

# RISIKO 09|2019 MANAGER

FACHZEITSCHRIFT FÜR RISIKO-EXPERTEN

Was es bedeutet, effektive Risiko-  
management-Entscheidungen  
zu treffen

04

DIIR RS Nr. 2:  
Das neue Paradigma des „entscheidungs-  
orientierten Risikomanagements“

42

**FIRM**  
Frankfurter Institut für  
Risikomanagement und Regulierung

33



Kreditrisiko

Marktrisiko

OpRisk

ERM

Regulierung

**DIIR RS Nr. 2**

# Das neue Paradigma des „entscheidungsorientierten Risikomanagements“

Durch Präzisierungen im regulatorischen Umfeld sehen wir nun das neue Paradigma eines „entscheidungsorientierten Risikomanagements“, das über seinen Beitrag zur besseren Fundierung unternehmerischer Entscheidungen Mehrwert schafft. Die veränderten Rahmenbedingungen und die Implikationen für die Weiterentwicklung des Risikomanagements werden nachfolgend skizziert in Bezug auf den neuen Risikomanagement-Standard DIIR RS Nr. 2.

## Von KonTraG zum „entscheidungsorientierten Risikomanagement“

Seit Inkrafttreten des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) [vgl. Füser/Gleißner/Meier 1999] im Jahr 1998 ist es die primäre Aufgabe des Risikomanagements mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (§ 91 Abs. 2 AktG) früh zu erkennen. Neben bestandsgefährdenden Einzelrisiken sind dabei insbesondere Kombinationseffekte von Einzelrisiken zu untersuchen, die in der Regel Krisen- oder gar Insolvenzen auslösen, was eine Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation erfordert [vgl. Gleißner 2017a und Gleißner 2017b].

Die wesentlichen Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem fasst auch schon seit 1998 der IDW Prüfungsstandard 340 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) zusammen, der auch auf die zentrale Bedeutung einer Risikoquantifizierung und Risikoaggregation verweist [vgl. Gleißner 2017a]. Mit dem IDW PS 981 für die freiwillige Prüfung von Risikomanagement-Systemen gibt es seit 2017 einen ergänzenden Standard, der sich auch mit Risikobewältigung befasst und vor allem die zentrale Bedeutung von Konzepten für die Messung von Risikotragfähigkeit, Risi-



kotoleranz und Risikoappetit aufzeigt [vgl. Wermelt et al. 2017 und Gleißner/Wolfrum 2017]. Diese Regelwerke haben allerdings eine zentrale jüngste Anforderung an das Risikomanagement noch gar nicht thematisiert: Die notwendige entscheidungsorientierte Ausrichtung von Risikomanagement-Systemen. Gemeint ist damit ein neues Paradigma des Risikomanagements, demzufolge das Risikomanagement dazu beitragen soll, bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen die dafür notwendigen Risikoinformationen zu liefern. Speziell sollte durch eine Risikoanalyse aufgezeigt werden, wie sich der Umfang an Chancen und Gefahren (Risiken) infolge einer Entscheidung verändern

würde. Dieses neue Paradigma eines „entscheidungsorientierten Risikomanagements“ findet man ansatzweise auch in der neuen ISO 31000 (aus dem Jahr 2018) und – deutlicher – in der neuen Version von COSO Enterprise Risk Management (ERM) aus dem Jahr 2017 [vgl. hierzu Hunziker 2019 und Gleißner/Hunziker 2019]. Der ökonomische Mehrwert dieser Neuausrichtung von Risikomanagement-Systemen ist offensichtlich. Das Risikomanagement soll dazu beitragen, dass schon vor einer Entscheidung deren Auswirkung auf Ertrag und Risiko gegeneinander abgewogen wird (also Handlungsoptionen risikogerecht bewertet werden) [vgl. zu den Methoden Gleißner/Ernst 2019 und Gleiß-

