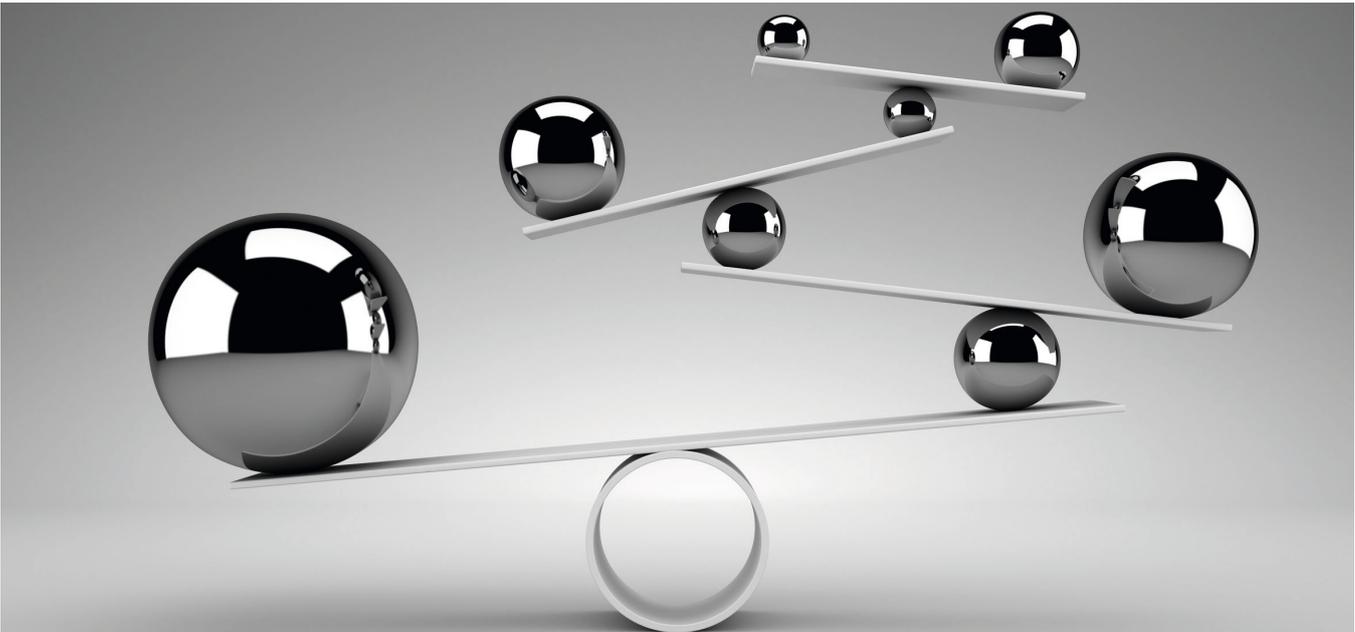


Veröffentlicht in  
Controller Magazin  
November / Dezember 2016

*Gleißner, W. (2016):*  
„Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des  
Risikomanagements: ein Selbsttest“  
S. 31 – 36

Mit freundlicher Genehmigung der  
Verlag für ControllingWissen AG, Wörthsee-Ettersschlag

([www.vcw.de](http://www.vcw.de))



## Reifegradmodelle und Entwicklungsstufen des Risikomanagements: ein Selbsttest

von Werner Gleißner

### RMA

#### Prüfungsstandards für das Risikomanagement

Die Fähigkeiten eines Unternehmens im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) und damit das Risikomanagement sind von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Es trägt potenziell bei zur Senkung von Risikokosten, hilft die Wahrscheinlichkeit bestandsbedrohender Krisen (oder gar einer Insolvenz) zu reduzieren und stellt Risikoinformationen bereit, um bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen.

