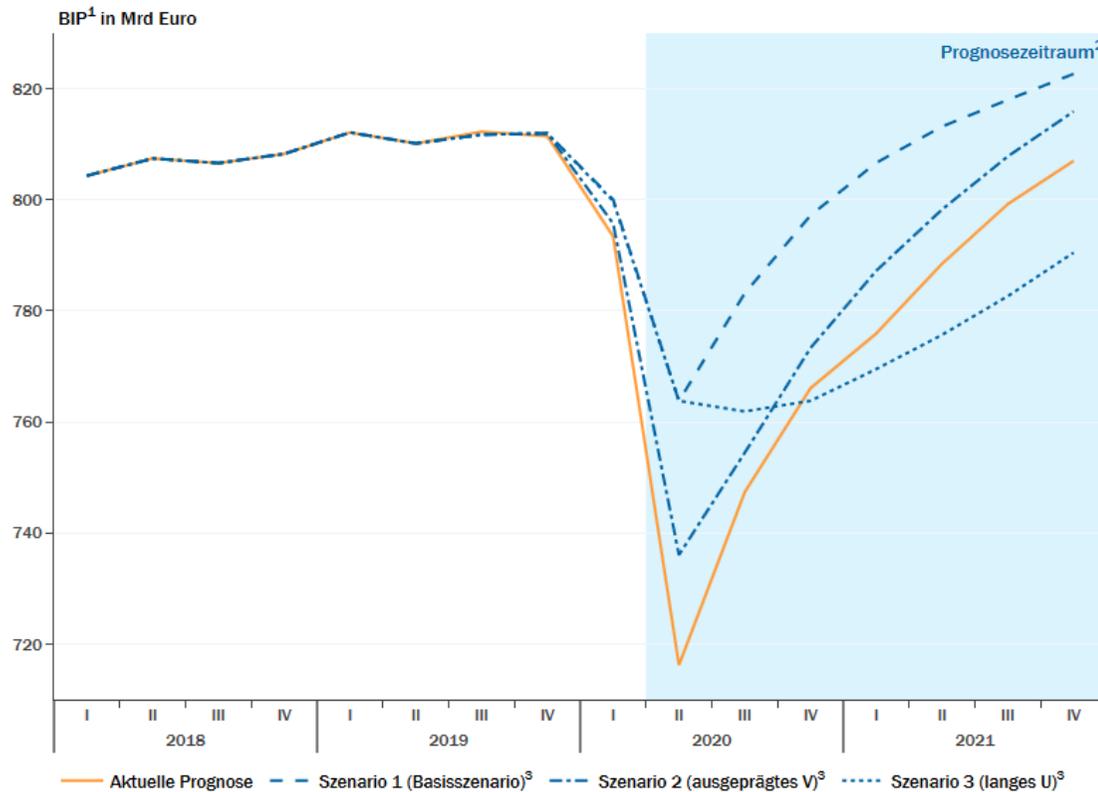
info@futurevalue.de

www.FUTUREVALUE.de



....Krisen bedrohen Unternehmen. Krisen entstehen aus Risiken, z.B. aus dem volkswirtschaftlichen Umfeld.....sieh die „Corona-Krise“

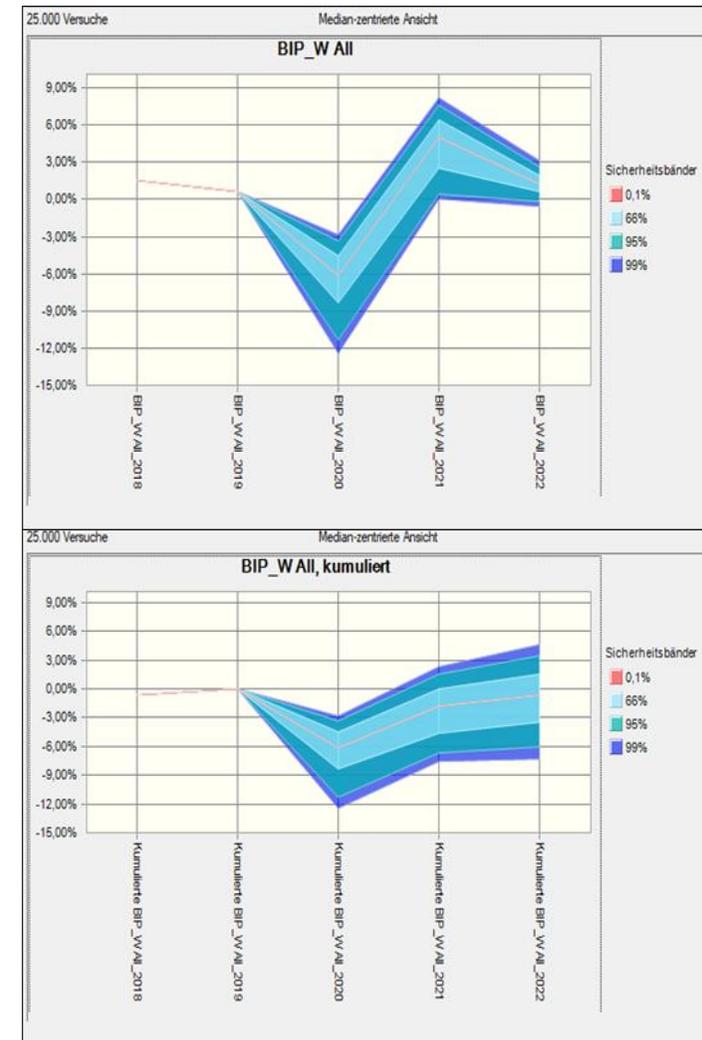
Vergleich mit BIP-Szenarien aus dem Sondergutachten



1 – Verkettete Volumenwerte (Referenzjahr 2015), saison- und kalenderbereinigt. 2 – Prognose des Sachverständigenrates. 3 – Szenarien aus dem Sondergutachten März 2020.

Quellen: Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen

© Sachverständigenrat | 20-155-2

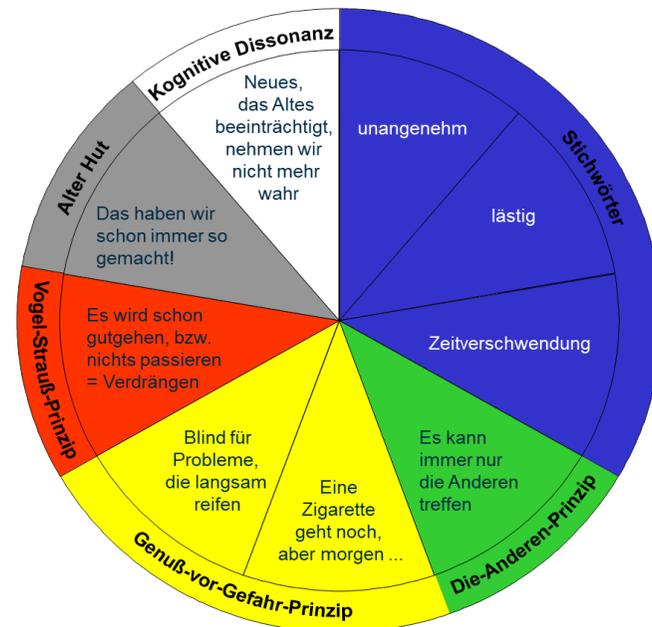


Quelle: <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/konjunkturprognose-2020.html?fbclid=IwAR2t1fSB1BqnUAcuqiHjxrFFLnmaL4PNOxg5gYUEc0okyAhN62rnhqbPTA>



Die Covid 19 - Pandemie war kein „Black Swan“: „Risikoblindheit“, „Kontrollillusion“ und „Wahrnehmungsverzerrungen“

1. Risiken werden verdrängt. Wir lieben (Schein-)Sicherheit.
2. Die **verzerrte Risikowahrnehmung**: (1) plakative, oft wiederholte aber unbedeutende Risiken lösen Angst aus und (2) wichtige, aber abstrakte Risiken werden ignoriert.
3. Risiken fließen nicht adäquat bei **Entscheidungen** ein.



Quelle: eigene Darstellung



Risikomanagement als Krisenpräventionssystem

§ 91 Abs. 2 AktG: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

.....ergänzt durch StaRUG (1.1.2021) mit Forderung nach Krisen- und Risikofrüherkennungs- und -präventionssystem

§ 93 Abs. 2 AktG: „(1) Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das **Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.**

(2) Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, sind der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet. Ist streitig, ob sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt haben, **so trifft sie die Beweislast.**





Dipl.-Wirt.-Ing. Jasper Köhlbrandt, Hamburg / Prof. Dr. Werner Gleißner, Leinfelden-Echterdingen / Prof. Dr. Thomas W. Günther, Dresden

Umsetzung gesetzlicher Anforderungen an das Risikomanagement in DAX- und MDAX-Unternehmen

– Eine empirische Studie zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen nach den §§ 91 und 93 AktG –

Dipl.-Wirt.-Ing. Jasper Köhlbrandt ist Consultant der ECONUM Unternehmensberatung GmbH, Hamburg und Absolvent der TU Dresden.

Prof. Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Honorarprofessor für BWL, insb.

Risikomanagement, an der TU Dresden. **Prof. Dr. Thomas W. Günther** ist Inhaber der Professur für BWL, insb. Betriebliches Rechnungswesen/Controlling, an der TU Dresden.