ner 2019]. Dies geht einher mit einer engeren Verknüpfung von Risikomanagement und Controlling [vgl. beispielsweise Vanini 2012 und Gleißner/Klein 2017 und ergänzend Rieg 2018 und Bier et al. 2018]. Zu beachten ist, dass diese ökonomisch wünschenswerte Neuausrichtung des Risikomanagements auch geboten ist, um den in der Zwischenzeit durch die Rechtsprechung präzisierten Anforderungen an die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ durch Geschäftsführer und Vorstände gerecht zu werden [vgl. hierzu RMA 2019 sowie Graumann 2014]. Gemäß der sogenannten „Business Judgement Rule“ (BJR) in § 93 AktG [eine analoge Anforderung gilt für GmbH-Geschäftsführer, vgl. RMA 2019] muss ein Geschäftsleiter nämlich bei der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“, beispielsweise bezüglich einer Investition, Akquisition oder Strategie-Veränderung, beweisbar „angemessene Informationen“ vorliegen haben, um sein „Haftungsprivileg“ zu gewährleisten (und damit nicht für das Pech zu haften, dass Risiken eintreten können) [vgl. hierzu auch Romeike 2014 sowie Hartmann/Romeike 2015]. Da die Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen unsicher sind, sind es insbesondere die Ergebnisse einer entscheidungsvorbereitenden Risikoanalyse, die in einer Entscheidungsvorlage zu dokumentieren sind. Daraus ergibt sich auch aus rechtlicher Sicht die Notwendigkeit einer entscheidungsorientierten Ausrichtung des Risikomanagements. Rechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (und das Controlling) ergeben sich entsprechend in der Zwischenzeit sowohl aus dem § 91 als auch dem § 93 AktG.

### Der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2 (2018) im Überblick

Mit dem DIIR Revisionsstandard Nr. 2 des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (vom November 2018) liegt erstmalig ein Risikomanagement-Standard vor, der die Anforderungen aus § 91 und § 93 AktG gemeinsam betrachtet. Auch der nun als Entwurf vorliegende neue IDW EPS 340 (von September 2019) befasst sich nur mit den Anforderungen aus § 91 AktG (ein



**Tab. 01**    **Checkliste wesentlicher Anforderungen der BJR und des DIIR RS Nr. 2 im Hinblick auf die „Entscheidungsorientierung“ des Risikomanagements**

		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?			
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 „unternehmerische 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?			

ergänzender Standard bezogen auf die neuen Anforderungen aus § 93 AktG fehlt noch). Der DIIR RS Nr. 2 ist klar fokussiert auf die Erfüllung der gesetzlichen Kernanforderungen (wie die frühe Identifikation möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“ im Sinne § 91 Abs. 2 AktG).

Die Anwendung des DIIR Revisionsstandard Nr. 2 durch die Interne Revision (oder Berater oder auch Wirtschaftsprüfer, denen ein vergleichbarer Standard noch fehlt), kann dazu beitragen, bestehende Lücken im Risikomanagement aufzudecken und diese zu schließen. Dies ist in vielen Unternehmen auch notwendig [wie eine Vielzahl empirischer Studien zeigt, vgl. beispielsweise Berger/Gleißner 2007, Link/Scheffler/Oehlmann 2018 sowie Ulrich/Barth/Lehmann 2018).

Hervorzuheben ist, dass der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2 nun erstmals zwei große Prüfungsfelder deutlich getrennt aufzeigt:

1. Die Prüfung von Organisation und Prozessen im Risikomanagement;
2. die Prüfung der im Risikomanagement eingesetzten betriebswirtschaftlichen Methoden (beispielsweise zur Risikoquantifizierung und Risikoaggregation).

Ein in vielen Studien zum Risikomanagement aufgezeigtes Problem besteht bisher darin, dass die Prüfung des Risikomanagements bisher primär auf Organisation und Prozesse ausgerichtet war (beispielsweise die Prozesse für Risikoanalyse, Risikoüberwachung oder Risikoreporting). Ob die hier genutzten Methoden aber überhaupt geeignet sind, um den (gesetzlichen) Anforderungen und Zielen des Risikomanagements gerecht zu werden, wurde mit deutlich weniger Intensität betrachtet. Eine Konsequenz ist, dass in vielen Unternehmen trotz oft scheinbar ordentlichen Risikomanagement-Prozessen und einer sachgemäßen Organisation zugleich gravierende methodische Defizite bestehen, beispielsweise dergestalt, dass durch das Fehlen einer adäquaten Methode für die Risikoaggregation gar nicht beurteilt werden kann, ob „bestandsgefährdende Entwicklungen“ aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken auftreten können.