Schon zur Reduzierung persönlicher Haftungsrisiken für den Vorstand soll das Risikomanagement in vielen Unternehmen zunächst die zentrale Anforderung aus dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) erfüllen helfen, die in §91 Abs. 2 AktG formuliert ist:

*„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“*

Um festzustellen, inwieweit das Risikomanagement eines Unternehmens die gesetzten Anforderungen erfüllt, wurden (ergänzend zu Risikomanagement-Standards, wie COSO oder die DIN ISO 31000)<sup>1</sup> **Risikomanagement-Prüfungsstandards** entwickelt. Bedeutsam sind in Deutschland hier insbesondere

- der IDW PS 340 zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems, der 1998 als unmittelbares, konsequentes KonTraG entwickelt wurde,
- der DIIR Nr. 2 für die Prüfung des Risikomanagements durch die interne Revision und
- der neue, seit März 2016 vorliegende IDW EPS 981.

Sowohl im Hinblick auf den Anspruch, den die Unternehmensführung formuliert, als auch die

tatsächlich erreichte Leistungsfähigkeit unterscheiden sich die Risikomanagementsysteme deutscher Unternehmen ganz erheblich. Für die Formulierung von Zielperspektiven des Risikomanagements als auch die Beurteilung des erreichten Status sind „**Reifegradmodelle**“ **hilfreich, die eine Einordnung des eigenen Risikomanagements (Benchmarking) ermöglichen.**

Ein Reifegradmodell insbesondere zur **Integration von Controlling und Risikomanagement** wurde z. B. von Vanini (2016) entwickelt.<sup>2</sup> Ihre Befragung hat dabei gezeigt, dass insbesondere die wichtige Integration von Risikomanagement und Controlling noch in den Kinderschuhen steckt.

In diesem Beitrag wird ergänzend ein Reifegradmodell vorgestellt, das insgesamt die Risikomanagementfähigkeit eines Unternehmens betrachtet, speziell im Hinblick auf (1) Erfüllung gesetzlicher Anforderungen und (2) erreichter ökonomischer Nutzen.



Abb. 1: Reifegrade des RiskMIMM II<sup>3</sup>

## Die sechs Entwicklungsstufen des Risikomanagements: Mehrwert entsteht, wenn Risikoinformationen zu besseren Entscheidungen führen

