

Zwei Freunde sollt ihr sein: Controller und Risikomanager

Managemententscheidungen werden zunehmend unter großer Unsicherheit getroffen und erfordern eine umfassende Entscheidungsvorbereitung, die neben Chancen auch die Risiken der Alternativen transparent macht. Dabei kommt der Zusammenarbeit von Controllern und Risikomanagern eine zentrale Rolle zu.

Ute Vanini, Werner Gleißner, Robert Rieg, Utz Schäffer

Vielfältige externe Bedrohungen wie COVID-19, der Ukraine-Krieg oder der Klimawandel beeinflussen die Entscheidungen des Top-Managements und sorgen für große Unsicherheit. Für eine rationale Entscheidung sollte nicht nur der erwartete Erfolg einer Alternative betrachtet werden. Sie erfordert auch eine intensive Analyse der durch die Unsicherheit verursachten Chancen und Risiken, ihre Integration in die Bewertungskalküle sowie Transparenz über mögliche Auswirkungen für das Unternehmen (vergleiche Vanini/Krolak/Langguth 2019, S. 32 ff.). Eine Nichtberücksichtigung der Risiken und Chancen birgt die Gefahr einer exzessiven Risikoübernahme, ohne dass die Risikotragfähigkeit geprüft wird.

Eine angemessene Entscheidungsvorbereitung der Unternehmensleitung wird auch durch den Gesetzgeber gefordert. So weisen § 93 Absatz 1 AktG, § 43 GmbHG sowie § 116 AktG auf die Sorgfaltspflicht von Vorstand beziehungsweise GmbH-Geschäftsführung und Aufsichtsrat bei der Geschäftsführung hin. Wird diese Sorgfaltspflicht verletzt, können daraus Schadensersatzansprüche der Unternehmenseigentümer resultieren. Nach der Business Judgement Rule (BJR) kann eine schadensersatzpflichtige Pflichtverletzung dann nicht angenommen werden, wenn die Organe auf einer angemessenen Informationsgrundlage annehmen durften, zum Wohle des Unternehmens zu entscheiden (vergleiche § 93 Absatz 1 Satz 2 AktG). Der Gesetzgeber spricht hier von einer Haftungsfreistellung für unternehmerische Entscheidungen (Safe Harbour), wobei die Beweislast bei der Geschäftsführung liegt (vergleiche Graumann/Grundei 2011, S. 381 ff.).

„Eine Nichtberücksichtigung der Risiken und Chancen birgt die Gefahr einer exzessiven Risikoübernahme.“

Die Entscheidungsvorbereitung ist eine wesentliche Aufgabe des Controllings, wobei Risikoinformationen in der Regel vom Risikomanagement geliefert werden. Allerdings zeigt das WHU-Controller Panel, dass sich das Management nur in 18 Prozent der befragten Unternehmen intensiv mit externen Risiken auseinandersetzt, strategische Geschäftsrisiken werden nur von knapp einem Drittel intensiv diskutiert. Eine integrative Betrachtung von erwarteten Erfolgen und Risiken findet kaum statt. So sind Risikoanalysen häufig nicht mit der strategischen Unternehmensplanung oder den Business Performance Reviews verzahnt. Nur 15 Prozent der Befragten berichten von einem gemeinsamen Verständnis des Risikoappetits. Die prozessuale Integration von Controlling und Risikomanagement bei der Entscheidungsvorbereitung scheint selbst bei einer organisatorischen Integration problematisch zu sein (vergleiche Schäffer/Brückner 2021, S. 52 f.).

Es stellt sich die Frage, wie eine angemessene Unterstützung von Top-Managemententscheidungen ausgestaltet sein sollte, um eine hohe Entscheidungsrationale zu ermöglichen. Der Beitrag behandelt daher verschiedene Aufgaben der Entscheidungsunterstützung, Aspekte der inhaltlichen Gestal-

Prof. Dr. Ute Vanini

*ist Professorin für Controlling und Risikomanagement an der Fachhochschule Kiel.
E-Mail: ute.vanini@fh-kiel.de*

Prof. Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen, und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insbesondere Risikomanagement, an der TU Dresden.