Kontakt: autor@cf-fachportal.de

Trotz der regulatorischen Anforderungen zum Risikomanagement bestehen für die überwiegende Mehrheit der DAX- und MDAX-Unternehmen erhebliche Zweifel, ob deren Risikomanagementsysteme die gesetzlichen Anforderungen erfüllen. Die vorliegende Studie wertet dazu sowohl die Risikoberichte als auch Daten aus einer schriftlichen Befragung von DAX- und MDAX-Unternehmen aus. Dabei liegt das Augenmerk besonders auf dem einzurichtenden „Überwachungssystem“, der Früherkennung „bestandsgefährdender Entwicklungen“ gem. § 91 Abs. 2 AktG und der „Informationsversorgung“ des Vorstands bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (i.S.v. § 93 Abs. 1 AktG). Zusätzlich werden Zusammenhänge bspw. zwischen dem Unternehmensrisiko und dem Entwicklungsgrad des Risikomanagements untersucht.

I. Einleitung – Forschungsfrage und Überblick

Seit der Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 1998 und weiteren Gesetzesänderungen in den letzten 22 Jahren hat sich in der Welt des Risikomanagements viel verändert.¹ Mit dem KonTraG ist ein zentraler Paragraph für die rechtlichen Rahmenbedingungen des Risikomanagements in Deutschland eingeführt worden – § 91 Abs. 2 AktG. Seit diesem Meilenstein sind weitere Regelungen, wie z.B. Änderungen in der Lageberichterstattung (§§ 289/315 HGB) oder die Einführung der sog. Business Judgement Rule (§ 93 Abs. 1 AktG), hinzugekommen.² Zusätzlich konkretisieren Standards, wie bspw. der IDW PS 340, der IDW PS 981, das Enterprise Risk Management Konzept der Organisation COSO³, der Standard ISO 9001 mit Bezug zur ISO 31000 oder der DfLR RS Nr. 2, die zum Teil abstrakt formulierten Gesetze. Es bleibt

jedoch die Frage, inwieweit die gesetzlichen Anforderungen von den Unternehmen erfüllt werden?

Die vorliegende Studie zeigt, dass bis heute noch immer nicht alle sich implizit aus der Gesetzeslage ergebenden Anforderungen, die notwendig sind, um „bestandsgefährdende Entwicklungen früh“ gem. § 91 Abs. 2 AktG zu erkennen, als erfüllt angesehen werden können. Dazu ist z.B. eine in der Praxis oft fehlende Risikoaggregation notwendig, um Kombinationseffekte von Einzelrisiken betrachten zu können. Auch ist schwer erkennbar, ob das Risikomanagement tatsächlich konsequent in die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ eingebunden wird, um „angemessene Informationen“ – speziell über Risiken – bereitzustellen, wie nach § 93 Abs. 1 AktG gefordert wird. Sowohl die Interpretation der Risikoberichte als auch die Umfrageergebnisse der Unternehmen aus DAX und MDAX deuten auf Verbesserungspotenziale in fast allen Bewertungskriterien hin. Dass in der Praxis weiterhin Defizite im Risikomanagement bestehen, bestätigen auch die Ergebnisse anderer empirischer Studien. Bisherige Studien nutzen zur Datengewinnung jedoch hauptsächlich eine Erhebungsmethode (vgl. Abschn. II). Daher ergeben sich neue Erkenntnisse, indem mit der Hilfe einer Dokumentenanalyse und einer schriftlichen Befragung zwei Erhebungsverfahren kombiniert werden. Insbesondere der Vergleich zwischen den internen Aussagen der Umfrageteilnehmer zum Risikomanagementsystem sowie dessen Außendarstellung im Risikobericht ist bisher in der Forschungsliteratur kaum beleuchtet worden. Neben methodischen Unterschieden grenzt sich der Beitrag auch in den gewählten Bewertungskriterien ab (vgl. Abschn. III). Es wird im Wesentlichen analysiert, inwiefern die Risikomanagementsysteme der Unternehmen als geeignet angesehen werden können, um vor allem die Kernanforderungen in § 91 Abs. 2 AktG sowie § 93 Abs. 1 AktG zu erfüllen. Letzteres ist in bisherigen Studien bis dato kaum behandelt worden (vgl. Abschn. II). Aus der begrifflichen Analyse der §§ 91 Abs. 2 und 93 Abs. 1 AktG können vier wesentliche Bestandteile abgeleitet werden:⁴ Kern des Gesetzes ist die Identifizierung „bestandsgefährdender Entwicklungen“ und diese müssen ausreichend „früh“ erkannt werden. Weiterhin wird die Einrichtung eines „Überwachungssystems“ gefordert und die Verantwortung dem Vorstand als Organ, also allen Vorstandsmitgliedern, zugewiesen. Zudem fordert der Gesetzgeber mit § 93 Abs. 1 AktG (Business Judgement Rule), dass dem Vorstand zur Vorbereitung seiner unternehmerischen Entscheidungen „angemessene Informationen“ bereitge-

Quelle: Köhlbrandt, J./Gleißner, W./Günther, Th. (2020): Umsetzung gesetzlicher Anforderungen an das Risikomanagement in DAX- und MDAX-Unternehmen.. Eine empirische Studie zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen nach den §§ 91 und 93 AktG, in: Corporate Finance (2020).

¹ Zum Thema KonTraG siehe vertiefend Gleißner, DB 2018 S. 2769-2774 und Riser/Gleißner/Meike, DB 1999 S. 753-758 sowie Gleißner, WPg 2017 S. 158-164.

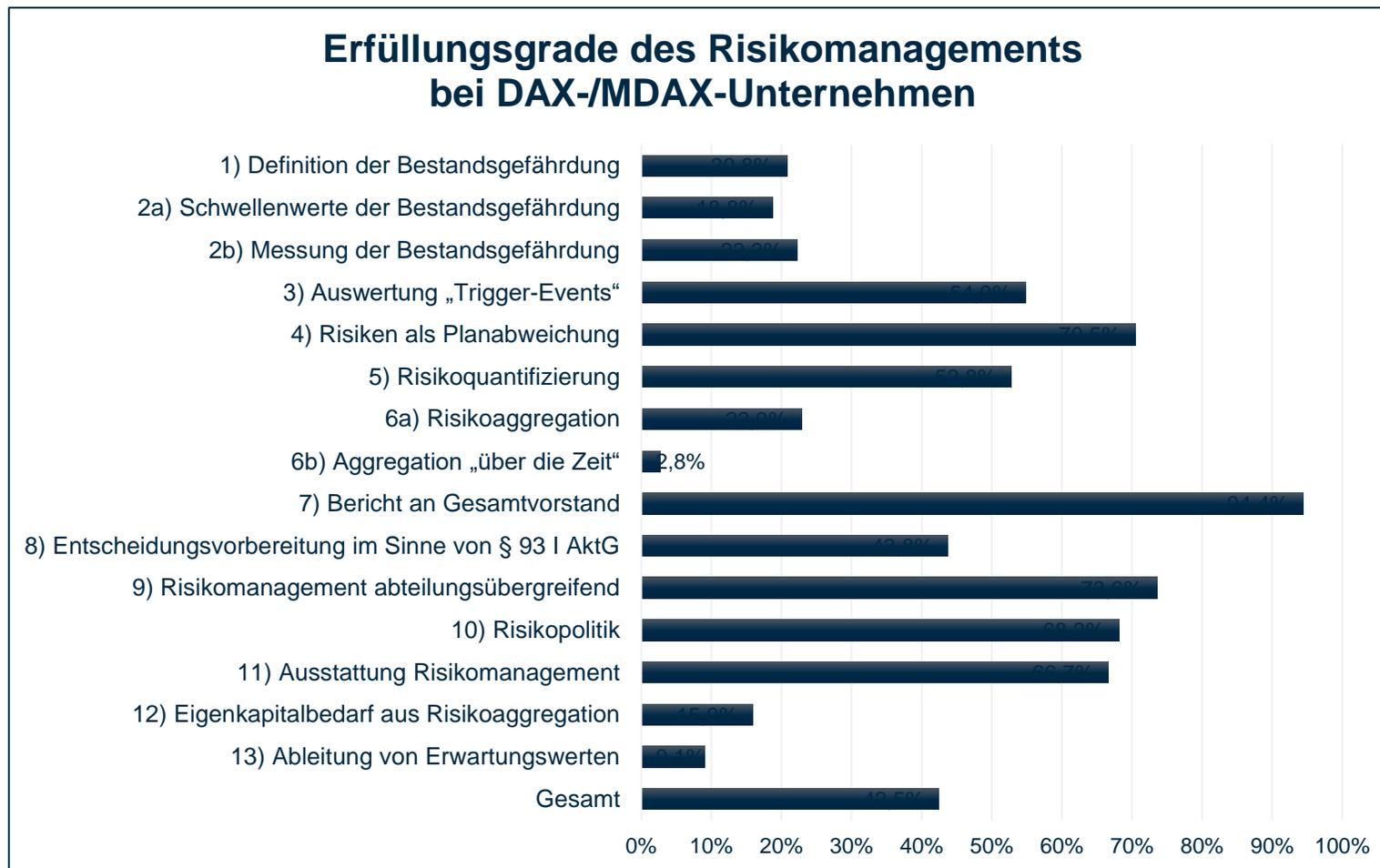
² Zu den Entwicklungen im Risikomanagement durch das KonTraG, siehe Gleißner, DB 2018 S. 2769-2774.