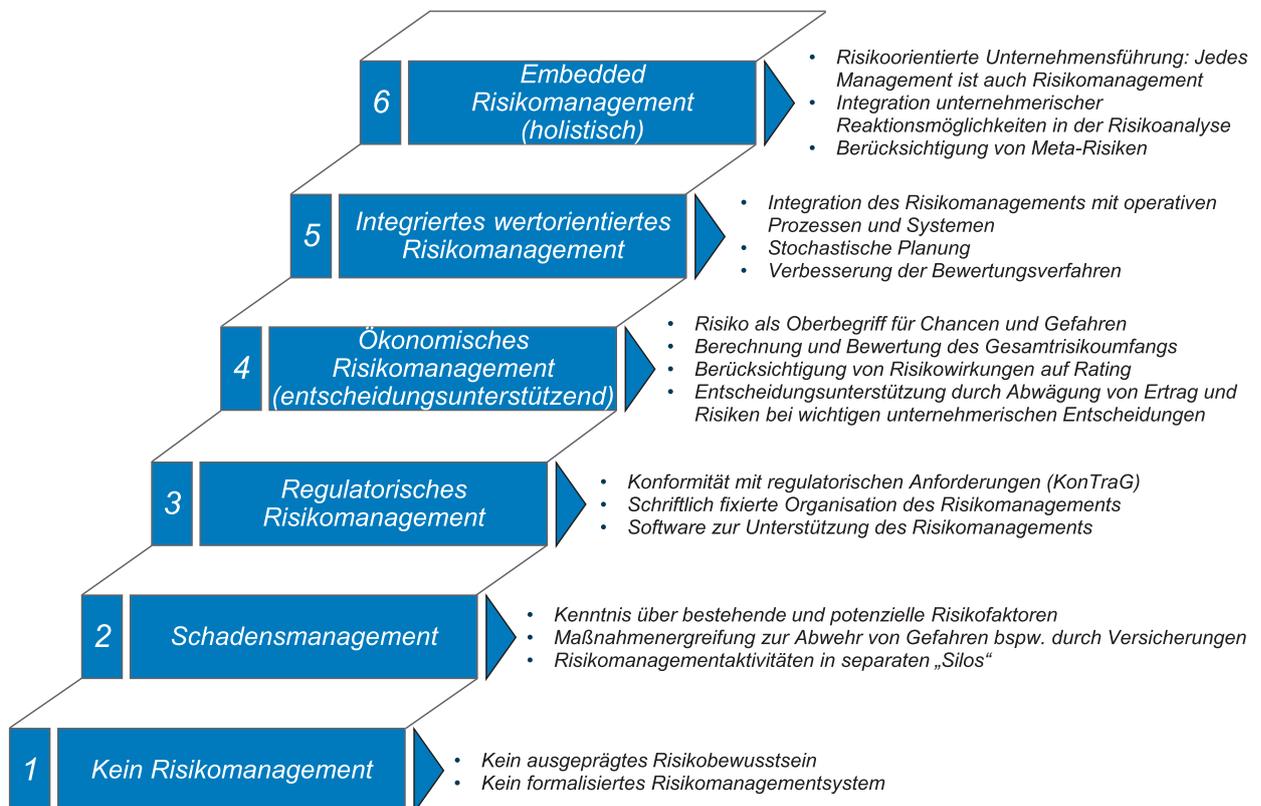


Abb. 2: Die sechs Stufen des Risikomanagements<sup>5</sup>

3	Regulatorisches Risikomanagement	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
3.1	Sind Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Risikomanagement klar festgelegt?			
3.2	Werden geeignete Arten von Wahrscheinlichkeitsverteilungen für die Risikoquantifizierung genutzt (beispielsweise Dreiecksverteilung mit Mindestwert, wahrscheinlichstem Wert und Maximalwert)?			
3.3	Werden die existierenden Risikobewältigungsmaßnahmen im Rahmen der Risikoquantifizierung und der Risikoaggregation berücksichtigt?			
3.4	Gibt es ein geeignetes und einheitliches Risikomaß, um einzelne Risiken quantitativ vergleichen und priorisieren zu können?			
3.5	Kann beurteilt werden, ob ein Risiko „bestandsbedrohend“ ist (Wirkung auf das zukünftige Rating)?			
3.6	Wird eine regelmäßige Risikoaggregation durchgeführt?			
3.7	Erfolgt die Risikoaggregation auch „über die Zeit“ (also über mehrere zeitlich verknüpfte Planperioden (Pfadsimulation))?			
3.8	Werden Ergebnisse neben dem aggregierten Gesamtrisikoumfang abgeleitet bspw. hinsichtlich der Bedrohung von Rating und Covenants?			
3.9	Sind die Wege für ein effizientes internes Risikoreporting und die Risikokommunikation (mit Bezug auf geeignete Schwellenwerte) festgelegt?			
3.10	Gibt es eine adäquate Verfahrensweise bzgl. „Ad-hoc“-Meldungen zu Risiken?			
3.11	Werden Unternehmensführung und Aufsichtsrat regelmäßig über Risiken informiert?			

Abb. 3: Kriterien zur Stufe 3 – „regulatorisch“

### Ein Reifegradmodell für die risikoorientierte Unternehmensführung – mit Testfragen

Nachfolgend werden nun für das dargestellte 6-Stufen-Modell des Risikomanagements jeweils die wichtigsten Kriterien in Fragenform angegeben, die helfen zu beurteilen, ob das eigene Risikomanagement den entsprechenden Entwicklungsgrad („Reife“) bereits erreicht hat.<sup>4</sup>

#### Stufe 1: kein Risikomanagement<sup>6</sup>

Es existieren kein ausgeprägtes Risikobewusstsein und kein formalisiertes System zum Umgang mit Risiken. Eine Berücksichtigung von Risiken im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen findet nur sporadisch statt.