E-Mail: w.gleissner@futurevalue.de

Prof. Dr. Robert Rieg

ist Professor für Controlling und interne Unternehmensrechnung an der Hochschule Aalen.

E-Mail: robert.rieg@hs-aalen.de

Prof. Dr. Utz Schäffer

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Herausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu

tung von Entscheidungsvorlagen sowie Vorschläge für eine Zusammenarbeit, insbesondere von Controllern und Risikomanagern, bei der Entscheidungsvorbereitung.

Aufgaben bei der Entscheidungsvorbereitung

Die Vorbereitung einer Top-Managemententscheidung ist ein Prozess, in dem durch die verschiedenen Führungsunterstützungsfunktionen unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen werden sollten (vergleiche **Abbildung 1**).

Top-Managemententscheidungen basieren häufig auf einem Antrag des Managements der Geschäftsbereiche, zum Beispiel zu einem Investitionsprojekt. Dabei verfügt das dezentrale Management in der Regel über das Geschäftsverständnis, um ein Entscheidungsproblem zu identifizieren und Lösungsalternativen zu entwickeln. Aufgrund der Komplexität des Antrags benötigt der Antragsteller eine methodische Unterstützung bei der Antragserstellung, zum Beispiel bei der Ableitung geeigneter Annahmen. Problematisch ist, dass der Antragsteller sehr oft ein starkes Eigeninteresse an der Durchführung des Vorhabens hat.

Daher muss der Antrag im Sinne der Rationalitätssicherung geprüft und in eine Entscheidungsvorlage für die Geschäftsleitung transformiert werden, indem beispielsweise die Annahmen hinterfragt und ihre Auswirkungen auf das Erfolgskriterium sowie die Risiken der Entscheidungsalternativen durch Sensitivitäts- und Simulationsanalysen überprüft werden. Danach muss das Top-Management auf Grundlage der Vorlage eine Entscheidung im Interesse der Unternehmenseigentümer und gegebenenfalls weiterer Stakeholder treffen. Abschließend werden die Ordnungsmäßigkeit und Rationalität des gesamten Entscheidungsprozesses durch eine unabhängige Stelle überwacht.

Für die in **Abbildung 1** genannten Unterstützungsaufgaben werden spezifische Geschäfts-, Fach- und Methodenkenntnisse benötigt. Daher kommen je nach Größe und Organisation eines Unternehmens verschiedene Funktionsbereiche zur Übernahme infrage (für eine Diskussion in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße vergleiche Gleißner et al. 2021, S. 68 ff.):

- das Controlling, das im Führungs- und Entscheidungsprozess involviert ist, über eine spezifische Methodenkompetenz bei der Planung und Bewertung verfügt, aber auch der Kontrolle und Sicherstellung der Rationalität von Managemententscheidungen dient;
- das Risikomanagement, das ebenfalls über eine spezifische Methodenkompetenz bei der Identifikation, Analyse, Bewertung, Dokumentation und Überwachung von Chancen und Risiken verfügt;
- die Interne Revision, die prozessunabhängige Kontrollen, Wirtschaftlichkeits- und Ordnungsmäßigkeitsprüfungen im gesamten Führungssystem durchführt;
- eine eigenständige Stelle zur Erstellung von Entscheidungsvorlagen, wie etwa ein Vorstandsstab.

Eine Entscheidungsvorlage sollte nicht nur von den Funktionsbereichen erarbeitet werden, die die Entscheidung beantragen, da diese nicht unabhängig und objektiv sind. An mehreren Stellen zeigen sich Aufgaben, für die

Zusammenfassung

- Führungskräfte treffen Entscheidungen unter Unsicherheit und sollten daher aus dieser Unsicherheit Chancen generieren und gleichzeitig Risiken begrenzen.
- Führungsentscheidungen fußen, auch aus gesetzlichen Vorgaben heraus, idealerweise auf Entscheidungsvorlagen, die Chancen und Risiken von Handlungsalternativen darstellen.
- Controller und Risikomanager können gemeinsam in ihrer Arbeit sicherstellen, dass solche Führungsentscheidungen auf Basis von Entscheidungsvorlagen angemessen und fundiert getroffen werden.