³ Zum ISRM Framework des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), siehe vertiefend Hanzlke, Expert Focus 2018 S. 163-168.

⁴ Siehe Gleißner, WPg 2017 S. 158.



Zusammenfassung Studie Köhlbrandt et al (2020)



Quelle: Köhlbrandt, J./Gleißner, W./Günther, Th. (2020): Umsetzung gesetzlicher Anforderungen an das Risikomanagement in DAX- und MDAX-Unternehmen.. Eine empirische Studie zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen nach den §§ 91 und 93 AktG, in: Corporate Finance (2020).



Zusammenfassung: Risikomanagement der meisten Unternehmen erfüllen gesetzliche Anforderungen aus §§ 91, 93 AktG nicht!

1. Bei den meisten Unternehmen in DAX und MDAX ist nicht erkennbar, dass diese definieren, was eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ ist (**fehlende Betrachtung Rating Covenants, Liquiditätswirkungen von Risiken**).
2. Bei vielen Unternehmen muss bezweifelt werden, ob „**bestandsgefährdende Entwicklungen**“ auch aus **Kombinationswirkungen** mehrerer Einzelrisiken erkannt werden können, weil oft die dafür notwendige **Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation)** fehlt.
3. Nur bei einer Minderheit der Unternehmen ist erkennbar, dass die Einbeziehung des Risikomanagements bei der **Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“** (im Sinne § 93 Abs. 1 AktG) bereits erreicht ist.
4. **Diese schwerwiegenden Defizite bestehen, obwohl das Risikomanagement der DAX- und MDAX-Unternehmen durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften testiert wird!!**
5. ...der IdW PS 340 ist unzureichend ! Und evtl. auch das Gesetz. **FISG folgt....**



Quelle: Köhlbrandt, J./Gleißner, W./Günther, Th. (2020): Umsetzung gesetzlicher Anforderungen an das Risikomanagement in DAX- und MDAX-Unternehmen.. Eine empirische Studie zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen nach den §§ 91 und 93 AktG, in: Corporate Finance (2020).



Prüfung des Risikomanagements durch Abschlussprüger: Überblick über wesentliche Neuerungen des IDW PS 340 n. F. (2020)

Wesentliche regulatorische Neuerungen des IDW PS 340 n.F.



Risikoidentifikation: Erweiterte konzernweite Identifikation bestandsgefährdender Entwicklungen auf Basis eines ganzheitlichen Gesamtrisikoinventars



Bewertungshorizont: Rechtzeitiges Erkennen von Risiken in einem oder mehreren handlungsorientierten Zeithorizonten



Risikotragfähigkeit: Bestimmung und fortlaufende Analyse der Risikotragfähigkeit



Risikoaggregation: Aggregation von Risiken zur Beurteilung der Bestandsgefährdung



Brutto-/ Nettobewertung: Berücksichtigung von Maßnahmen zur Risikosteuerung bei der Bewertung von „Nettorisiken“



Risikosteuerung: Einführung des Grundelements der Risikosteuerung in das Risikofrüherkennungssystem



Systemdokumentation: Konkretisierung der Systemdokumentation zu den Maßnahmen nach § 91 Abs. 2 AktG

Quelle: Link, M./Scheffler, R./Flath, T. (2021): Risikomanagement. Zwischen Pflichtübung und betriebswirtschaftlicher Wertschaffung, in: Zeitschrift für Risikomanagement (ZfRM), 2. Jg., Heft 01.21, S. 19-24 (20).



Wichtig:

Der Abschlussprüfer prüft **nicht** alle gesetzlichen Anforderungen an das Risikomanagement (aber die Revision soll das tun)!

Der IdW PS 340 (2020) betrachte nur §91 AktG (und selbst dessen Implikationen werden unzureichend geprüft, wie Studien regelmäßig zeigen).

Aktuelle Beispiele: euromicron, Gerry Weber,....



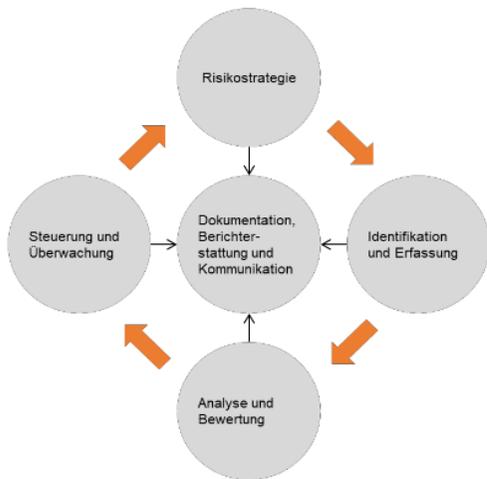
Nicht Prüfungsgegenstand sind §93 AktG und StaRUG !



Der neue DIIR RS Nr. 2 (2018) – erstmals Standard unter Beachtung der Implikationen aus BJR (§93 dt. AktG)

Gesamtstrategie der Organisation

Risikomanagement-Organisation



Phasenmodell des Risikomanagements (aus DIIR Revisionsstandard Nr. 2, S. 11)

- Eigenständige Betrachtung zweier Prüfaufgaben
 - Die Prüfung von Organisation und Prozessen im Risikomanagement sowie
 - Die Prüfung der im Risikomanagement eingesetzten betriebswirtschaftlichen Methoden (z.B. zur Risikoquantifizierung und Risikoaggregation), vgl. § 91 AktG.
- Risiko als Chance und Gefahr
- Fokusthemen: Risikoquantifizierung, Risikoaggregation, Risikotragfähigkeit, Entscheidungsorientierung, Risikokultur, 3-Lines-of-Defence, Risikobewältigung

„Die Methode der Risikoaggregation, die gewährleistet, dass auch die Kombinationseffekte von Einzelrisiken im Hinblick auf eine sich daraus ergebende bestandsgefährdende Entwicklung erkannt werden, ist zu prüfen.“

„Besondere Beachtung finden müssen dabei die strategischen Risiken, die die wesentlichen Erfolgspotenziale bedrohen und die im Allgemeinen nur unter Einbeziehung der Geschäftsleitung analysiert werden können.“ (RZ 45)

„Es gehört auch zu den Aufgaben des Risikomanagements sicherzustellen, dass schon bei der Vorbereitung wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen deren Implikationen für den zukünftigen Risikoumfang nachvollziehbar aufgezeigt werden, um zumindest eine mit solchen Entscheidungen möglicherweise einhergehende bestandsgefährdende Entwicklung früh zu erkennen.“ (Rz 16; vgl. auch Rz 25)



Bedeutende Aspekte des DIIR RS Nr. 2 (1 von 2)

1. **Risiko ist der Überbegriff** zu möglichen Abweichungen, sowohl positive (**Chancen**) und negativen (**Gefahren, Risiken im engeren Sinn**) (siehe RZ 15).
2. **Methode zur Risikoaggregation als zentraler Prüfungsfeld**
 1. Bezug auf die gesetzliche Anforderung aus § 91 (2) AktG im Hinblick auf die **Erkennung möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“**
 2. Nur durch **Risikoaggregation** kann auch mögliche **bestandsgefährdende Entwicklungen aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken** erfasst werden (siehe RZ 19 und RZ 58).
3. Notwendigkeit der **Quantifizierung von Risiken**
4. Empfehlung der **Messung der Risikotragfähigkeit und Risikotoleranz** (wie auch IDW PS 981 und IdW PS 340 (2020)).
5. Implikationen aus § 93 AktG bzgl. „**entscheidungsorientiertes Risikomanagement**“ sind zu berücksichtigen

Entsprechend klar wird zu den **Aufgaben des Risikomanagements** ausgeführt (siehe RZ 16):
*„Es gehört auch zu den Aufgaben des Risikomanagements sicherzustellen, dass schon bei der **Vorbereitung wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen** deren Implikationen für den zukünftigen Risikoumfang nachvollziehbar aufgezeigt werden, um zumindest eine mit solchen Entscheidungen möglicherweise einhergehende bestandsgefährdende Entwicklung früh zu erkennen.*

Quelle: Gleißner, W./Kimpel, R. (2019): Prüfung des Risikomanagements und der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2, in: ZIR, Heft 4/2019.



Bedeutende Aspekte des DIIR RS Nr. 2 (2 von 2)

5. Betonung der **Bedeutung der Risikokultur** und macht sie zum **Prüfungsgegenstand**.
6. **strategischen Fokus des Risikomanagements** wird hervorgehoben
 - ähnlich zur neuen Version von COSO Enterprise Risk Management (ERM) von 2017¹.
 - Damit sind bei der Risikoidentifikation z.B. insbesondere auch strategische Risiken zu beachten (sowie unsichere Planannahmen).
 - RZ 45: *Besondere Beachtung finden müssen dabei die strategischen Risiken, die die wesentlichen Erfolgspotenziale bedrohen und die im Allgemeinen nur unter Einbeziehung der Geschäftsleitung analysiert werden können.*“
7. **alle** Managementsysteme, z.B. auch des Controllings oder des Qualitätsmanagements Teil des Risikomanagements, **wenn sie sich mit Chancen und Gefahren befassen**.
8. **Aufgabenteilung zwischen Risikomanagement und operativem Management** wird betont.
RZ 61: *„Gemäß dem **Three Lines of Defense-Modell** liegen Aufgaben zur Risikoüberwachung sowohl beim operativen Management (risk owner) als auch bei zentralen Überwachungsfunktionen (z. B. Risikocontrolling oder zentrales Risikomanagement).“*
9. **Klarstellung** des wesentlichen Ziels der Risikoberichterstattung und –kommunikation:
Entscheidungsträger und Aufsichtsorgane sollen zeitnah über die Risikolage der Organisation informiert werden.