Von besonderer Bedeutung sind zudem folgende Aspekte des DIIR RS Nr. 2 [in Anlehnung an Gleißner/Kimpel 2019]:

1. Risiko wird verstanden als Überbegriff zu möglichen positiven Abweichungen (Chancen) und negativen Abweichungen (Gefahren, Risiken im engeren Sinn).
2. Mit Bezug auf die gesetzliche Anforderung aus § 91 Abs. 2 AktG im Hinblick auf die Erkennung möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“ wird die Methode zur Risikoaggregation zum zentralen Prüfungsfeld, weil nur durch diese erreicht werden kann, dass auch mögliche bestandsgefährdende Entwicklungen aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken erfasst werden (siehe RZ 19 und RZ 58).
3. Der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 betont zudem die Notwendigkeit der Quantifizierung von Risiken (ganz auf Linie des IDW PS 340) und empfiehlt die darauf aufbauende Messung der Risikotragfähigkeit und Risikotoleranz [wie auch IDW PS 981, vgl. Wermelt et al 2017].
4. Von grundlegender Bedeutung ist es, dass bei der Prüfung des Risikomanagements auch schon die Implikationen aus § 93 AktG im Hinblick auf ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“ berücksichtigt werden. 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.“
5. Der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 betont auch die Bedeutung einer Risikokultur und macht sie zum Prüfungsgegenstand.
6. Der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 hebt den strategischen Fokus des Risikomanagements hervor, ähnlich wie in der neuen Version von COSO Enterprise

Risk Management (ERM) von 2017 [vgl. Hunziker 2019]. Damit sind bei der Risiko-Identifikation beispielsweise insbesondere auch strategische Risiken zu beachten (sowie unsichere Planannahmen). In RZ 45 liest man: „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. Gemäß DIIR Revisionsstandard Nr. 2 sind alle Managementsysteme, beispielsweise auch des Controllings oder des Qualitätsmanagements, in die Prüfung einzubeziehen, wenn sie sich mit Chancen und Gefahren befassen.
8. Der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 betont die Aufgabenteilung zwischen Risikomanagement und operativem Management. Man liest in 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. Der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 stellt klar, dass das wesentliche Ziel der Risikoberichterstattung und -kommunikation darin besteht, dass Entscheidungsträger und Aufsichtsorgane zeitnah über die Risikolage der Organisation informiert werden.

### Implikationen für die Praxis

Die Qualität unternehmerischer Entscheidungen ist abhängig von der Qualität der diesen zugrunde liegenden Informationen. Zur Vermeidung von Sorgfaltspflichtverletzungen ist gesetzlich geboten, bei der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ sich auf angemessene Informationen zu stützen, das schließt insbesondere Aussagen über die mit der Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) ein. Entsprechend ist es notwendig, ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“ aufzubauen, das bei der Vorbereitung von Entscheidungen durch Risikoanalysen mitwirkt. Um die

Managementsysteme effizient und unbürokratisch im Hinblick auf die Fähigkeit der Vorbereitung von Entscheidungen durch Vorstände und Geschäftsführer zu verbessern – und dabei auch das Risikomanagement entscheidungsorientiert auszurichten – sind folgende Ansatzpunkte hilfreich (► **Tab. 01**):

- 1) Ein bereits vorhandenes Risikomanagementsystem sollte im Hinblick auf die Anforderungen auch aus der Business Judgment Rule (BJR) geprüft werden, wofür die Prüfkriterien nach dem neuen Risikomanagement-Standard DIIR Revisionsstandard Nr. 2 hilfreich sein können. (► **Tab. 01**)
- 2) Unternehmen sollten klar definieren, welche „unternehmerischen Entscheidungen“ in Vorstand und Geschäftsführung getroffen werden, um mindestens bei diesen jeweils eine angemessene Entscheidungsgrundlage (mit angemessenen Informationen) sicherzustellen.
- 3) Es sollte klar geregelt sein, welche Informationen grundsätzlich (und belegbar) bei unternehmerischen Entscheidungen in den Entscheidungsvorlagen enthalten sein müssen, wobei insbesondere die zentrale Bedeutung von Informationen über die mit der Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) zu beachten ist.
- 4) Die internen Prozesse sollten so ausgerichtet werden, dass möglichst effizient adäquate Entscheidungsvorlagen erstellt werden, was insbesondere eine „entscheidungsorientierte Ausrichtung“ des Risikomanagements erfordert.