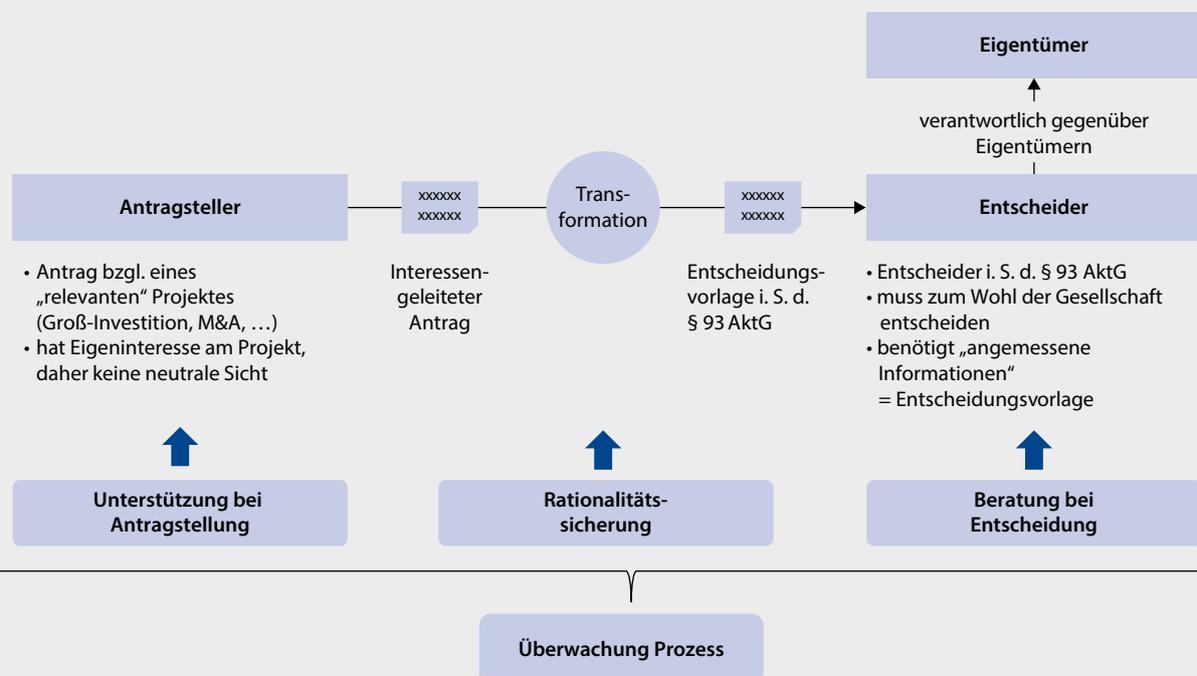
eine Geschäftsleitung Verantwortungen definieren muss. Daher wird im Anschluss eine mögliche Aufgabenteilung diskutiert. Welche Funktionsbereiche konkret in die Erstellung der Entscheidungsvorlagen eingebunden werden sollten, hängt von den notwendigen Inhalten der Vorlage und den zu ihrer Erstellung benötigten Kompetenzen ab.

Inhalte von Entscheidungsvorlagen für das Top-Management

Eine Entscheidungsvorlage zur Fundierung von Top-Managemententscheidungen sollte folgende Fragen beantworten, um eine angemessene Informationsgrundlage sicherzustellen (vergleiche Gleißner et al. 2021, S. 25 ff.):

- Wie ist die Ausgangssituation? Welches Problem soll durch den Antrag gelöst werden? Welche möglichen Handlungsoptionen stehen zur Verfügung? Wichtig ist, dass dem Top-Management mehrere Alternativen vorgelegt werden, da ansonsten kein Entscheidungsproblem gegeben ist. Zur Beschreibung der Alternativen sollte eine erste qualitative Beurteilung erfolgen, zum Beispiel durch die Angabe von Vor- und Nachteilen.
- Welche Ziele werden durch die Entscheidung verfolgt? Hier müssen aus den finanziellen und nichtfinanziellen Unternehmenszielen die relevanten Entscheidungskriterien abgeleitet werden. Gibt es eine akzeptierte Bandbreite der Zielerreichung?