Quelle: Gleißner, W./Kimpel, R. (2019): Prüfung des Risikomanagements und der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2, in: ZIR, Heft 4/2019.

1) vgl. Hunziker, 2019



(10) Kompetenz bei Managemententscheidungen unter Unsicherheit Business Judgement Rule (§93 AktG, siehe DIIR RS Nr. 2)

§ 93 AktG: „(1) Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer **unternehmerischen Entscheidung** vernünftigerweise annehmen durfte, auf der **Grundlage angemessener Information** zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.“

The screenshot displays a presentation slide with two main sections. The left section is titled 'Entscheidungsvorlage' and contains the following text:

Entscheidungsvorlage
Nr. III. 1/2019
– Finale Version, 12.04.2019 –
über
Markteintritt Ozeanien
zur Vorlage an den Vorstand

Status: Entscheidung bei der Vorstandssitzung Mai 2019 geplant.

Antragssteller: Geschäftsbereich (815) Export, Leitung Herr J. Locke

Erstellung der Vorlage durch die Abteilung 481 Konzern-Controlling
Verantwortlich: Herr Dr. J. Schäfer, Leitung Konzern-Controlling (481)
Mitwirkung: Frau S. Kwon, Leitung Risikomanagement (516)
Frau K. Austen, Corporate Strategy (234)
Herr J. Ford, Planung- und Controlling (482)

Qualitätssicherung: Herr H. Reyes, Vorstandsbüro (150)

The right section is titled 'Inhaltsverzeichnis' and contains a table of contents:

Inhaltsverzeichnis

1 MANAGEMENT SUMMARY.....	3
2 ENTSCHEIDUNGSUMFANG (WAS WIRD FREIGEgeben UND WAS NICHT)	5
3 ANMERKUNG ZU PROBLEMEN DER VORLAGE UND ENTSCHEIDUNGSVORBEHALTE	6
4 ZIELE, BEWERTUNGSMABSTAB UND NEBENBEDINGUNGEN.....	7
5 SITUATIONSCHREIBUNG / STATUS QUO.....	8
6 HANDLUNGSOPTION 1	10
6.1 Kurzbeschreibung, Vor- und Nachteile.....	10
6.2 Annahmen und ihre Begründungen	10
6.3 Auswirkungen und Planung (Prognose): Status Quo vs. Handlungsoption 1	12
6.4 Risikoanalyse: Chancen und Gefahren (Risiken) und Gesamtrisikoumfang.....	14
7 HANDLUNGSOPTION 2	15
7.1 Kurzbeschreibung, Vor- und Nachteile.....	15
7.2 Annahmen und ihre Begründungen	15
7.3 Auswirkungen und Planung (Prognose): Status Quo vs. Handlungsoption 2	17
7.4 Risikoanalyse: Chancen und Gefahren (Risiken) und Gesamtrisikoumfang.....	19
8 BEURTEILUNG, INSB. ABWÄGEN VON ERTRAG UND RISIKO („BEWERTUNG“).....	20
9 FAZIT: ZUSAMMENFASSUNG & EMPFEHLUNG	22
A ANHANG.....	23

At the bottom of the slide, the date '12. April 2019', the title 'Inhaltsverzeichnis', and the page number '2 / 23' are visible.

”



Leitfaden zum DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Fragen zur Einbeziehung des Risikomanagements bei der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (§ 93 AktG) (1 von 2)

		erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
1	Ist präzise definiert was unter einer „unternehmerischen Entscheidung“ zu verstehen ist (und was nicht)?			
2	Ist organisatorisch sichergestellt, dass keine „unternehmerischen Entscheidungen“ getroffen werden ohne adäquate Entscheidungsvorlagen?			
3	Ist definiert welche Inhalte in einer Entscheidungsvorlage enthalten sein müssen, um von „angemessenen Informationen“ (§93 AktG) ausgehen zu können?			
4	Sind die Kerninhalte von Entscheidungsvorlagen grundsätzlich verfügbar (z.B. Aussagen zu Ziel, Beurteilungsmaßstab, Handlungsmöglichkeiten, Ausgangssituation, Annahmen, Prognosen, Risiken, möglichen „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ (Rating)?			
5	Ist festgelegt mit welcher Methode die Auswirkung einer „unternehmerischen Entscheidung“ auf zukünftigen (1) Ertrag und (2) Risiko gegeneinander abgewogen wird (risikogerechte Bewertung)?			
6	Werden zur Vorbereitung von Entscheidungen des Vorstands insbesondere dokumentierte Risikoanalysen durchgeführt, die zeigen, welche Änderungen des Risikoumfangs durch die Entscheidungen bedingt sind (§93 AktG)?			
7	Ist sichergestellt, dass das Risikomanagement bei wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen durch geeignete Prozesse in die Entscheidungsvorbereitung involviert wird (und bei anderen unternehmerischen Entscheidungen gegebenenfalls Risikoanalysen entsprechend den methodischen Vorgaben des Risikomanagements durchgeführt werden)?			
8	Sind bei Bedarf bestehende (Management-) Systeme, bspw. Controlling, Treasury, QM, in die Risikoanalyse eingebunden (z.B. um alle unsicheren Planannahmen zu erfassen, die diese Risiken zeigen)?			
9	Wird bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen eine Risikoaggregation durchgeführt, um die Wirkung auf den Gesamtrisikoumfang (Eigenkapitalbedarf) zu bestimmen?			
10	Wird die Wirkung der Entscheidung auf Risikotragfähigkeit und Risikotoleranz durch geeignete Kennzahlen gemessen?			

Quelle: DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision, Version 2.0, S. 11.



Leitfaden zum DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Fragen zur Einbeziehung des Risikomanagements bei der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (§ 93 AktG) (2 von 2)

		erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
11	Ist gewährleistet, dass bei der für die entscheidungsvorbereitenden Risikoanalysen die im Risikomanagement allgemein gültigen Methoden für Risikoidentifikation und Risikoquantifizierung beachtet werden?			
12	Werden auch strategische Risiken erfasst und in der Unternehmensführung regelmäßig diskutiert, insbesondere Bedrohungen der Erfolgspotenziale?			
13	Werden insbesondere die in den Entscheidungsvorlagen notwendigen Risikoanalysen strukturiert durch eine neutrale Instanz (die also die Risikoanalyse nicht selbst erstellt hat) geprüft?			
14	Gibt es Regelungen für eine angemessene „informationelle Fundierung“, also einen in Anbetracht der Bedeutung einer Entscheidung (Risikogehalt, Investitionsvolumen), angemessenen Einsatz an Ressourcen (Zeit und Geld)?			
15	Werden Eigenkapitalbedarf und Kapitalkosten risikogerecht aus der Risikosituation (Ertragsrisiko aus Risikoaggregation) abgeleitet?			
16	Werden in Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung Ertrag und Risiko nachvollziehbar abgewogen (z.B. durch die Ableitung von Kapitalkosten als Renditeanforderung aus der Risikoanalyse)?			
17	Ist klargestellt, welche Stelle die Entscheidungsvorlagen bei Vorstand/Geschäftsführung einbringt (und diese später – mit der getroffenen Entscheidung – archiviert)?			
18	Sind Verfahren für eine „Qualitätssicherung der Entscheidungsvorlagen“, sowie zugehörige Prüfkriterien, festgelegt?			
19	Gibt es geeignete Mechanismen, um die Neutralität von Entscheidungsvorlagen zu gewährleisten?			
20	Sind die Vorlagen für „unternehmerischer Entscheidungen“ tatsächlich neutrale Entscheidungsvorlagen (und nicht etwa Anträge eines interessierten Antragstellers)?			
21	Werden alle Vorlagen für „unternehmerische Entscheidungen“, inklusive der getroffenen Entscheidung, erfasst und archiviert?			

Quelle: DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision, Version 2.0, S. 11.



Krisenfrüherkennung nach StaRUG (ab 1.1.2021): Folge der EU- Initiative zum „Präventiven Restrukturierungsrahmen“

„§ 1 Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern

(1) Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über **Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden** können. Erkennen sie solche Entwicklungen, ergreifen sie **geeignete Gegenmaßnahmen** und erstatten den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht. ...“

Der erste Satz entspricht weitgehend den Anforderungen des KonTraG (§ 91 AktG), demzufolge Systeme zur Früherkennung von „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ einzurichten sind.

Schon aus den Erläuterungen zum KonTraG ist bekannt, und in den diversen Standards festgehalten, dass die **Krisenfrüherkennung ein Risikofrüherkennungssystem erfordert** (siehe z.B. IDW PS 340 n.F. (2020) und DIIR RS Nr.2)

Neu: Die Geschäftsleiter werden nun verpflichtet, „**geeignete Gegenmaßnahmen**“ zu ergreifen, wenn eine schwere Krise droht (siehe ergänzend §§ 6 und 14 StaRUG).

