

Veröffentlicht in
RISIKO MANAGER
12/2015

„Prüfung von Risikomanagement-Systemen“

S. 1, 7-12

Mit freundlicher Genehmigung der
Bank-Verlag GmbH, Köln

www.risiko-manager.com

www.bank-verlag.de



RISIKO MANAGER

12 . 2015

[KREDITRISIKO] [MARKTRISIKO] [LIQUIDITÄTSRISIKO] [OPRISK] [ERM] [REGULIERUNG]



Benchmarking mit Risikomanagement-Score Prüfung von Risiko- management-Systemen

Die in einem Unternehmen verfügbaren Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) sind bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ein zentraler Erfolgsfaktor. Gut fundierte unternehmerische Entscheidungen, die den nachhaltigen Unternehmenserfolg maßgeblich bestimmen, erfordern Transparenz über die mit diesen einhergehenden Risiken – und eine adäquate Berücksichtigung der Risiken, ein Abwägen von Ertrag und Risiko. Neben der Vermeidung persönlicher Haftungsrisiken bieten daher leistungsfähige Risikomanagement-Systeme potenziell einen hohen ökonomischen Mehrwert. Sie helfen, durch die Absicherung des zukünftigen Ratings Krisen und Insolvenzen zu vermeiden, erlauben die Reduzierung der Risikokosten [vgl. Gleißner/Löffler 2007] und schaffen die Voraussetzungen, um bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen, deren Auswirkung auf das Ertrag-Risiko-Profil fundiert zu beurteilen.

Nutzen des Risikomanagements und einer ökonomischen Prüfung der Leistungsfähigkeit

Die Beurteilung der Qualität und ökonomischen Leistungsfähigkeit – des

ökonomischen Mehrwerts – des Risikomanagements sowie das Aufzeigen bestehender Verbesserungspotenziale ist damit eine wichtige Aufgabe für interne Revision sowie Wirtschaftsprüfer und
Fortsetzung auf Seite 7

Inhalt

- 1, 7 Prüfung von Risikomanagement-Systemen
- 3 Standpunkt, Kurz & Bündig
- 13 Verbesserte periodische Ertragsmessung durch Integration von Volumenschwankungen
- 19 Fotonachlese
- 25 Buchbesprechung
- 26 Personalien
- 26 Impressum
- 27 Produkte & Unternehmen

WWW.RISIKO-MANAGER.COM

Anzeige

Fachkonferenz: Bankenaufsichtskonferenz 2015

18. Juni 2015 | Bank Verlag GmbH, Köln

Weitere Informationen und Anmeldung:

Stefan Lödorf: 0221/5490-133 | events@bank-verlag.de



Fortsetzung von Seite 1

spezialisierte Risikomanagement-Berater.

Empirische Studien zeigen die noch ganz erheblichen nicht erschlossenen Potenziale [siehe beispielsweise Berger/Gleißner 2007, Angermüller/Berger 2010, Angermüller/Gleißner 2011, Hoitsch/Winter/Bächle 2005 und Hoitsch/Winter/Baumann 2006, Crasselt/Pellens/Schmidt 2010]. In diesem Beitrag wird ein strukturierter Ansatz – mit konkreten Prüffragen – vorgestellt, der die Beurteilung der ökonomischen Leistungsfähigkeit und bestehenden Verbesserungspotenziale von Risikomanagement und Controlling im Hinblick auf eine risiko- und wertorientierte Unternehmensführung aufzeigt. Betrachtet werden dabei formale Anforderungen aus den maßgeblichen regulatorischen Rahmenbedingungen, wie Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG), IDW Prü-

fungsstandard 340, Deutsche Rechnungslegung Standard 20 (DRS 20) sowie den „Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung“ (GoP).