Im Ergebnis wird aus der Business Judgment Rule ein Sachverhalt klar: Unternehmerische Entscheidungen sind mit Risiko verbunden. Kein Geschäftsführer oder Vorstand haftet für das Pech, das die mit seinen Entscheidungen – beispielsweise bezüglich Investitionen oder Produktneuentwicklungen – verbundenen Risiken sich auch einmal realisieren können (und Verluste zur Konsequenz haben können). Sorgfaltspflichtverletzungen liegen aber dann vor, wenn „unternehmerische Entscheidungen“ nicht auf angemessenen Informationen basieren, also insbesondere

in den Entscheidungsvorlagen nicht klar gestellt wird, welche Chancen und Gefahren mit der Entscheidung verbunden sind.

Im Rahmen der Informationsbeschaffung und -auswertung und der Entscheidung, ob und wie eine Maßnahme ausgeführt wird, ist stets der anerkannte „Stand von Wissenschaft und Praxis“ zu berücksichtigen. Weicht der Entscheider negativ von diesem anerkannten Stand ab, so wird das eine Pflichtverletzung darstellen, zumindest zur Beweislastumkehr zulasten des Entscheiders führen [vgl. Romeike 2014 sowie Hartmann/Romeike 2015]:

„Die zentrale These lautet, dass ein gewissenhafter, ordentlicher Geschäftsleiter auch die ‚basics‘ einschlägiger betriebswirtschaftlicher, technischer und rechtlicher Werkzeuge, Methoden und des aktuellen Wissens kennen muss, um über deren sachgerechten Einsatz überhaupt beurteilen zu können. Dieses Know-how

stellt einen wesentlichen Bestandteil der ‚angemessenen Informationen‘ im Sinne der BJR dar.“ [Hartmann/Romeike 2015, S. 158].

### Fazit und Ausblick

Es ist von einer Verletzung der gesetzlichen Sorgfaltspflichten von Vorständen und Geschäftsführern auszugehen, wenn diese bei „unternehmerischen Entscheidungen“ nicht die dafür erforderlichen Informationen berücksichtigen. Infolge der unsicheren Auswirkung von Entscheidungen sind bei den geforderten „angemessenen Informationen“ insbesondere Informationen über die mit einer Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) bereitzustellen. Dies erfordert eine Neuausrichtung vieler Risikomanagement-Systeme, hin zu einem „entscheidungsorientierten Risikomanagement“. Notwendig ist es insbesondere sicherzustellen



len, dass das Risikomanagement bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen unterstützt und aufzeigt, welche Veränderungen des Risikoumfangs eine bestimmte Handlungsoption zur Folge hätte. Diese Weiterentwicklung des Risikomanagements ist von hoher Relevanz für Vorstände und Geschäftsführer (siehe Forderungen im DIIR RS Nr. 2). Defizite in den Entscheidungsvorlagen können gravierende persönliche Haftungsrisiken zur Folge haben.

### Quellenverzeichnis sowie weiterführende Literaturhinweise:

**Berger, T./Gleißner, W. [2007]:** Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Geschäftsberichterstattung, in: Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG), Heft 2.07 (April 2007), S. 62-68.

**Bier, S./Thiele, Ph./Esch, M./Unger, O. [2018]:** Integriertes Risikomanagement von mittelständischen Industriebe-

trieben - Ein Beispiel der Wittenstein SE, in: Controller Magazin, Heft 5 (September/Oktober 2018), S. 80-84.

**Deutsches Institut für Interne Revision e.V. [2018]:** DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Prüfung des Risikomanagements durch die Interne Revision, Version 2.0, 2018, Download unter: [https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/DIIR\\_Revisionsstandard\\_Nr.\\_2\\_Version\\_2.0.pdf](https://www.diir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/DIIR_Revisionsstandard_Nr._2_Version_2.0.pdf) (abgerufen am 19.08.19).

**Füser, K./Gleißner, W./Meier, G. [1999]:** Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: Der Betrieb, 15/1999, S. 753-758.

**Gleißner, W. [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.

**Gleißner, W. [2017a]:** Grundlagen des Risikomanagements, 3. Auflage, Vahlen Verlag München 2017.

**Gleißner, W. [2017b]:** Risikomanagement, KonTraG und IDW PS 340, in: WPg, 3/2017, S. 158-164.

**Gleißner, W. [2018]:** Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG: Auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement, in: Der Betrieb vom 16. November 2018, Heft 46, S. 2769-2774.