Abb. 1 Vorbereitung von Top-Managemententscheidungen



Quelle: in Erweiterung von Gleißner et al. 2021, S. 69

- Welche Nebenbedingungen gibt es für die Zielerreichung, wie etwa Ressourcenrestriktionen oder ein Mindest-Rating? Die akzeptierte Insolvenz-wahrscheinlichkeit kann durch das Mindest-Rating operationalisiert werden, welches das Unternehmen für die Sicherung seiner Finanzierung und damit seiner Liquidität benötigt. Dafür kann zum Beispiel das Investment-grade-Rating (BBB-) genutzt werden. Dieses Rating darf durch eintreten-de Risiken nicht gefährdet werden. Ergänzend können auch für Financial Covenants Mindestwerte definiert werden (vergleiche Gleißner 2017, S. 2749 ff.).
- Welche Annahmen werden für die Prognose der Zielerreichung getroffen? Wie wird die Qualität der Datengrundlage für die wesentlichen An-nahmen und Entscheidungsparameter beurteilt? Soweit möglich, sollte auch das Ausmaß an Unsicherheit der einzelnen Annahmen transparent gemacht werden, etwa durch die Angabe von Mindestwert, wahrschein-lichstem Wert und Maximalwert oder einer Verteilung möglicher Reali-sationen.
- Welches Bewertungsmodell wird eingesetzt? Wie werden durch das Mo-dell die Chancen und Risiken bewertet? Wird etwa eine stochastische Ka-pitalwertberechnung mittels Monte-Carlo-Simulation genutzt?
- Mit welchen Chancen und Risiken ist eine Alternative verbunden? Hier empfiehlt sich der Einsatz risikoorientierter Bewertungsverfahren, die das Ertrag-Risiko-Profil einer Alternative abbilden (vergleiche Gleißner 2019). So können aus der Bandbreite der Cashflows Kapitalwerte einer Investition und deren Auswirkungen auf wesentliche Financial Covenants und damit das Rating berechnet werden. Ergänzend können Downside-Risikomaße

Abb. 2 Investment-Ampel

Mindestanforderungen	erwartete Gesamtkapitalrendite	3,7 %	
	erwartete Eigenkapitalrendite (nach pers. Steuern auf Gewinne)	5,6 %	
	Fremdkapital-Rating	BB+	
	Equity-Rating (Wahrscheinlichkeit Ek-Rendite über 2,5 %)	93,5 %	
	Ertragsrisiko: Variationskoeffizient Gesamt-rückfluss der EK-Geber (nach pers. Steuern auf Gewinne)	12,7 %	
	Kapitalkostensatz (Eigenkapital)	4,3 %	
	Downside-Risiko (VaR 99 %)	0,32	
Target	Kapitalwertrate (W/P) (nach pers. Steuern auf Gewinne)	1,17	

Quelle: Gleißner/Oertel 2020, S. 256

wie der Value-at-Risk, die Wahrscheinlichkeit eines negativen Kapitalwerts oder der Variationskoeffizient ermittelt werden. Dabei sind die Verwendung eines Risikomaßes und eine sachgerechte Bewertung der Risiken notwendige Voraussetzungen für eine angemessene Informationslage im Sinne der BJR (vergleiche Graumann/Linderhaus/Grundeis 2009, S. 495 ff.).

Abschließend sollten die wesentlichen Informationen für jede Handlungsalternative zusammengefasst und auf dieser Grundlage eine Handlungsempfehlung hergeleitet werden (exemplarisch **Abbildung 2**).

Während die Bewertung des erwarteten Erfolgs von Entscheidungsalternativen eine typische Aufgabe des Controllings ist, gehört die Bewertung von Risiken zu den Aufgaben des Risikomanagements. Die Vielfalt der notwendigen Unterstützungsleistungen (Aufgaben, Modelle, Informationen) erfordert eine strukturierte Zusammenarbeit zwischen Controllern und Risikomanagern, selbst dann, wenn das Risikomanagement in das Controlling integriert ist. Daher wird im Folgenden eine mögliche Aufgabenteilung zwischen Controlling und Risikomanagement diskutiert.