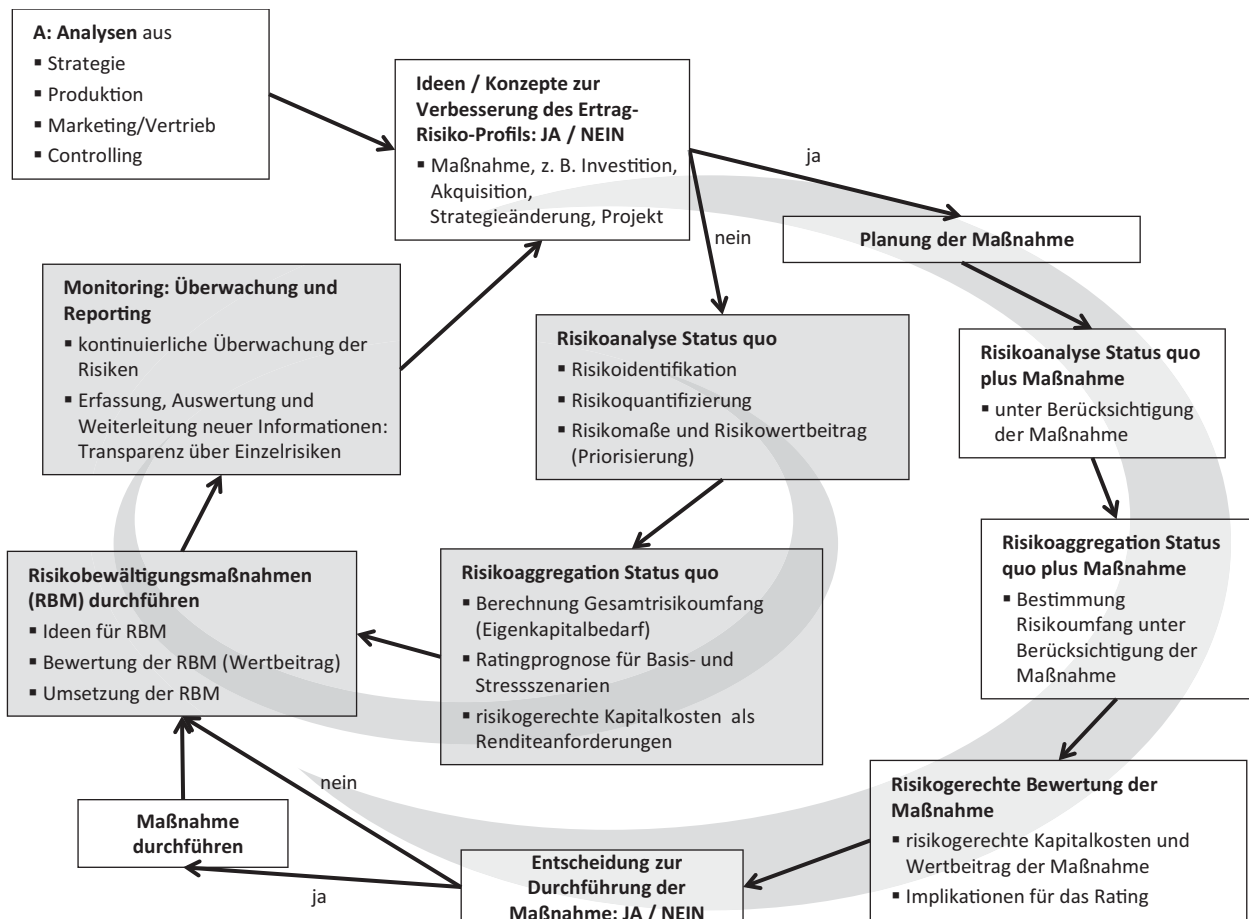
Durch die Betrachtung von organisatorisch-prozessualen und gleichzeitig betriebswirtschaftlich-methodischen Aspekten geht der Prüfungsansatz über das bisher Übliche hinaus [zu den Grundlagen KonTraG siehe insbesondere Fuser/Gleißner/Meier 1999 und Romeike 2007 zu sonstigen rechtlichen Grundlagen des Risikomanagements]. Die Überlegungen ergänzen beispielsweise Vorschläge des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (DIIR).