#### Stufe 2: Schadensmanagement

Die Unternehmensführung ist sich der Existenz bestimmter Risiken, speziell wesentlicher Gefahren, bewusst und setzt punktuell Maßnahmen zur Abwehr dieser Gefahren ein. Dabei wird auf die Einhaltung von (z. T. gesetzlich vorgegebenen) Regelungen wie Umweltschutz und Arbeitsschutz geachtet. Versicherungen werden eingesetzt, um seltene, schwerwiegende Schäden zu überwälzen. Im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen wird eine mögliche, gravierende Gefahr diskutiert, ohne dass für

dieses Abwägen ein spezifisches Instrument eingesetzt wird. Oft finden Risikomanagementaktivitäten in separaten „Silos“ statt.

#### Stufe 3: Regulatorisches Risikomanagement („KonTraG-Risikomanagement“)

Im Unternehmen existiert ein durchgängiges Risikomanagementsystem, das sämtliche wichtige Risiken kontinuierlich überwacht, bewertet und in einem **Risikoinventar** zusammenfasst. Die wesentlichen Regeln der Risikoüberwachung sind (im Sinne des KonTraG) **schriftlich erfasst**, so dass insbesondere Umfang, Verantwortlichkeit und Turnus der Risikoüberwachung fixiert sind. Die wesentlichen (insbesondere operativen) Risiken werden jeweils individuell im Hinblick auf geeignete Risikobewältigungsstrategien diskutiert. Bei allen bedeutsamen unternehmerischen Entscheidungen wird explizit über die damit verbundenen Risiken nachgedacht und sie werden – allerdings nicht formalisiert und quantifiziert – in betriebliche Entscheidungen (z. B. bei Investitionen) mit einbezogen. **Risiken werden oft nur einheitlich durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschrieben.** Eine einfache Risikoaggregation wird durchgeführt.

#### Stufe 4: Ökonomisches, entscheidungsorientiertes Risikomanagement

Risiko wird verstanden als Überbegriff über Gefahren (mögliche negative Abweichungen) und Chancen (mögliche positive Abweichungen). Aus den Einzelrisiken wird mittels Risikoaggregation unter Bezugnahme auf die Unternehmensplanung **ein Gesamtrisikoumfang** berechnet, aus dem z. B. der **Eigenkapitalbedarf zur Deckung** möglicher risikobedingter

#### Autor



#### Prof. Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Honorarprofessor für BWL, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV) und im Beirat der Risk Management Association.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

www.futurevalue.de

4	Ökonomisches Risikomanagement (entscheidungsunterstützend)	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
4.1	Werden Chancen und Gefahren (Risiken) mit Bezug auf Planwerte betrachtet (Risiken als wesentliche Ursache einer Planabweichung)?			
4.2	Werden auch strategische Risiken erfasst und in der Unternehmensführung regelmäßig diskutiert, insbesondere Bedrohungen der Erfolgspotenziale?			
4.3	Sind bestehende (Management-) Systeme, beispielsweise Controlling, Treasury, QM, in die Risikoanalyse eingebunden?			
4.4	Wird die Risikoaggregation im Kontext der Planung durchgeführt, werden also Risiken den Positionen zugeordnet, bei denen sie Abweichungen auslösen können?			
4.5	Liegt eine integrierte Planung zugrunde, werden also neben einer Erfolgsrechnung auch Bilanz und Cashflow betrachtet?			
4.6	Werden Einsatz und Nutzen von Risikobewältigungsmaßnahmen beurteilt und überwacht?			
4.7	Ist eine zur Unternehmensstrategie konsistente Risikopolitik formuliert, die den Rahmen von Risikomanagement und risikoorientierter Unternehmensführung beschreibt?			
4.8	Verfügt der Risikomanager über die notwendigen Kompetenzen, Ressourcen und Rechte (beispielsweise Informationsrecht über alle potenziell risikobehafteten Vorgänge wie geplante Akquisitionen oder Investitionen)?			
4.9	Werden die Implikationen der Risikoanalysen für Finanzierungsstruktur (Eigenkapitalbedarf) und angemessene Fremdkapitalkonditionen ausgewertet?			
4.10	Wird Risiko im Rahmen der Strategiefindung als wesentlicher Aspekt bei der Auswahl strategischer Handlungsoptionen betrachtet (Ziel: Robuste Strategie)?			