Aufgabenteilung von Controllern und Risikomanagern

Tabelle 1 schlägt eine mögliche Aufgabenteilung zwischen Controllern und Risikomanagern bei der Unterstützung unternehmerischer Entscheidungen nach den in **Abbildung 1** dargestellten Phasen vor. Hier ist einerseits zu beachten, dass für die Wahrnehmung der verschiedenen Aufgaben, insbesondere für die Bewertung des erwarteten Erfolgs sowie der Chancen und Risiken von Alternativen, eine besondere Methodenkompetenz notwendig ist. Andererseits müssen die eingesetzten Bewertungsmethoden, ihre Annahmen

Entscheidungsvorlagen kommt im Prozess der Rationalitätssicherung eine zentrale Rolle zu.

Tab. 1 Mögliche Aufgabenteilung bei der Unterstützung von Top-Managemententscheidungen

Schritt	Aufgaben	Zuständigkeiten
Unterstützung des dezentralen Managements bei der Antragstellung	<ul style="list-style-type: none"> methodische Unterstützung und Beratung des dezentralen Managements bei der Festlegung der Ziele, Annahmen und Alternativen im Rahmen des Antrags Auswahl eines geeigneten Bewertungsmodells und Bewertung des erwarteten Erfolgs aller Alternativen Überprüfung der Einhaltung zentraler Restriktionen einschließlich des Mindest-Ratings beziehungsweise die Nichtverletzung zentraler Financial Covenants Unterstützung bei der Verschriftlichung des Antrags sowie der Dokumentation aller Annahmen, Berechnungen etc. 	dezentraler Controller, gegebenenfalls Zulieferung ausgewählter Informationen, wie etwa Auswirkungen auf das Rating durch dezentralen Risikomanager, falls vorhanden
Qualitäts-/Rationalitätssicherung des Antrags	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der getroffenen Annahmen und durch sie implizierten Chancen und Risiken jeder Alternative auf der Grundlage des Bewertungsmodells Berechnungen der Auswirkungen aller Alternativen auf das aggregierte Risiko- und Chancenprofil sowie die Risikotragfähigkeit des Unternehmens Durchführung ergänzender Risikoanalysen 	Rationalitätssicherung der Alternativenbewertung und der getroffenen Annahmen durch zentralen Controller sowie aggregierte Risikobewertung und Überprüfung der Risikotragfähigkeit durch zentralen Risikomanager
Beratung bei Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> Abgabe jeweils eines Votums bezüglich der Annahme oder Ablehnung des Antrags 	zentraler Controller sowie zentraler Risikomanager

Quelle: eigene Darstellung

und ihre Datengrundlage sowie die aus den Analysen gezogenen Handlungsempfehlungen kritisch hinterfragt werden. Das erfordert neben der Methodenkompetenz eine gewisse Unabhängigkeit des Aufgabenträgers vom Ersteller der Analyse. Nur so lässt sich dann eine Rationalitätssicherung der Entscheidungsvorbereitung und damit auch der getroffenen Managemententscheidungen sicherstellen. **Tabelle 1** basiert auf der Ausgangslage in Großunternehmen, in denen häufig sowohl ein zentrales und ein dezentrales Controlling und Risikomanagement als unabhängige Funktionsbereiche vorhanden sind, während das Risikomanagement in mittleren Unternehmen in das Controlling integriert ist oder von der Geschäftsleitung selbst übernommen wird (vergleiche Reimer/Schäffer/Weber 2020, S. 8 ff.).

„Die sachgerechte Informationsbereitstellung erfordert eine umfassende Methodenkompetenz von Controllern und Risikomanagern.“

Das Controlling übernimmt die Bewertung des erwarteten Erfolgs von Entscheidungsalternativen und verfügt in der Regel über die hierzu notwendige Methodenkenntnis, zum Beispiel in Bezug auf Verfahren der Kostenrechnung oder der dynamischen Investitionsrechnung. Als Scorekeeper und Business Partner kann es daher das dezentrale Management bei der Erstellung qualitativ hochwertiger Anträge für das Top-Management entsprechend unterstützen. Da das dezentrale Controlling häufig disziplinarisch dem dezentralen Management unterstellt ist, ist es jedoch nicht vollständig unabhängig. Daher ist es wichtig, dass der Entscheidungsantrag durch eine unabhängige Stelle kritisch hinterfragt, ergänzt und kommentiert wird, bevor er dem Top-Management zur Entscheidung vorgelegt wird. Dies kann durch das zentrale Controlling erfolgen. Gibt es keine Trennung zwischen zentralem und dezentralem Controlling, kann auch ein (zentrales) Risikomanagement diese Qualitätssicherung vornehmen.