Die auch vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) im Prüfungsstandard 340 (IDW PS 340: Die Prüfung des Risikofrüherkennungs-Systems nach § 317 Abs. 4 HGB) geforderte unabhängige Überwachung des Risikomanagements wird in der Unternehmenspraxis oft von

der Internen Revision wahrgenommen, sodass das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (DIIR) für die Prüfung von Risikomanagement-Systemen im Jahr 2014 den DIIR-Revisionsstandard Nr. 2 erstellt hat. Der IIR-Revisionsstandard Nr. 2 stellt eine nützliche und generische Zusammenfassung von wesentlichen Elementen des Risikomanagements dar [vgl. vertiefend Gleißner/Romeike 2015]. Auch wenn viele der Erläuterungen sicherlich hilfreich sind, werden die Anforderungen zu Quantifizierung und Aggregation von Risiken eher schwach formuliert und insgesamt kaum betriebswirtschaftliche methodische Prüfungsinhalte angegeben. So werden möglicherweise beim Unternehmen nötige Verbesserungsanstöße, die auf eine wirklich fundierte Beurteilung einer Bestandsbedrohung eines Unternehmens zielen, unterbleiben [vgl. Gleißner/Romeike 2015]. Daher wird nachfolgender Vorschlag zur Prüfung, der

► **Abb. 01**

Risikoanalyse und Bewertung zur Entscheidungsvorbereitung



Quelle: Gleißner (2015a)

speziell auch fachlich-methodischen Prüfungsgegenstände, ergänzend berücksichtigt.

Grundkonzept für eine leistungsfähige risikoorientierte Unternehmensführung als Leitbild

Vor der Darstellung der empfohlenen (und natürlich nicht abschließenden) Prüfungsfragen in diesem Beitrag sollen zunächst einige grundlegende Überlegungen zusammengefasst werden, die sich mit den Limitierungen und Schwächen heute üblicher Risikomanagement-Systeme befassen. Damit wird sensibilisiert für Analyse- und Prüfungsgegenstände von Risikomanagement und Controlling, die bisher bei der Prüfung durch die interne Revision und auch externe Wirtschaftsprüfer tendenziell zu wenig beachtet werden.

Im Gegensatz zur ersten Generation der nach dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) von 1998 aufgebauten Risikomanagement-Systeme, die primär auf Identifikation und Überwachung wesentlicher Risiken ausgerichtet waren, soll ein modernes Risikomanagement [siehe Berger/Gleißner 2013, Romeike/Hager 2013 sowie Füser/Gleißner 2013 und die Entwicklungsstufen des Risikomanagements bei Gleißner/Mott 2008] ökonomischen Mehrwert generieren, insbesondere durch eine klare Ausrichtung auf die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen ist das zentrale Anliegen des Controllings, was neben einer traditionellen (einwertigen) Planung aber auch Kenntnisse über die Risiken (Chancen und Gefahren) erfordert, um erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abwägen zu können. Ein solches risiko- oder wertorientiertes Controlling und ein modernes Risikomanagement gehen damit Hand in Hand und sind aufeinander abzustimmen. Controlling und Risikomanagement benötigen ein gemeinsames Instrumentarium [vgl. Romeike/Stallinger 2012], das neben Planung und traditionellen Risikomanagement-Techniken insbesondere simulationsbasierte Verfahren der Risikoaggregation umfasst, um den entscheidungsrelevanten Gesamtrisikoumfang (Ertragsrisiko, Cash-Flow-Volatilität) nachvollziehbar im Rahmen von Entscheidungen berücksichtigen zu können.