Abb. 4: Kriterien zu Stufe 4 – „entscheidungsunterstützend“

Verluste abgeleitet werden kann. Mittels Monte-Carlo-Simulation werden mögliche „bestandsbedrohende Entwicklungen“ aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken erkennbar, wie § 91 AktG fordert. Die Konsequenzen der Risiken für wichtige Zielgrößen des Unternehmens und auch das Unternehmensrating (auch in einem Stressszenario) werden aufgezeigt. Es existiert ein ausgeprägtes Risikobewusstsein in der Unternehmensführung und **das Risikomanagementsystem wird durch eine IT-Lösung unterstützt**. Bei besonders wichtigen Entscheidungen der Unternehmensführung werden entscheidungsvorbereitend die Implikationen für Gesamtrisikoumfang und zukünftiges Rating betrachtet. Die Implikationen für Ertrag und Risiko werden abgewogen.

Die Unternehmensführung betrachtet Risiko – ähnlich wie Ertrag und Wachstum – explizit bei der Strategieentwicklung. Das Ziel sollte auf der vierten Entwicklungsstufe sein, Risikomanagement und Strategieentwicklung zu verbinden, um ein „**Robustes Unternehmen**“<sup>47</sup> zu realisieren, das so flexibel und beweglich ist, sich **auch an unvorhergesehene Entwicklungen an-**

**passen zu können**. Seine (messbaren) Risiken durch unsichere Marktentwicklungen sind beispielsweise so abzustimmen, dass sie vom „Sicherheitspuffer“ Eigenkapital und Liquidität (Risikodeckungspotenzial) getragen werden können und ein **angemessenes Rating gesichert ist**, auch wenn schwerwiegende Risiken eintreten. Ein „Robustes Unternehmen“ konzentriert sich auf Kernkompetenzen, die langfristig wertvoll, schwierig kopierbar und vielfältig nutzbar

sind. Es baut auf dieser Grundlage – orientiert an den Kundenwünschen – Wettbewerbsvorteile auf, die zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur langfristigen Bindung von Kunden beitragen. Dies führt zu „Preissetzungsmacht“ und der Möglichkeit, Kostenschwankungen zu überwälzen. Unattraktive Tätigkeitsfelder oder Kundengruppen werden gemieden. Infolge intensiven Wettbewerbs und sinkender Transaktionskosten ist die Wertschöpfungskette dahingehend optimiert, dass **nur Aktivitäten im Unternehmen erbracht werden, die nicht besser zugekauft werden können**, und durch deren Auslagerung das Unternehmen nicht zu sehr in Abhängigkeit gerät. Das Unternehmen gestaltet seine Arbeitsabläufe möglichst unkompliziert unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Kosten-, Risiko-, Geschwindigkeits- und Qualitätsaspekten. Es werden, soweit möglich, Bedingungen für **selbstorganisierende Strukturen geschaffen**, die den Mitarbeitern Freiräume und Anreize für eigenverantwortliches Handeln bieten. Durch eine breite Diversifikation und eine Verlust- bzw. Haftungsbeschränkung bezüglich der einzelnen Aktivitäten im Rahmen eines diversifizierten Portfolios sollte zudem sichergestellt werden, dass auch durch unerwartete negative Extremereignisse, die ein spezifisches Engagement (ein Geschäftsfeld oder ein Unternehmen) komplett eliminieren, nicht der Gesamtwohlstand der Eigentümer gefährdet ist. Je fokussierter das Vermögen der Eigentümer (z. B. eines mittelständischen Unternehmers) ist, desto ausgeprägter sollten daher Regelungen zur Haftungs- und Verlustbegrenzung sowie eine ausgeprägte Diversifikation im Unternehmen sein.