Zudem ist der Antrag zur Qualitätssicherung durch entsprechende Risikoanalysen zu ergänzen. Aufgrund zahlreicher Risikointerdependenzen ist dabei grundsätzlich die Auswirkung der einzelnen Entscheidungsalternativen auf den aggregierten Gesamtrisikoumfang als maßgebliches Kriterium zu betrachten, da bei einer Einzelbewertung Diversifikationseffekte vernachlässigt und Risiken möglicherweise überwertet werden. Um die Implikationen der unsicheren Auswirkungen solcher Handlungsoptionen auf den Gesamtrisikoumfang bestimmen zu können, sind eine Identifikation, Quantifizierung und Aggregation sämtlicher Risiken erforderlich, was in der Regel den Einsatz von Simulationsverfahren erfordert (vergleiche Gleißner 2017, S. 2749 ff.). Derzeit fehlt im Controlling vielfach noch die erforderliche Methodenkompetenz, sodass hier vor allem Risikomatrizen oder Dashboards zur Risikobewertung eingesetzt werden, falls Controller überhaupt in die Risikobewertung integriert werden (vergleiche Reimer/Schäffer/Weber 2020, S. 14 ff.). Zusätzlich dazu sollte das Risikomanagement vor allem Informa-

Neben den Chancen müssen Vorlagen auch die Risiken von Handlungsalternativen angemessen darstellen.

tionen zur Beanspruchung der finanziellen und erfolgsrechnerischen Risikotragfähigkeit und zu den vorhandenen Risikopuffern in der Entscheidungsvorlage ergänzen.

Abschließend muss darauf hingewiesen werden, dass die Ordnungsmäßigkeit des gesamten unterstützenden Prozesses von Managemententscheidungen sowie der Entscheidungsvorlagen durch die Revision überwacht und daher regelmäßig geprüft werden sollte. Dies erfordert eine entsprechende Dokumentation sowohl der Anforderungen an die einzelnen Prozessschritte, beispielsweise in Gestalt einer Arbeitsanweisung, als auch der einzelnen Entscheidungsvorlagen inklusive der Voten.

Fazit

Der Erfolg von Unternehmen hängt maßgeblich von der angemessenen Vorbereitung von Top-Managemententscheidungen ab. Im vorliegenden Beitrag wurde gezeigt, welche Rolle dabei der adäquaten Berücksichtigung von Risiken und der strukturierten Zusammenarbeit von Controllern und Risikomanagern zukommt. In unseren Augen gilt es für beide Funktionen, die häufig kultivierten Silo- und Parallelstrukturen aufzubrechen und gemeinsam sicherzustellen, dass (1) bei der Erstellung von Entscheidungsvorlagen ein hinreichendes Verständnis des zugrunde liegenden Geschäftsmodells, fundierte betriebswirtschaftliche Methodenkenntnis und ein ausreichendes Maß an neutraler Distanz gewährleistet sind, (2) alle maßgeblichen Informationen bezüglich der zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen, insbesondere auch die relevanten Prognosen und Risikoanalysen, bereitgestellt und (3) in angemessener Weise vom Management-Team diskutiert und gewürdigt werden. Eine „one size fits all“-Lösung für die optimale Form der Zusammenarbeit gibt es dabei nicht. Vielmehr müssen im Einzelfall die spezifischen Kompetenzen von Controllern, Risiko- und Linienmanagern sowie organisatorische und kulturelle Pfadabhängigkeiten berücksichtigt werden.

„In unseren Augen gilt es für beide Funktionen, die häufig kultivierten Silo- und Parallelstrukturen aufzubrechen.“

Wichtig ist sicherzustellen, dass Top-Managemententscheidungen sachgerecht vorbereitet werden, das heißt die Entscheidungsvorlagen neutral sind und alle erforderlichen Inhalte wie etwa die Auswirkungen der Entscheidung auf den aggregierten Risikoumfang des Unternehmens belegbar aufgezeigt werden können. Die sachgerechte Informationsbereitstellung erfordert eine umfassende Methodenkompetenz von Controllern und Risikomanagern. Neutralität kann nur gewährleistet werden, wenn der Antragsteller mit seinen Eigeninteressen nicht selbst die Entscheidungsvorlage erstellt, sondern dieser Schritt von Stellen übernommen wird, die kein persönliches Interesse am Ergebnis haben.