Zentral ist damit, dass schon bei der Vorbereitung unternehmerischer Ent-

scheidungen die mit einer Handlungsoption einhergehenden Veränderungen des (aggregierten) Gesamtrisikoumfangs angezeigt werden, was die Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles ermöglicht [in enger Anlehnung an Gleißner 2015a]. Das Ertrag-Risiko-Profil kann in einer Kennzahl, dem Unternehmenswert als Performancemaß, ausgedrückt werden. Dazu muss der Kapitalkostensatz aus dem aggregierten Ertragsrisiko und nicht aus historischen Aktienrenditen (Beta-Faktor) abgeleitet werden.

Der Fokus der nun gerade durch das Risikomanagement initiierten Aktivitäten sind heute meist die bekannten Einzelrisiken und nicht etwa Veränderungen der Gesamtrisikoposition, ausgelöst durch die Entscheidung bezüglich neuer Aktivitäten oder Änderungen der Strategie (wie Investitionen oder Akquisitionen).

Ergänzend zur bisher üblichen Ausrichtung des Risikomanagements auf die Überwachung von Einzelrisiken sind anstehende Entscheidungen des Top-Managements stärker zu beachten. Es sind diese Entscheidungen bezüglich Handlungsoptionen oder Maßnahmen (beispielsweise Investitionen, Akquisition), die den Risikoumfang entscheidend beeinflussen. Der ökonomische Mehrwert des Risikomanagements ergibt sich jedoch zu einem erheblichen Teil gerade dadurch, dass bei der Vorbereitung wesentlicher (strategischer) unternehmerischer Entscheidungen Risikoanalysen vorgenommen werden, um aufzuzeigen, welcher Risikoumfang sich ergeben wird, falls eine zu beurteilende Entscheidung getroffen würde (Was-wäre-wenn-Analyse, vgl. vertiefend hierzu Romeike/Spitzner 2014). ► **Abb. 01** fasst die Schritte zur Risikoanalyse und Bewertung zur Entscheidungsvorbereitung zusammen.

Die bisher erläuterten Schwächen, die man in der Mehrheit der implementierten Risikomanagement-Systeme feststellen kann, haben besonders hohe Bedeutung. Sie stehen aber durchaus nicht alleine. Es gibt viele weitere gravierende Schwachstellen, die hier zum Teil noch kurz angesprochen werden sollen.

So stellt man beispielsweise fest, dass im Unternehmen an sich bekannte Risiken – beispielsweise aufgedeckt im Qualitätsmanagement oder bei den Abweichungsanalysen des Controllings – nicht im zentralen Risikomanagement mitge-

teilt werden und damit in die Beurteilung der Gesamtrisikoposition nicht einfließen.

Ebenso zeigen sich oft Schwächen in der Betrachtung der „Extremrisiken“, die überhaupt erst potenziell bestandsbedrohend sein können. Es ist offensichtlich, dass ein Unternehmen selbst mit nur einer mittleren Bonität (BB-Rating), und damit einer Insolvenzwahrscheinlichkeit von etwa einem bis zwei Prozent pro Jahr, keine bestandsbedrohenden Risiken mit Eintrittswahrscheinlichkeit von 10 oder 20 Prozent haben dürfte. Die Suche nach einzelnen bestandsbedrohenden Risiken muss sich bei solchen Unternehmen auf Extremrisiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit richten, das heißt beispielsweise anstelle der Betrachtung eines „üblichen Konjunkturabschwungs“ ist ein Konjunkturerinbruch zu betrachten, der nur ein- oder zweimal in einem Jahrhundert auftritt.

Überraschend und besonders schwerwiegend ist zudem, dass entgegen den klar formulierten Anforderungen des IDW Prüfungsstandards 340 noch immer die potenziell bestandsbedrohenden Kombinationseffekte mehrerer Einzelrisiken nicht ausgewertet werden. Meist ist es aber eben nicht ein Einzelrisiko, sondern die Wirkung aus der Kombination mehrerer Risiken, die zu einer Krise oder gar Insolvenz führt. Genau deshalb ist die im IDW Prüfungsstandard 340 geforderte Aggregation der Risiken über die Risikoarten (und die Zeit) hinweg, die möglicherweise wichtigste Anforderung an ein Risikomanagement, da nur durch diese eine Bestandsbedrohung des Unternehmens erkannt werden kann.