5	Integriertes wertorientiertes Risikomanagement	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
5.1	Existieren Instrumente zur quantitativen Bewertung des ökonomischen Mehrwerts von Maßnahmen der Risikobewältigung (beispielsweise Total Cost of Risk bei Hedging, Versicherungen)?			
5.2	Sind Risikopolitik und Risikokultur im Unternehmen erkennbar?			
5.3	Werden alle Synergien zwischen Risikomanagement und anderen Managementsystemen, beispielsweise Controlling, Planung und Qualitätsmanagement, für die Datenbeschaffung und Analyse von Risiken genutzt?			
5.4	Werden Kapitalkosten risikogerecht aus der Risikosituation (Ertragsrisiko aus Risikoaggregation) abgeleitet?			
5.5	Werden Simulationsergebnisse adressatengerecht zur Unterstützung von Managemententscheidungen aufbereitet?			

Abb. 5: Kriterien zu Stufe 5 – „wertorientiert“

**Stufe 5: Integriertes wertorientiertes Risikomanagement**

Der Risikomanagement-Prozess und die unterstützenden Instrumente (z. B. IT) sind mit den operativen Systemen des Unternehmens verbunden. Planung wird im Sinne einer „stochastischen Planung“ (stochastische Budgetierung) durchgeführt, d. h., **alle Planungen können Risiken zugeordnet werden** (als Wahrscheinlichkeitsverteilung). Damit wird die Beurteilung der Planungssicherheit aller wesentlichen Planungspositionen möglich. Risikoinformationen in Unternehmen können genutzt werden, um den Wertbeitrag (Erfolgsmaßstab aus Verdichtung von erwarteten Erträgen und Risiken) zu berechnen, was eine **am Unternehmenswert orientierte Optimierung der Risikobewältigung** (strategische Risikoposition) ermöglicht und sämtliche strategische Handlungsoptionen unter Berücksichtigung der Risiken beurteilen lässt.

Bei allen wesentlichen Entscheidungen des Top-Managements wird, unterstützt durch ein

6	Embedded Risikomanagement (holistisch)	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
6.1	Gehen (fast) alle Mitarbeiter in ihrer normalen Tätigkeit bewusst mit Chancen und Gefahren um?			
6.2	Werden Parameterunsicherheit und andere Metarisiken bei der Risikoquantifizierung erfasst?			
6.3	Wird jedes Management auch als Risikomanagement betrachtet, weil die Wirkung der Aktivitäten unsicher ist?			
6.4	Wird das strategische Ziel eines „Robusten Unternehmens“ mit optimalem Ertrag-Risiko-Profil (weitgehend) erreicht?			

Abb. 6: Kriterien zu Stufe 6 – „embedded“

geeignetes Instrumentarium, ein Abwägen von erwarteten Erträgen (Rendite) und Risiken (z. B. beschrieben als Kapitalkostensatz) ermöglicht. **Das Rating wird als risikoabhängiger Werttreiber verstanden**, der langfristig etwa wie eine „negative Wachstumsrate“ wirkt.<sup>8</sup>

Bewertungsverfahren auf der Hypothese eines vollkommenen Kapitalmarkts (wie CAPM) sind durchgängig ersetzt durch Modelle für einen realitätsnahen unvollkommenen Kapitalmarkt, bei dem Kapitalkosten (oder Sicherheitsäquivalente) aus unternehmensinternen Informationen

über Ertragsrisiken abgeleitet werden.<sup>9</sup> Die Ergebnisse der Risikoaggregation führen damit zu Kapitalkosten, die als risikogerechte Anforderungen an die erwartete Rendite von Projekten oder Geschäftsbereichen einer wertorientierten Unternehmensführung dienen.