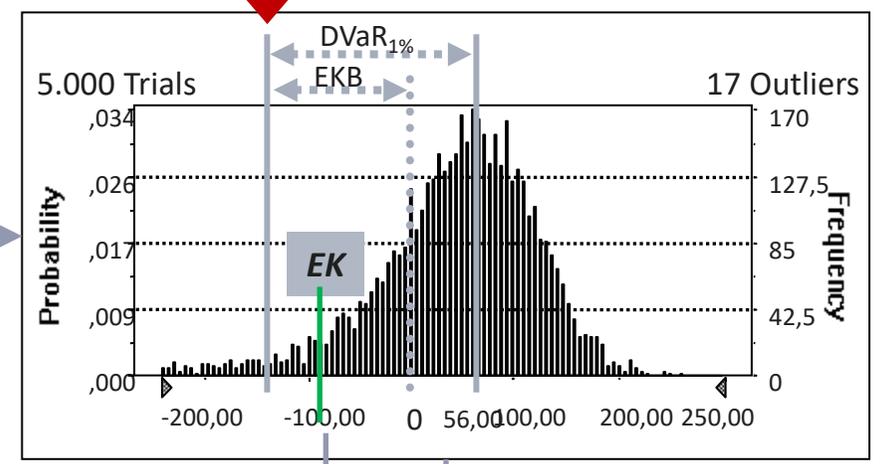




Risikoaggregation (mittels Monte-Carlo-Simulation) führt zu einer Bandbreitenplanung und ist nötig, um „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (§ 93 AktG) aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken zu erkennen

	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Plan-G&V						
Umsatz	+/-5%	-100				
- Materialkosten			+/-10%			
= Deckungsbeitrag				+/-2%		
- Personalaufwand						
- Sonstige Kosten						
davon Risikotransfer						
- AfA						
= Betriebsergebnis						
- Zinsaufwand					+/-1%	
- a.o. Ergebnis						-200
= Gewinn vor Steuern 56						

Zielniveau (hier 1%) ist ratingabhängig.



Risk Simulator - Tool for Planning and Risk Aggregation

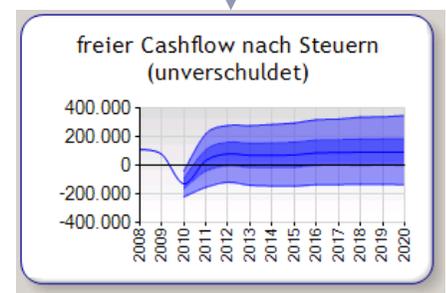
Name	Distribution	Value	Operativ	Comment	Link
Umsatz	Triangular	Δ(800,1000,1200)	<input checked="" type="checkbox"/>		
Materialkosten	Constant	500	<input checked="" type="checkbox"/>	100%	
Personalkosten	Triangular	Δ(150,175,225)	<input checked="" type="checkbox"/>	50%	
Sonstige Kosten	Triangular	Δ(150,200,300)	<input checked="" type="checkbox"/>	20%	
Zinsen	Constant	5	<input type="checkbox"/>	0%	
Abschreibungen	Constant	20	<input checked="" type="checkbox"/>	0%	

Plan	Mean	Deviation	95% Quantile Worst-Case
Turnover	1.000,00	933,21	124,64
Cost	900,00	882,59	86,37
EBIT	105,00	55,62	56,78
Profit	100,00	50,62	56,78
Return	10,00%	4,62%	5,90%
Rating	0,0%	1,7%	4,8%

Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit (p)

In wie viel % der simulierten Zukunftsszenarien tritt (1) Überschuldung oder (2) Illiquidität ein?

Zuordnung einer Ratingnote möglich!



Ratingklasse nach S&P (idealisiert = nicht auf historischen Ausfalldaten basierend)

Rating	Beschreibung	Wahrscheinlichkeit
AAA	Sehr gut	0,01%
AA+	Höchste Bonität; nahezu kein Ausfallrisiko	0,02%
AA	Sehr gut bis gut; hohe Zahlungswahrscheinlichkeit, geringes Ausfallrisiko	0,03%
AA-	Ausfallrisiko	0,04%
A+	Gut bis befriedigend	0,05%
A	angemessene Deckung von Zins und Tilgung; Risikoelemente vorhanden, die sich bei Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes negativ auswirken	0,06%
A-	Befriedigend	0,09%
BBB+	angemessene Deckung von Zins und Tilgung; spekulative Elemente oder mangelnder Schutz gegen Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes vorhanden	0,13%
BBB	Spekulativ	0,22%
BBB-	Spekulativ	0,39%
BB+	Ausreichend	0,67%
BB	mäßige Deckung von Zins und Tilgung (auch in einem guten wirtschaftlichen Umfeld)	1,17%
BB-	Spekulativ	2,03%
B+	Mangelhaft	3,51%

$$p = \frac{0,265}{1 + e^{-0,41 + 7,42 \cdot EKQ + 11,2 \cdot ROCE}}$$



Download unter: <http://strategienavigator.net/software>

- **kostenlose** Software der FutureValue Group AG für die einfache und schnelle Risikoaggregation als Einstieg in Entscheidungsunterstützung unter Unsicherheit

Risikosimulator – Tool für Planung und Risikoaggregation

	Name	Verteilung	Wert	Operativ	Bemerkung	Link
Erlöse	Umsatz	Dreiecksverteilt	$\Delta(600,1000,1200)$	<input checked="" type="checkbox"/>		
		Dreiecksverteilt	$\Delta(0,0,0)$	<input checked="" type="checkbox"/>		

	Name	Verteilung	Wert	Operativ	Variabilität	Bemerkung	Link
Aufwendungen	Materialkosten	Konstant	500	<input checked="" type="checkbox"/>	100%		
	Personalkosten	Dreiecksverteilt	$\Delta(150,175,225)$	<input checked="" type="checkbox"/>	50%		
	Sonstige Kosten	Dreiecksverteilt	$\Delta(150,200,300)$	<input checked="" type="checkbox"/>	20%		
	Zinsen	Konstant	5	<input type="checkbox"/>	0%		
	Abschreibungen	Konstant	20	<input checked="" type="checkbox"/>	0%		

Click here to add a new row

Simulieren 100.000 Simulationen 0,216 Sekunden 15:05:30

Eigenkapital der Vorperiode: Die Wahrscheinlichkeit eines Eigenkapitalverlustes (Überschuldung) beträgt 0,0%

Bilanzsumme der Vorperiode: Die Wahrscheinlichkeit einer Bestandsgefährdung beträgt **7,0%**

Anteil Capital Employed an Bilanzsumme: erwartetes Rating (PD für das nächste Jahr) 1,7%

	Planwert	Mittelwert	Standardabweichung	95% Quantil Worst-Case
Erlöse	1.000,00	933,71	124,97	708,21
Aufwendungen	900,00	882,98	86,57	1.017,94
EBIT	105,00	55,73	56,90	-41,45
Gewinn	100,00	50,73	56,90	-46,45
Rendite	10,00%	4,83%	5,92%	-6,21%
EKQ	50,00%	40,15%	11,38%	20,71%
ROCE	30,00%	15,92%	16,26%	-11,84%

Gewinn

5% 95% 100%
-145 -45 55 155

Risikosimulator führt eine Risikoaggregation durch, um Kombinationseffekte von Einzelrisiken zu bestimmen und die Bestandsgefährdung zu ermitteln gemäß § 91 Akt und § 1 StaRUG.

Bestandsgefährdung ist die Möglichkeit der Illiquidität in Folge der Überschreitung der Mindestanforderung an das Rating (siehe Erklärung Rating in der [Kurzbeschreibung](#)) oder der Eintritt einer Überschuldung durch Verluste.