Prüfungsfragen für Risikomanagement und wertorientierte Unternehmensführung

Die hier angesprochenen, und viele andere Aspekte werden in den in ► **Tab. 01** zusammengefassten Prüfungsfragen aufgegriffen. Wie bereits eingangs erläutert, zielen die Prüfungsfragen dabei nicht nur auf die Erfüllung „formaler“ Anforderungen, sondern untersuchen auch, inwieweit das Risikomanagement – im Zusammenspiel mit anderen Management-Systemen (insbesondere Controlling) – in der Lage ist, einen ökonomischen Mehrwert zu generieren (also beispielsweise zu einer besseren Fundierung unternehmerischer Entscheidungen beizutragen).

► Tab. 01

Status quo des Risikomanagement-Systems im Unternehmen

		erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
1	Risikoidentifikation unter Nutzung bestehender Management-Systeme und -Prozesse			
1,1	Werden Chancen und Gefahren (Risiken) mit Bezug auf Planwerte betrachtet (Risiken als wesentliche Ursache einer Planabweichung)?			
1,2	Gibt es eine systematische, dokumentierte Verfahrensweise zur Identifikation aller wesentlichen Risiken, inkl. beispielsweise auch strategischer Risiken (Bedrohung von Erfolgspotenzialen), makroökonomischer Risiken, Projekt-risiken etc.			
1,3	Sind sehr seltene, potenziell bestandsbedrohende Extremrisiken erfasst?			
1,4	Sind bestehende (Management-) Systeme, beispielsweise Controlling, Treasury, QM, in die Risikoanalyse eingebunden?			
1,5	Werden unsichere Planannahmen des Controllings systematisch als Risiken erfasst?			
1,6	Werden Ursachen eingetretener Planabweichungen als Risiken erfasst?			
1,7	Wird z. B. durch ein Relevanzkonzept eine klare Fokussierung auf die wichtigsten Risiken erreicht?			
1,8	Werden Einzelrisiken strukturiert zusammengefasst (gemeinsame Ursachen, Wirkungen, Abhängigkeiten)?			
1,9	Werden insbesondere Risiken verschiedener Projekte oder Geschäftsbereiche auf Portfolio- bzw. Konzernebene adäquat verdichtet und zusammengefasst?			
2	Risikoquantifizierung	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
2,1	Werden geeignete Arten von Wahrscheinlichkeitsverteilungen für die Risikoquantifizierung genutzt (beispielsweise Dreiecksverteilung mit Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert)?			
2,2	Werden der zeitliche Verlauf von Risiken und die in der Zukunft liegenden Risiken adäquat erfasst (stochastische Prozesse)?			
2,3	Werden Abhängigkeiten zum volkswirtschaftlichen Umfeld (exogene Risikofaktoren) berücksichtigt?			
2,4	Fließen denkbare Extremereignisse in die Quantifizierung ein?			
2,5	Existieren geeignete Verfahren, um eine transparente Risikoquantifizierung bei fehlenden objektiven oder bei unbefriedigenden Daten zu erreichen?			
2,6	Gibt es geeignete Verfahren, um auch subjektive Experteneinschätzungen bei der Risikoquantifizierung berücksichtigen zu können (und Instrumente, um deren Qualität zu steigern/sichern)?			
2,7	Gibt es ein geeignetes und einheitliches Risikomaß, um einzelne Risiken quantitativ vergleichen und priorisieren zu können?			
2,8	Kann beurteilt werden, ob ein Risiko „bestandsbedrohend“ ist (Wirkung auf das zukünftige Rating)?			
3	Risikoaggregation und Bestimmung des Gesamtrisikoumfang	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
3,1	Wird eine regelmäßige Risikoaggregation auch über den Zeitverlauf durchgeführt?			
3,2	Sind die genutzten Verfahren geeignet, um alle Risikoarten zu erfassen (stochastische Simulation)?			
3,3	Wird die Risikoaggregation im Kontext der Planung durchgeführt, werden also Risiken den Positionen zugeordnet, bei denen sie Abweichungen auslösen können?			
3,4	Liegt eine integrierte Planung zugrunde, werden also neben einer Erfolgsrechnung auch Bilanz und Cashflow betrachtet?			