**Stufe 6: Embedded Risikomanagement (holistisch)**

Sämtliche wichtigen strategischen und operativen Entscheidungen werden durch Bewer-

# MASTERSTUDIENGANG UNTERNEHMENSRESTRUKTURIERUNG & -SANIERUNG

## HIGHLIGHTS

- **Spezialisierte Lehrveranstaltungen Wirtschaft und Recht rund um Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen**
- **Expertise in deutschem und österreichischem Recht**
- **Bearbeitung von Fallstudien aus der Beratungspraxis**
- **Studienreise mit Vorlesungen und Gesprächen auf Executive-Level**

## FAKTEN

- **Berufsbegleitend (Freitag Nachmittag/Samstag)**
- **akadem. Grad: Master of Arts in Business (MA)**
- **Dauer: 4 Semester**
- **Kosten: € 363,36/Sem. (zzgl. ÖH-Beitrag)**
- **Zugang: mit abgeschlossenem Erststudium**

**Kontakt: FH-Prof. Dr. Markus W. Exler**  
**Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung**  
**Mail: monika.puchner@fh-kufstein.ac.at**

[www.fh-kufstein.ac.at/URS](http://www.fh-kufstein.ac.at/URS)



tung am risikogerechten Ertragswert oder Risikonutzen beurteilt, was ein integrales Nachdenken über den erwarteten Ertrag und das Risiko sowie die Optimierung der Planungssicherheit ermöglicht. Unternehmerische Reaktionsmöglichkeiten (Flexibilität) in Abhängigkeit der Entwicklung von Unternehmenszielen und exogener Risikofaktoren werden **ex ante in die Risikoanalyse integriert**. Auch die Unsicherheit der Risikoeinschätzung („Metarisiken“). Reaktionen von Wettbewerbern und andere „**Verhaltensrisiken**“ sowie „**Managementrisiken**“ werden **konsequent analysiert und bewältigt**. Die Unternehmenskultur und jegliches unternehmerisches Denken und Handeln – zentral und dezentral – beachten Ertrag sowie Gefahren und Chancen und machen Risiko so zu einer integralen Facette eines umfassenden Unternehmensführungsansatzes („Robustes Unternehmen“). Die Mitarbeiter betrachten jedes Management (wegen der i. d. R. unsicheren Wirkung) auch als Risikomanagement.

## Fazit

Die oben angesprochenen Themen zeigen zusammenfassend, welche zentrale Bedeutung das Risikomanagement potenziell als Funktion und Kompetenzbereich der Unternehmensführung hat. Risikomanagement ist weit mehr als ein formales Organisationssystem, eher ein **Kompetenzfaktor und ein Erfolgsfaktor**.<sup>10</sup> Es ist derjenige Kompetenzbereich, der – verteilt auf eine Vielzahl von Mitarbeitern und Funktionen – die Unternehmensführung in die Lage versetzt, erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen und so die Grundidee eines wertorientierten Managements in der Praxis umzusetzen. Diese Fähigkeit wird aber erst auf der vierten der hier erläuterten Stufen erreicht und auch da gibt es noch weitere **Verbesserungspotenziale**.<sup>11</sup> Insbesondere die Unternehmensführung muss sich selbst als „Oberster Risikomanager“ verstehen, da ihre Entscheidungen den Risikoumfang maßgeblich bestimmen und grundlegende Änderungen des Ertrag-Risiko-Profiles meist Anpassungen der Strategie erfordern. **Empfehlenswert sind „robuste“ Strategien und organisatorische Regelungen und Methoden,**

die sicherstellen, dass **schon bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen deren Implikationen für den zukünftigen Risikoumfang bekannt sind**, um mögliche „bestandsbedrohende Entwicklungen“ (§91 Abs. 2 AktG) früh zu erkennen. Der Risikoumfang wird als Werttreiber verstanden, der Rating und Kapitalkosten bestimmt. Die nächste Entwicklungsstufe nach Integration des Risikomanagements und Ausrichtung auf Entscheidungsunterstützung für die Unternehmensführung ist dann offensichtlich: auch alle anderen Mitarbeiter sollten sich bewusst sein, dass ihre Tätigkeit mit Chancen und Gefahren verbunden ist. Jedes Management sollte so auch als Risikomanagement aufgefasst werden („Embedded Risikomanagement“).<sup>12</sup>