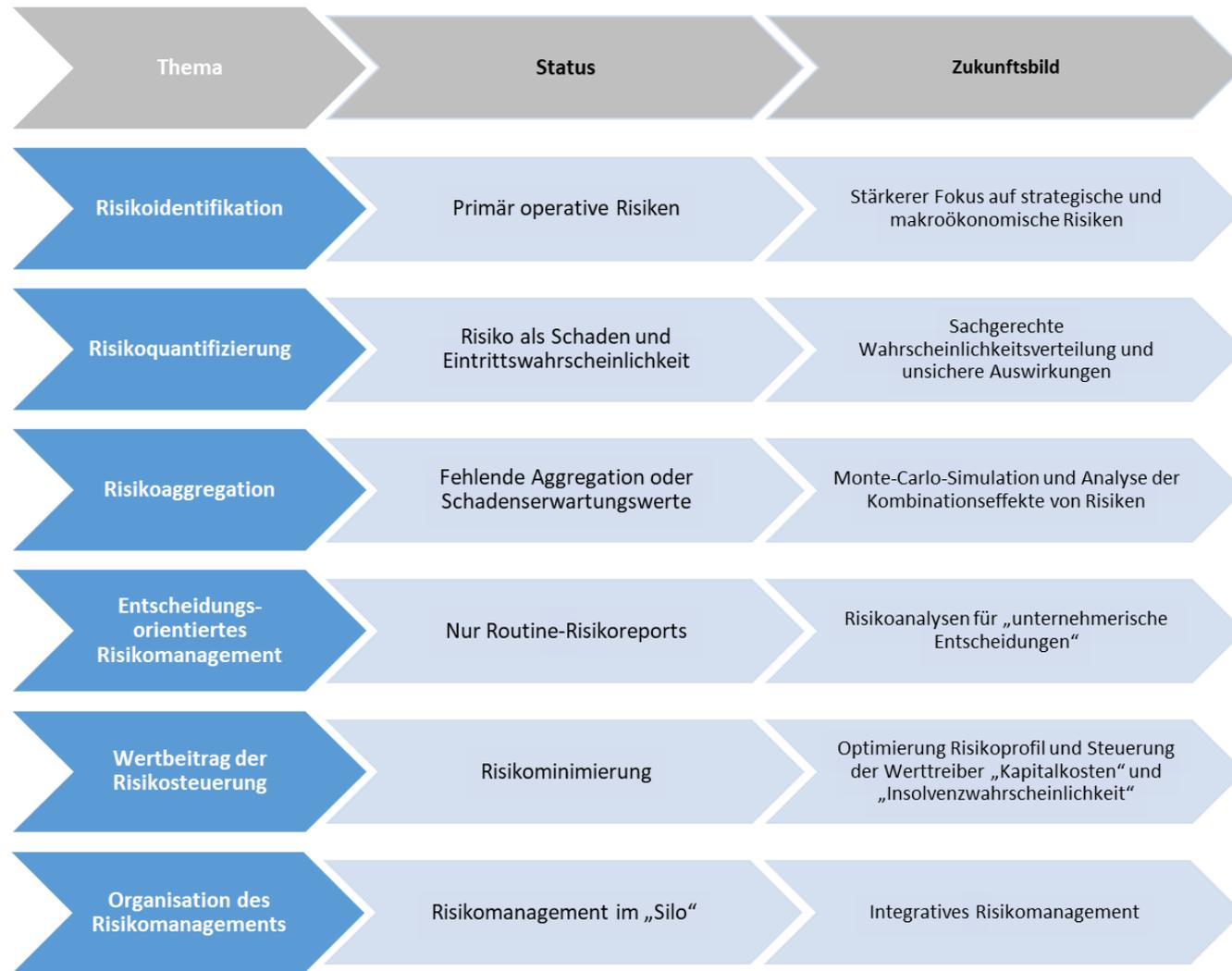
Für eine Schulung über die Verwendung der Software (inkl. methodischem Verständnis) oder für die gemeinsame Durchführung einer quantitativen Risikoanalyse Ihrer Unternehmung schicken Sie uns eine Email an: Software@futurevalue.de.

Weitere Informationen finden Sie auch in der Literatur zur Methode: W. Gleißner, [Grundlagen des Risikomanagements](#)



Krisenfrüherkennung ist Aufgabe des Risikomanagements!

Entwicklungsperspektiven des Risikomanagement .. Und FISG?





Wertorientierte Unternehmensführung, Strategie und Risiko (Kindle Ausgabe)

Prof. Dr. Werner Gleißner

193 Seiten, Kindle Amazon, 2019, 1,99 €

Wertorientierte strategische Unternehmenssteuerung ist spätestens seit den 1990er Jahren zum wahrscheinlich bedeutendsten Ansatz für die Unternehmenssteuerung geworden – speziell bei börsennotierten Unternehmen. Die grundlegenden Vorteile im Vergleich z.B. zu einer kurzfristigen Unternehmenssteuerung, orientiert an den Gewinnen, sind auch überzeugend: Der Unternehmenswert ist ein Erfolgsmaßstab, der die gesamten zukünftigen Ertragsperspektiven eines Unternehmens, inklusive der Chancen und Gefahren (Risiken), auf eine für die Eigentümer offensichtlich relevante Kennzahl verdichtet. Speziell bei der Beurteilung alternativer strategischer Handlungsmöglichkeiten („Strategievarianten“) ist eine wertorientierte Steuerung damit naheliegend. Sie ermöglicht potenziell den Vergleich des Ertrag-Risiko-Profiles möglicher strategischer Handlungsoptionen und trägt damit gerade den Unsicherheiten über die Zukunftsentwicklung Rechnung. Entscheidungen über die Unternehmensstrategie, die die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens bestimmt, sollten fundiert und orientiert an den primären Zielen der Eigentümer erfolgen. Dies fordert in der Zwischenzeit durch die sogenannte „Business Judgement Rule“ (§93 Aktiengesetz) auch der Gesetzgeber: Entscheidungen der Geschäftsführung müssen auf „angemessenen Informationen“ beruhen und dies sind bei Entscheidungen unter Unsicherheit natürlich insbesondere Informationen über die Chancen und Gefahren (Risiken), die mit der Entscheidung verbunden sind. Das Abwägen von Ertrag und Risiko nennt man risikoadäquate Bewertung und führt genau zum Unternehmenswert als Ziel und Performancemaß des wertorientierten Managements (speziell Strategiebewertung).

Die Besonderheit des wertorientierten Steuerungsansatzes besteht darin, dass er nicht mehr auf der empirisch widerlegten Hypothese vollkommener Märkte basiert (wie das Capital Asset Pricing Model, CAPM). Es wird gezeigt, wie Veränderungen des Risikoumfangs (Cashflow-Volatilität) auf den Werttreiber Kapitalkosten wirken und welche Bedeutung der oft vernachlässigte Werttreiber Insolvenzwahrscheinlichkeit (Rating) für den Unternehmenswert hat. Das im Buch erläuterte wertorientierte Steuerungskonzept integriert bewährte betriebswirtschaftliche Instrumente (wie die Balanced Scorecard). Es wird insbesondere erläutert, wie mit Methoden des Risikomanagements durch Risikoanalyse und Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) Veränderungen im Rendite-Risiko-Profil auf den Unternehmenswert abgebildet werden können. Das Risikomanagement wird so als wesentlicher Baustein der wertorientierten strategischen Unternehmensführung positioniert.



Kurzprofil Prof. Dr. Werner Gleißner



Prof. Dr. Werner Gleißner
FUTUREVALUE GROUP AG

Vorstand

Obere Gärten 18
70771 Leinfelden-Echterdingen
T +49 711 797 358-30
F +49 711 797 358-58
kontakt@futurevalue.de
www.futurevalue.de

Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden sowie Vorstand von EACVA.

Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Bewertung & Rating, Unternehmensstrategie sowie der Entwicklung von Methoden für eine simulationsbasierte Risikoaggregation – z.B. für die Vorbereitung von Management-Entscheidungen („Strategiebewertung“) und Value Investing. Dabei entwickelt er spezielle Bewertungsverfahren, die Insolvenzrisiken berücksichtigen und ausgehend vom aggregierten Ertragsrisiko risikogerechte Kapitalkosten ableiten statt auf Aktienrenditeschwankungen (wie beim CAPM) zu basieren („Risiko-Wert-Modelle“ mit „unvollkommener Replikation“).

Er vertritt einen neuen Forschungsansatz zur Integration der bisher weitgehend getrennten Methoden im Risikomanagement, Rating und Bewertung (speziell durch die Nutzung von Simulationsverfahren).

Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und Bücher, wie z.B. Gleißner, W. (2017): Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., Vahlen Verlag München. Download von Fachveröffentlichungen unter www.werner-gleissner.de.



Der Vorstand und sein Risikomanager – Umgang mit Chancen und Gefahren der Unternehmensführung, 2., überarbeitete Auflage

Prof. Dr. Werner Gleißner

158 Seiten, ISBN 9783739804316, Verlag: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2019, 19,99 €

Der adäquate Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) ist bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Vor dem Hintergrund der letzten Wirtschaftskrise werden in einem fiktiven Dialog zwischen dem Vorstand und dem Risikomanager eines Unternehmens – in einem Zeitraum von mehr als zwei Jahren – die prinzipiell vorhandenen Möglichkeiten und die praktischen Umsetzungshemmnisse einer wert- und risikoorientierten Unternehmensführung, auch durch unternehmensinterne Konflikte, plakativ verdeutlicht. Neben Basiswissen zu oft noch neuen betriebswirtschaftlichen Methoden in Controlling, Risikomanagement, Rating und wertorientierter Unternehmenssteuerung findet der Leser auch vieles, was er möglicherweise aus der Praxis kennt: Eitelkeiten und Eigeninteresse der Protagonisten.

Neben dem eigentlichen Dialog bietet das Buch eine betriebswirtschaftlich-methodische Einführung zu rechtlichen Grundlagen, Nutzen und Methoden des Risikomanagements sowie zu Rating und wertorientierter Unternehmenssteuerung.



Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation - Schlüsseltechnologie für Risikomanagement und Controlling

Prof. Dr. Werner Gleißner / Marco Wolfrum

56 Seiten, ISBN 978-3-658-24273-2, Verlag: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019, 14,99 € (Softcover), 4,99 € (eBook)

Praxisnahes Risikomanagement mit einem ausführlichen Fallbeispiel

Dieser Band stellt praxisorientiert die Monte-Carlo-Simulation (Risikosimulation) vor, die es ermöglicht, den Gesamtrisikoumfang eines Unternehmens oder Projektes zu berechnen (Risikoaggregation) und mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken zu erkennen (Kernanforderung an ein Risikomanagement nach §91 Abs. 2 AktG). Ausgehend von einer Einführung zu Risikoanalyse und Risikoquantifizierung wird gezeigt, wie durch die Verbindung von Unternehmensplanung und Risikoanalyse mittels Monte-Carlo-Simulation eine Risikoaggregation durchgeführt wird (mit Excel und der Simulationssoftware Crystal Ball).