► Tab. 01

Status quo des Risikomanagement-Systems im Unternehmen

3	Risikoaggregation und Bestimmung des Gesamtrisikoumfang	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
3,5	Ist eine Konsistenz zwischen Planung und Risikoaggregation sichergestellt, beispielsweise um die Doppelzählung von Risiken zu vermeiden?			
3,6	Werden Ergebnisse neben dem aggregierten Gesamtrisikoumfang abgeleitet bspw. hinsichtlich der Bedrohung von Rating und Covenants?			
3,7	Werden Schlussfolgerungen aus den Aggregationsergebnissen gezogen, insbesondere für zukünftige Bedrohung von Rating und Covenants, Eigenkapitalbedarf (Finanzierungsstruktur) etc.?			
4	Integration von Risikobewältigung in die Unternehmenssteuerung	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
4,1	Sind vorhandene und geplante Risikobewältigungsmaßnahmen klar dokumentiert?			
4,2	Werden die existierenden Risikobewältigungsmaßnahmen im Rahmen der Risikoquantifizierung und der Risikoaggregation berücksichtigt?			
4,3	Werden Einsatz und Nutzen von Risikobewältigungsmaßnahmen beurteilt und überwacht?			
4,4	Existieren Instrumente zur quantitativen Bewertung des ökonomischen Mehrwerts von Maßnahmen der Risikobewältigung (beispielsweise Total Cost of Risk bei Hedging, Versicherungen)?			
5	Organisation des Risikomanagements	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
5,1	Ist eine zur Unternehmensstrategie konsistente Risikopolitik formuliert, die den Rahmen von Risikomanagement und risikoorientierter Unternehmensführung beschreibt?			
5,2	Sind Risikopolitik und Risikokultur im Unternehmen erkennbar?			
5,3	Sind die Prozesse der Risikoanalyse, Risikoaggregation und der Risikoüberwachung effektiv?			
5,4	Sind Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Risikomanagement klar festgelegt?			
5,5	Sind insbesondere die Aufgaben des von Geschäftsführung bzw. Vorstand beauftragten zentralen Risikomanagers (oder Risikocontrollers) ausreichend klar?			
5,6	Verfügt der Risikomanager über die notwendigen Kompetenzen, Ressourcen und Rechte (beispielsweise Informationsrecht über alle potenziell risikobehafteten Vorgänge wie beispielsweise geplante Akquisitionen oder Investitionen)?			
5,7	Sind die Aufgaben der für die (in der Regel dezentrale) Identifikation und Überwachung zuständigen „Risikobeauftragten“ (Risk Owner) klar formuliert?			
5,8	Sind die formellen Anforderungen des KonTraG, IDW PS 340 etc. erfüllt?			
5,9	Erfolgt das Risikoreporting konsistent zu den Anforderungen des DRS 20?			
5,10	Werden Synergien zwischen Risikomanagement und anderen Managementsystemen, beispielsweise Controlling, Planung und Qualitätsmanagement, für die Datenbeschaffung und Analyse von Risiken genutzt?			
5,11	Existiert bei besonders risikobehafteten Aktivitäten eine organisatorische und funktionale Trennung zwischen risikoverursachenden und risikoüberwachenden Personen/Stellen?			
5,12	Wird sichergestellt, dass interne Kontrollprozesse angemessen funktionieren und weder Kontrolllücken einerseits noch Doppelarbeiten andererseits entstehen (beispielsweise „Three Lines of Defense Modell“)?			