## Literatur

- Berger, T. B.: Risikokultur: Das informelle Fundament des Risikomanagements, in: Gleißner, W./Romeike F. (Hrsg.): Praxishandbuch Risikomanagement, Erich Schmidt Verlag: Berlin, 2015.
- Brühwiler, B./Romeike, F.: Praxisleitfaden Risikomanagement. ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden, ESV: Berlin, 2010.
- Eicher, A./Romeike, F.: Risikomanagement: Wenn der Reifegrad entscheidet, Quelle: RiskNET, 24. Februar 2014, <https://www.risknet.de/themen/risknews/risikomanagement-wenn-der-reifegrad-entscheidet/dd9965f10d279123f3bac3b254ec6493/> (abgerufen am: 07.09.16)
- Füser, K./Gleißner, W.: Planung, Rating, wertorientierte Steuerung und Risikomanagement: Die Herausforderungen, in: Controller Magazin, September / Oktober 2013, S. 24-27.
- Gleißner, W.: FutureValue – 12 Module für eine wertorientierte strategische Unternehmensführung, Gabler: Wiesbaden, 2004.
- Gleißner, W.: Strategische Positionierung und Strategieumsetzung (Teil 1 und 2), in: KRP Kredit & Rating Praxis, 4+5/2008, S. 33-38 (Teil 1), S. 32-35 (Teil 2), 2008.
- Gleißner, W.: Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: WiSt 7/2011, S. 345-352.
- Gleißner, W. (2015a): 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. (2015b): Ermittlung eines objektivierte Unternehmenswerts von KMU – Anregerungen unter besonderer Berücksichtigung von Rating und Insolvenzwahrscheinlichkeit, in: WPg, 17/2015, S. 908-919.

Gleißner, W. (2015c): Der Vorstand und sein Risikomanager, UVK Verlagsgesellschaft mbH: München, 2015.

Gleißner, W. (2016a): Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., Vahlen: München, 2016.

Gleißner, W. (2016b): Die Risikoaggregation: Früherkennung „bestandsbedrohender Entwicklungen“, in: Der Aufsichtsrat, 4/2016, S. 53-55.

Gleißner, W./Mott, B.: 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./Wolfrum, M.: Prüfung von Risikomanagement-Systemen – Benchmarking mit Risikomanagement-Score, in: RISIKO MANAGER, 12/2015, S. 1, 7-12.

Kübel, M.: Corporate M&A – Reifegradmodell und empirische Untersuchung. Springer Gabler Verlag: Wiesbaden, 2013.

Röglinger, M./Kamprath, N.: Prozessverbesserung mit Reifegradmodellen – Eine Analyse ökonomischer Zusammenhänge, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 82, 5, 2012, S. 509-538.

Romeike, F./Finke, R.: Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chance für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten. Gabler Verlag: Wiesbaden, 2004.

Vanini, U.: Integration von Risikomanagement und Controlling, in: Controller Magazin 6/2016.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Brühwiler/Romeike, 2010; <sup>2</sup> Vgl. auch Eicher/Romeike, 2014, sowie allgemein zu Reifegradmodellen Röglinger/Kamprath, 2012 und Kübel, 2013; <sup>3</sup> Quelle: Vanini, 2016; <sup>4</sup> Siehe Gleißner, 2015a.; <sup>5</sup> In Anlehnung an Gleißner/Mott, 2008 und Gleißner, 2016a.; <sup>6</sup> In Anlehnung an Gleißner/Mott, 2008.; <sup>7</sup> Vgl. zu diesem strategischen Konzept Gleißner, 2004 und 2008. <sup>8</sup> Vgl. Gleißner, 2015b.; <sup>9</sup> Vgl. Gleißner, 2011 und Kapitel 6 in Gleißner, 2016a.; <sup>10</sup> Vgl. Romeike/Finke, 2004.; <sup>11</sup> Vgl. Füser/Gleißner, 2013.; <sup>12</sup> Vgl. Berger, 2015