Praxishandbuch Risikomanagement: Konzepte - Methoden – Umsetzung

Prof. Dr. Werner Gleißner / Frank Romeike

974 Seiten, ISBN 978-3-5031-5797-6, Verlag: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, 2015, 118 €

Jede unternehmerische Entscheidung ist von einer ungewissen Zukunft geprägt. So wird der professionelle Umgang mit dem Faktor Risiko zum wesentlichen Werttreiber eines Unternehmens und seiner Stakeholder: Wer drohende Gefahren unterschätzt, riskiert den Ruin. Wer Erfolgchancen nicht erkennt, wird sie verpassen und Wertsteigerungspotenziale nicht nutzen.

Wie man ein modernes, integriertes und proaktives Risikomanagement systematisch ausrichtet und in entscheidende Führungs- und Unternehmensbereiche einbindet, erläutern die Experten um Werner Gleißner und Frank Romeike.

- Potentiale des Risikomanagements: Ziele und Aufgaben, Risikobereiche und mögliche Maßnahmen
- Recht, Compliance und Haftung: u.a. mit einem Überblick über internationale Standards wie dem ISO 31000
- Zentrale Methoden: z.B. zu Identifikation und Analyse, Bewertung und Aggregation von Risiken
- Praktische Umsetzung und Technologie: Leistungsfähigkeit von Frühwarnsystemen, IT-Systeme u.v.m.
- Organisation und Management: vom Unternehmensprozess zur ganzheitlichen, risikoorientierten Unternehmensführung

Ein detailliertes und anwendungsorientiertes Handbuch - mit vielen Beispielen und Best Practices.



FutureValue – 12 Module für eine wertorientierte, strategische Unternehmensführung

Dr. Werner Gleißner

464 Seiten, ISBN 3409116982, Gabler Verlag Wiesbaden

Wie gelingt es Unternehmen, angesichts turbulenter Umfeld- und Wettbewerbsbedingungen ihre Zukunft zu sichern? Durch einen integrierten Unternehmensführungsansatz, der bewährte betriebswirtschaftliche Instrumente einbezieht und verbindet, können Unternehmen die Basis dafür schaffen, auch den Herausforderungen von morgen gerecht zu werden. Mit diesem Buch präsentieren wir erstmals unser seit Jahren erfolgreich in der Beratungspraxis umgesetztes Unternehmensführungsmodell als Einheit. Wir stellen dabei die wesentlichen Bausteine des FutureValue™-Ansatzes und die wichtigsten theoretischen Grundlagen vor. Nicht zuletzt unterbreiten wir Ihnen einen Vorschlag, wie Sie die einzelnen Module unseres Ansatzes in der Realität Ihres Unternehmens anwenden können. Wir möchten Ihnen damit Anregungen geben, Ihr Unternehmen zu stärken und seinen Wert zu steigern.



Risikomanagement und Controlling - Chancen und Risiken erfassen, bewerten und in die Entscheidungsfindung integrieren

Prof. Dr. Werner Gleißner / Prof. Dr. Andreas Klein (Hrsg.)

348 Seiten, ISBN 978-3-648-10336-4, Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2. Auflage 2017, 79,00 €

Gemeinsam bessere Entscheidungen erreichen

Gesetzliche Vorgaben, die Komplexität wirtschaftlicher Zusammenhänge und eine zunehmend volatilere Umwelt zwingen Unternehmen, das Risikomanagement in der Unternehmensführung zu verankern. Gleichzeitig hat das Controlling Erfahrung in der Betrachtung von Chancen und Risiken. Unsere Experten haben Konzepte, Herausforderungen und Lösungsansätze zusammengetragen, die zeigen, wie Controlling und Risikomanagement aufeinander aufbauen, voneinander profitieren und so gemeinsam eine erfolgreiche unternehmerische Zukunft sichern.

Inhalte:

- Ziele und Teilaufgaben des Risikomanagements
- Instrumente für eine systematische Identifikation von Risiken
- Bandbreitenplanung über mehrere Jahre mit der Monte-Carlo-Simulation
- Möglichkeiten der stochastischen Szenarioanalyse für die Unternehmensplanung
- Anwendungsbeispiele aus der Break-even-Analyse und dem Supply Chain Management
- Szenario-Analyse und Simulation mit Excel und speziellen Softwarelösungen
- Bewertung des Reifegrads des eigenen Risikomanagementsystems
- Harmonisierung und Integration von Risikomanagement und Controlling



Grundlagen des Risikomanagements: Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage mit Begleit CD-ROM

Prof. Dr. Werner Gleißner

605 Seiten, ISBN 978-3-8006-4952-5, Verlag Vahlen 2017, 55,00 €

Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft lassen sich Chancen und Gefahren nicht vermeiden. Das Buch erläutert ein neues Risikomanagementkonzept (embedded risk management): Jedes Management sollte auch Risikomanagement sein, wenn die Wirkungen von Maßnahmen unsicher sind. Es ist notwendig, Erträge und Risiken bei der Entscheidungsvorbereitung abzuwägen und dabei die Implikationen für das zukünftige Rating und den nachhaltigen Erfolg (Unternehmenswert) zu betrachten.

Das praxisorientierte Fachbuch erläutert die betriebswirtschaftlichen Werkzeuge zur Analyse und Steuerung von Risiko, die in Unternehmensführung, Controlling und Risikomanagement benötigt werden – und die z.B. eine wertorientierte Unternehmensführung mit risikogerechten Kapitalkosten erst ermöglichen. Dabei wird gezeigt, wie wesentliche Basisaufgaben für ein integriertes Risikomanagement effizient im Rahmen von Controlling, strategischem Management und Qualitätsmanagement abgedeckt werden können.



Praxishandbuch Rating und Finanzierung, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage mit Begleit CD-ROM

Dr. Werner Gleißner / Dr. Karsten Fuser

500 Seiten, ISBN 978-3-8006-3876-5, Verlag Vahlen München 2014, 59 €

Dieses Buch zeigt Ihnen auf, wie durch die Wahl der richtigen Ratingstrategie die mittel- und langfristige Finanzierung eines Unternehmens zu adäquaten Konditionen sichergestellt wird. Vor dem Hintergrund der Anforderungen durch Basel II und Basel III sowie zentraler Finanzierungs-, Bewertungs- und Ratingmodelle werden die wesentlichen Grundlagen des Ratings eines Unternehmens vorgestellt und erläutert, von welchen Kriterien das Rating bzw. die Insolvenzwahrscheinlichkeit eines Unternehmens abhängen.

Ein konkreter Leitfaden hilft bei der Beurteilung des aktuellen Ratings eines (mittelständischen) Unternehmens und bei der Erstellung von Ratingprognosen. Damit wird die Entwicklung einer Ratingstrategie ermöglicht, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf dem Kapitalmarkt verbessert.



Vade Mecum für Unternehmenskäufe

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Blum / Prof. Dr. Werner Gleißner / Dipl.-Ing. Peter Nothnagel / Prof. Dr. Michael A. Veltins (Hrsg.)

193 Seiten, ISBN 978-3-658-20754-0, Verlag: Springer Gabler Wiesbaden, 2018, 34,99 €

Dieses Handbuch zeigt auf, wie Unternehmenswachstum nachhaltig gelingen und gestärkt werden kann. Dabei liegt der Fokus auf der ostdeutschen Wirtschaft, da die Region auch 25 Jahre nach der deutschen Einheit in den wesentlichen Kennzahlen 20-30% hinter den westdeutschen Werten liegt, was im Buch mit dem Fehlen von Führungszentralen (Headquarter) in Verbindung gebracht wird.

Es werden Wachstumsbarrieren expliziter und impliziter Art dargestellt, um zu verdeutlichen, wie eine Headquarter-Strategie zur Bildung und zum Wachstum von Führungszentralen sowohl von den Unternehmen als auch seitens des Staates realisiert werden kann.

Außerdem werden dem Leser alle Werkzeuge zum Führen eines „Unternehmenskaufbuches“ und zum Abwickeln einer Übernahme bereitgestellt.

Inhalt:

- Der Unternehmenskauf
- Die Bedeutung der Finanzierung eines Unternehmenskaufs
- Unternehmenswert und Rating
- Die Ausgestaltung des Kaufvertrags
- Humankapital und menschliche Interaktion



Einfach Lernen! Risikomanagement

Dr. Werner Gleißner, Thomas Berger

bookboon

Einfach Lernen! Risikomanagement

Prof. Dr. Werner Gleißner / Prof. Dr. Thomas Berger

115 Seiten, ISBN 978-87-403-2590-4, Verlag: bookboon – The eBook Company, 3. Auflage 2018, kostenlos

Download unter: <https://bookboon.com/de/einfach-lernen-risikomanagement-ebook>

Ziel des Buches ist es, zum einen den Prozess des Risikomanagements und der Organisation dessen zu zeigen und zum anderen die zahlreichen Verknüpfungen zu anderen Bereichen wie dem Rating oder der wertorientierten Unternehmensführung, darzulegen. Dies vor dem Hintergrund, das Risikomanagement oft noch isoliert betrachtet wird und als rechtliche Pflicht aufgefasst wird. Risikomanagement sollte jedoch nicht isoliert betrachtet werden, da es eine wichtige Rolle zur Ableitung eines Ratings oder zur Ableitung von Kapitalkostensätzen zur wertorientierten Unternehmensführung spielt.