► Tab. 01

Status quo des Risikomanagement-Systems im Unternehmen				
5	Organisation des Risikomanagements	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
5,13	Sind die Wege für ein effizientes internes Risikoreporting und die Risikokommunikation (mit Bezug auf geeignete Schwellenwerte) festgelegt?			
5,14	Gibt es eine adäquate Verfahrensweise bzgl. „Ad-hoc“-Meldungen zu Risiken?			
5,15	Wird regelmäßig, z. B. durch die interne Revision, geprüft, dass tatsächlich entsprechend der Regelungen im Risikomanagement (beispielsweise Risikohandbuch) gearbeitet wird?			
5,16	Werden Unternehmensführung und Aufsichtsrat regelmäßig über Risiken informiert?			
6	Nutzung von Risikoinformationen für Controlling, Bewertung, Rating und unternehmerische Entscheidungen	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
6.1	Fließen bei der Vorbereitung wesentlicher Entscheidungen, wie beispielsweise strategische Entscheidungen oder Investitionsentscheidungen, Informationen der Risikoanalyse ein (Investitionscontrolling)?			
6.2	Werden unter Abwägen von Chancen und Gefahren „erwartungstreue“ Planwerte (ergänzend zu Zielwerten der Unternehmenssteuerung) bestimmt?			
6.3	Werden die Implikationen der Risikoanalysen für Finanzierungsstruktur (Eigenkapitalbedarf) und angemessene Fremdkapitalkonditionen ausgewertet?			
6.4	Fließen Risikoinformationen in Ratingprognosen (für Stressszenarien) ein, um ein Frühwarnsystem zur Prävention von Unternehmenskrisen zu erhalten?			
6.5	Werden für eine wertorientierte Unternehmenssteuerung Ertrag und Risiko gegeneinander abgewogen?			
6.6	Werden Kapitalkosten risikogerecht aus der Risikosituation des Betrachtungsobjekts abgeleitet?			
6.7	Werden Simulationsergebnisse adressatengerecht zur Unterstützung von Managemententscheidungen aufbereitet?			
6.8	Werden die Risikokosten optimiert?			

Zur Auswertung wird für jede Frage die entsprechende Einschätzung getroffen und mit einem Punktwert versehen (nicht erfüllt=0, teilweise erfüllt=1, erfüllt=2). Die Summe der entsprechenden Punktzahlen entspricht einem Risikomanagement Score (bei Bedarf kann auch eine unterschiedliche Gewichtung der Fragen vorgenommen werden). □

Fazit

Eine hohe Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Beurteilung des Status quo und das Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen im Risikomanagement sowie in anderen Management-Systemen, die sich implizit

mit Chancen und Gefahren befassen (wie Controlling), benötigt eine fundierte Beurteilung bzw. Prüfung, die neben formalen und organisatorischen Aspekten insbesondere auch die Erfüllung betriebswirtschaftlich-methodischer Anforderungen untersucht. Die in diesem Beitrag zusammengefassten Überlegungen zum potenziellen ökonomischen Mehrwert, den typischerweise momentan bestehenden Schwachpunkten des Risikomanagements sowie die aus den formalen Anforderungen und den ökonomischen Aufgaben abgeleiteten Prüfrahmen sind die Grundlagen für die Bestimmung der Verbesserungspotenziale im Risikomanagement. Sie erlauben zudem im Sinne eines Benchmarkings eine „faire“ Selbsteinschätzung über die Berechnung eines Risikomanagement-Scores.

Quellenverzeichnis sowie weiterführende Literaturhinweise:

Angermüller, N./Berger, T. (2010): Risikosituation der Unternehmen im HDAX, in: *Risiko Manager*, Nr. 24/2010, S. 16-24.

Angermüller, N. O./Gleißner, W. (2011): Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen, in: *Controlling*, 23. Jg., Heft 6, S. 308-316.

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

Berger, T./Gleißner, W. (2013): Modernes Risikomanagement, in: *wisu*, 4/2013, S. 525-530.