**Gleißner, W. [2019]:** Wertorientierte Unternehmensführung, Strategie und Risiko, eBook (Kindle).

**Gleißner, W./Ernst, D. [2019]:** Company valuation as result of risk analysis: replication approach as an alternative to the CAPM, in: Business Valuation OIV Journal, Vol. 1, No. 1 (Frühjahr 2019), S. 3-18.

**Gleißner, W./Hunziker, S. [2019]:** Mit Enterprise Risk Management die Entscheidungsqualität erhöhen, in: Expert Focus, Heft 10/2019, S. 30-33.

**Gleißner, W./Kimpel, R. [2019]:** Prüfung des Risikomanagements und der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2, in: ZIR, Heft 4/2019, S. 148-159.

**Gleißner, W./Klein, A. (Hrsg.) [2017]:** Risikomanagement und Controlling, 2. Auflage, Haufe Verlag, Freiburg 2017.

**Gleißner, W./Wolfrum, M. [2017]:** Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz, Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial, in: Controller Magazin, November/Dezember 2017, S. 77-84.

**Graumann, M. [2014]:** Die angemessene Informationsgrundlage bei Entscheidung, in: WISU, Heft 3/2014, S. 317-320.

**Hartmann, W./Romeike, F. [2015]:** Business Judgement Rule, in: FIRM Jahrbuch 2015, Frankfurt/Main 2015, S. 157-160.

**Hunziker, S. [2019]:** Enterprise Risk Management – Modern Approaches to Balancing Risk and Reward, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2019.

**Link, M./Scheffler, R./Oehlmann, D. [2018]:** Quo vadis Risikomanagement?, in: Controller Magazin, Heft 1 (2018), S. 72-78.

**Wolfrum, M. [2018]:** Risikomanagement und Controlling: Status quo und Weiterentwicklungspotenziale im Überblick,

in: Risk Management Association e.V./Internationaler Controller Verein e.V. (Hrsg.): Vernetzung von Risikomanagement und Controlling, Risikomanagement-Schriftenreihe der RMA, Band 3, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2018, S. 15-20.

**Rieg, R. [2018]:** Eine Prognose ist (noch) kein Plan – Operative Planung in Zeiten von Predictive Analytics, in: Controlling, 6/2018, S. 22-28.

**Risk Management Association e. V. (RMA) (Hrsg.) [2019]:** Managemententscheidungen unter Risiko, erarbeitet von Werner Gleißner, Ralf Kimpel, Matthias Kühne, Frank Lienhard, Anne-Gret Nickert und Cornelius Nickert, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2019.

**Romeike, F. [2008]:** Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, Erich Schmidt Verlag, Berlin. [Neuaufgabe in 2020].

**Romeike, F. [2014]:** Risikomanagement im Kontext von Corporate Governance, in: Der Aufsichtsrat, 05/2014, S. 70-72.

**Romeike, F. [2019]:** Neufassung des IDW Prüfungsstandards 340 (PS 340) - Risikoaggregation wird zur Pflicht, Download unter: <https://www.risknet.de/themen/risknews/risikoaggregation-wird-zur-pflicht/> (abgerufen am 17. September 19).

**Schwenker, B./Dauner-Lieb, B. (Hrsg.) [2017]:** Gute Strategie – der Ungewissheit offensiv begegnen, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2017.

**Theiselmann, R. [2017]:** Eine Frage der Agilität. Einblicke in die Praxis der Business Judgement Rule, in: Schwenker, B./Dauner-Lieb, B. (Hrsg.): Gute Strategie – der Ungewissheit offensiv begegnen, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2017, S. 156-163.

**Ulrich, P./Barth, J./Lehmann, S. [2018]:** Stand des Risikomanagements in der Praxis, in: KSI, Heft 4/2018, S. 154-160.

**Vanini, U. [2012]:** Risikomanagement – Grundlagen, Instrumente, Unternehmenspraxis, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012.

**Wermelt, A./Scheffler, R./Oehlmann, D. [2017]:** Risikomanagement und Unternehmenssteuerung – Welchen Mehrwert liefert der neue IDW PS 981 „Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen“?, in: Controller Magazin, Heft 5/2017, S. 84-88.

### Autor

**Prof. Dr. Werner Gleißner.** Vorstand der FutureValue Group AG, Honorarprofessor an der Technischen Universität Dresden (Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risikomanagement).