Dabei stellt das vorliegende Buch einen Einstieg in das Thema Risikomanagement dar und richtet sich an Studenten, die eine Begleitlektüre zur Vorlesung suchen. Es behandelt grundlegende Bereiche und Inhalte des Risikomanagementprozesses und stellt auch kurz wesentliche theoretische Grundlagen dar. Diese sind im Rahmen dieses Buches dazu gedacht, ein besseres Verständnis zu erreichen. Um den Lesern die Möglichkeiten zu geben, bestimmte Themen selbst zu vertiefen, wurden auch zahlreiche weiterführende Quellen zur Risikotheorie aufgenommen.

Neben einigen theoretischen Grundlagen zum Thema Risiko bildet die Kritik an der Theorie vollkommener Kapitalmärkte, wie sie z.B. dem Capital Asset Pricing Modell zugrunde liegt, einen weiteren theoretischen Schwerpunkt im Rahmen der Darstellung der wertorientierten Unternehmensführung

Um hierbei nicht allzu abstrakt zu bleiben, wurde im letzten Kapitel ein Fallbeispiel eingefügt, das zeigt, wie Risikomanagement und wertorientierte Unternehmensführung in der Praxis verknüpft werden können.

Inhalt:

Die Welt des Risikos

Der Risikomanagementprozess

Die Organisation des Risikomanagements

Risikomanagement und Rating

Risikomanagement und wertorientierte Unternehmensführung

Ein Fallbeispiel zur risikogerechten Investitionsbewertung und Projektfinanzierung



Managemententscheidungen unter Risiko

Haftung – Recht – Business Judgement Rule

Herausgegeben von der Risk Management Association e.V. (RMA)

Erarbeitet von Prof. Dr. Werner Gleißner, Ralf Kimpel, Matthias Kühne, Frank Lienhard, Anne Nickert und Cornelius Nickert

252 Seiten, ISBN 978-3-503-17131-6, Verlag: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin, 2019, 49,95 €

Erfolgreiche Unternehmen leben von erstklassigen Entscheidungen in Management, Vorstand und Geschäftsführung. Entscheidungssituationen sind jedoch von Unsicherheit und Risiko geprägt: Chancen und Gefahren (Risiken) sind abzuwägen.

Welche **Wege zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit** überzeugen, beleuchten die Experten der Risk Management Association e.V. (RMA):

- **Managerhaftung und Compliance:** Sorgfaltspflichten zur Haftungsvermeidung von Führungskräften und Organen
- **Business Judgement Rule gem. § 93 AktG:** Ausgestaltung und Wechselwirkungen mit dem Risikofrüherkennungssystem gem. § 91 Abs. 2 AktG
- **Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsvorlagen:** Arbeitsschritte, um die gesetzlich geforderten „angemessenen Informationen“ zu belegen
- **Zusammenspiel von Controlling und Risikomanagement:** Entscheidungsvorbereitung durch Risikoanalyse, Beurteilung von Handlungsoptionen und Prognose

Ein praxisorientierter **Leitfaden für Entscheidungsträger aller Führungsebenen**, die im Einklang mit betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und rechtlichen Rahmenbedingungen verantwortlich entscheiden.



Prüfung und Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen: Ökonomische und aktienrechtliche Anforderungen (essentials)

Prof. Dr. Werner Gleißner / Dr. Remmer Sassen / Maximilian Behrmann

56 Seiten, ISBN 978-3658255664, Verlag: Springer Gabler Wiesbaden, 2019, 14,99 €

Das Buch befasst sich mit ökonomischen und gesetzlichen Anforderungen an das Risikomanagement, insbesondere aus §§ 91, 93 AktG, sowie Methoden zu deren Überprüfung durch Wirtschaftsprüfer oder Interne Revision (methodische Grundlagen und konkrete Hilfsmittel, z.B. Checklisten). Ein Fokus liegt dabei auf der Anforderung, dass das Risikomanagement „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh erkennen soll, was die Betrachtung von Kombinationseffekten von Risiken erfordert (Risikoaggregation).

Der Inhalt

- Kritische Schwächen der aktuellen Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen
- Prüfung des Risikomanagements: Was ist eigentlich der Prüfungsgegenstand?
- Praktische Aspekte der Prüfung des Risikomanagementsystems

Die Zielgruppen

- Dozierende und Studierende der Fachgebiete Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsingenieurwesen
- Wirtschaftsprüfer und -prüferinnen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bereiche Risikomanagement, Controlling und Interne Revision, Mitglieder des Prüfungsausschusses von Aufsichtsräten

Die Autoren

Prof. Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG und der EACVA sowie Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden.

PD Dr. Remmer Sassen ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Hamburg (Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Kapitalmärkte & Unternehmensführung).

M. Sc. Maximilian Behrmann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Hamburg (Professur für Controlling).



Weiterführende Informationen – Literatur 1/2

- Angermüller, N. O./Berger, Th. B./Blum, U./Erben, R. F./Ernst, D./Gleißner, W./Grundmann, Th./Heyd, R./Hofmann, K. H./Mayer, Ch./Meyer, M./Rieg, R./Schneck, O./Ulrich, P./Vanini, U. (2020), *Gemeinsame Stellungnahme zum IDW EPS 340*, <https://www.idw.de/blob/121892/bdef576a6a3bff52ee039511482c6057/down-idweps340nf-gem-stn-hochschullehrer-rm-data.pdf>, Stand 17.02.2020.
- Füsler, K. / Gleißner, W. / Meier, G. (1999): *Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis*, in: *Der Betrieb*, Heft 15/1999, S. 753 – 758
- Gleißner, W. (2017): *Risikoanalyse, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation*, in: *WiSt*, Heft 9, 2017, S. 4-11.
- Gleißner, W. (2017): *Was ist eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ i.S. des § 91 Abs. 2 AktG?*, in: *Der Betrieb* Nr. 47 vom 24.11.17, S. 2749-2754.
- Gleißner, W. (2018): *Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG: Auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement*, in: *Der Betrieb* vom 16.11.2018, Heft 46, S. 2769-2774.
- Gleißner, W. (2019): *Cost of capital and probability of default in value-based risk management*, in: *Management Research Review*, Vol. 42, No. 11, S. 1243-1258.
- Gleißner, W. (2020): *Risikomanagement: Gegenwart und Zukunft*, in: *REthinking Finance*, Heft 4 (August 2020), S. 24-28.
- Gleißner, W. (2020): *Risikoanalyse und moderne Unternehmensbewertungsverfahren als Alternative zum CAPM*, in: *Controlling*, 32. Jg., Heft 1/2020, S. 35-37.
- Gleißner, W. (2020): *Integratives Risikomanagement. Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision*, in: *Controlling*, 32. Jg., Heft 4/2020, S. 23-29.
- Gleißner, W. (2020): *Risikobindheit. Facetten, Ursachen, Auswirkungen und Gegenmaßnahmen*, in: *Zeitschrift für Risikomanagement (ZfRM)*, 1. Jg., Heft 1.20, S. 10-14.
- Gleißner, W. (2021): *Strategisches Management unter Unsicherheit: Das robuste Unternehmen*, in: *REthinking Finance*, Heft 1 (Februar 2021), S. 33-41.
- Gleißner, W./Kimpel, R. (2019): *Prüfung des Risikomanagements und der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2*, in: *ZfR*, Heft 4/2019, S. 148-159.
- Gleißner, W./Lienhard, F./Kühne, M. (2021): *Implikationen des StaRUG. Neue gesetzliche Anforderungen an das Krisen- und Risikofrüherkennungssystem*, in: *Zeitschrift für Risikomanagement (ZfRM)*, 2. Jg., Heft 2.21, S. 32-40.
- Gleißner, W./Sassen, R./ Behrmann, M. (2019): *Prüfung und Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen (Springer Essentials)*, Springer Gabler Wiesbaden.



Weiterführende Informationen – Literatur 2/2

- *Gleißner, W./Schneck, O. (2020): Der blinde Fleck der Betriebswirtschaft: Insolvenzrisiko und Rating werden systematisch ignoriert, in: Controller Magazin, Heft 5, September/Oktober 2020, S. 4-10.*
- *Köhlbrandt, J./Gleißner, W./Günther, Th. (2020): Umsetzung gesetzlicher Anforderungen an das Risikomanagement in DAX- und MDAX-Unternehmen.. Eine empirische Studie zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen nach den §§ 91 und 93 AktG, in: Corporate Finance (2020).*
- *Kühne, M./Lienhard, F. (2020): Ausgestaltung eines Risikofrüherkennungssystems gemäß § 1 StaRUG und die Haftungsfolgen für die Geschäftsleitung, in: Der Sanierungsberater, Heft 4/2020, S. 144-149.*
- *Link, M./Scheffler, R./Flath, T./Oehlmann, D./Dommers, C. (2021): Risikomanagement in deutschen Industrieunternehmen, in: Controller Magazin, Heft 2/2021, S. 54-61*
- *Nickert, A./Nickert, C. (2021): Früherkennungssystem als Instrument zur Krisenfrüherkennung nach dem StaRUG, in: GmbHR, Heft 8 (April 2021), S. 401-413.*