Crasselt, N./Pellens, B./Schmidt, A. (2010): Zusammenhang zwischen Wert- und Risikomanagement, in: *Controlling*, 22. Jg., Heft 7, S. 405-410.

Füser, K./Gleißner, W. (2013): Planung, Rating, wertorientierte Steuerung und Risikomanagement: Die Herausforderungen, in: *Controller Magazin*, September/Oktober, 2013, S. 24-27.

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

Gleißner, W. (2013): Unsicherheit, Risiko und Unternehmenswert, in: *Petersen, K./Zwirner, C./Brösel, G. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensbewertung*, Bundesanzeiger Verlag, Köln 2013, S. 691-721.

Gleißner, W. (2015a): Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen, in: *Controller Magazin* (erscheint in Kürze).

Gleißner, W. (2015): Grundlagen des Risikomanagement im Unternehmen, 3. Aufl., Vahlen Verlag München.

Gleißner, W./Berger, T. (2012): Risikomanagement, Rating und risikogerechte Investitionsbewertung bei der Hofer Kunststoffteile GmbH, in: *Dillerup, R./Stoi, R. (Hrsg.): Fallstudien zur Unternehmensführung*, Vahlen, S. 505-519.

Gleißner, W./Löffler, H. F. (2007): Total Cost of Risk: Wertorientierte Steuerung von Risikotransferstrategien, in: *Die Versicherungspraxis*, Ausgabe 3, März 2007, S. 41-45.

Gleißner, W./Mott, B. P. (2008): Risikomanagement auf dem Prüfstand - Nutzen, Qualität und Herausforderungen in der Zukunft, in: *ZRFG Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance*, 02/2008, S. 53-63.

Gleißner, W./Pflaum, R. (2008): Risiken konzernweit managen - Die organisatorische Verankerung des Risikomanagements bei EnBW, in: *Roselieb, F./Dreher, M. (Hrsg.), Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen*, Erich Schmidt Verlag, 2008, S. 181-208.

Gleißner, W./Romeike, F. (2015): Implikation des IIR-Revisionsstandards Nr. 2 - Prüfung des Risikomanagement durch die Interne Revision, in: *RISIKO MANAGER*, 1 / 2015, S. 31-34.

Gleißner, W./Mott, B. P./Romeike, F. (2015): Die Organisation von Risikomanagementsystemen, in: *Gleißner, W./Romeike, F. (Hrsg.), Praxishandbuch Risikomanagement*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2015, S. 563-589.

Gleißner, W./Romeike, F. (2013): *Praxishandbuch Risikomanagement*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2013.

Hoitsch, H.-J./Winter, P./Bächle, R. (2005): Risikokultur und risikopolitische Grundsätze: Strukturierungsvorschläge und empirische Ergebnisse, in: *ZfCM*, 49. Jg., Heft 2, S. 125-133.

Hoitsch, H.-J./Winter, P./Baumann, N. (2006): Risikocolling bei deutschen Kapitalgesellschaften - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Controlling*, Heft 2, Februar 2006, S. 69-78.

Romeike, F. (2007): *Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements*, Berlin.

Romeike, F./Stallinger, M. (2012): Bandbreiten- bzw. Korridorplanung - Integration von Risikomanagement und Unternehmensplanung, in: *Risk, Compliance & Audit (RC&A)*, 06/2012, S. 12-21.

Romeike, F./Hager, P. (2013): Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0: Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung, 3. komplett überarbeitete Auflage, Springer Verlag, Wiesbaden 2013.

Autoren:

Prof. Dr. Werner Gleißner, Vorstand Future-Value Group AG, Leinfelden-Echterdingen.

Marco Wolfrum, Partner FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen.

Anzeige

die bank

Webinar am 25. Juni 2015, 16:00 - 17:30 Uhr:

„Projektmanagement MiFID II – Optimale Planung von Budget, Personal und Zeit“

Weitere Informationen und Anmeldung:

Stefan Lödorf: 0221/5490-133 | events@bank-verlag.de



www.die-bank-trainings.de