Controller und Risikomanager sollten bei der Entscheidungsvorbereitung strukturiert zusammenarbeiten.

Eine Zusammenarbeit wird derzeit noch durch die Nutzung unterschiedlicher Methoden und IT-Systeme erschwert, selbst wenn das Risikomanagement in das Controlling integriert ist (vergleiche Reimer/Schäffer/Weber 2020, S. 20 f.).

Literatur

Gleißner, W. (2017): Was ist eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ i. S. des § 91 Abs. 2 AktG (KonTraG)? – Von der Risikoaggregation zur Risikotragfähigkeit, in: *Der Betrieb*, 71 (47), S. 2749-2754.

Gleißner, W. (2019): Cost of capital and probability of default in value-based risk management, in: *Management Research Review*, 42 (11), S. 1243-1258.

Gleißner, W. (2020): Integratives Risikomanagement. Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision, in: *Controlling*, 32 (4), S. 23-29.

Gleißner, W./Oertel, C. (2020): Conceptual framework for real estate transactions: What risk metrics are needed as decision support system? Considerations for German market participants, in: *Journal of Property Investment & Finance*, 38 (3), S. 245-262.

Gleißner, W./Vanini, U./Berger, T./Feldmeier, M./Flath, T./Günther, T./Huber, R. A./Kottbauer, M./Rieg, R./Schäffer, U./Steinke, K.-H./Wolfrum, M. (2021): Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung. Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgement Rule), erarbeitet von ICV-Schriftenreihe, Freiburg i. Br.

Graumann, M./Grunde, J. (2011): Wann entsprechen unternehmerische Entscheidungen der gesellschaftsrechtlichen Anforderung „angemessene Information“?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 71 (4), S. 379-399.

Graumann, M./Linderhaus, H./Grunde, J. (2009): Wann ist die Risikobereitschaft bei unternehmerischen Entscheidungen „in unzulässiger Weise überspannt“?, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 61 (5), S. 492-505.

Reimer, M./Schäffer, U./Weber, J. (2020): Risiken erfolgreich managen – Eine Studie des WHU Controller Panels (2020), Vallendar.

Schäffer, U./Brückner, L. (2021): Fünf Herausforderungen für das Risiko-Management, in: *Controlling & Management Review*, 65 (5-6), S 52-59. <https://sn.pub/gBGulj>

Vanini, U./Krolak, T./Langguth, H. (2019): *Controlling: Grundlage einer entscheidungsorientierten Unternehmensführung*, 2. Auflage, Stuttgart.



Risikomanagement



Gleißner, W. (2022): Controlling, Unternehmensplanung, Risiko und Risikomanagement, in: Becker, W./Ulrich, P. (Hrsg.): *Handbuch Controlling*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 931-952. <https://sn.pub/DgpnUt>

Hunziker, S. (2022): *Risikomanagement im Unternehmen – Moderne Ansätze im Umgang mit Risiko und Ertrag*, Wiesbaden. <https://sn.pub/QBskdh>

ZUKUNFT GESTALTEN mit erfolgreichem Management.

i innovative
VERWALTUNG

Strategie | Personal | Praxis | Steuerung

innovative Verwaltung ist das führende Fachmedium für modernes Verwaltungsmanagement. Sie informiert reformorientiert und praxisnah über Themenbereiche wie **Verwaltungsdigitalisierung, Personalmanagement, Finanzen, Informationssicherheit**, sowie **strategische Führung** und **Entwicklung von Verwaltungsorganisationen**. Die Digitalisierung wird dabei als ganzheitliche Herausforderung verstanden, die alle Verwaltungsbereiche beeinflusst. Das Fachmagazin richtet sich an Führungskräfte und Beschäftigte mit Verantwortung bei Bund, Ländern, Kommunen und sonstigen öffentlichen Einrichtungen und Verwaltungen.

inkl.
Online-Archiv
mit allen
Ausgaben
seit 2005



www.innovative-verwaltung.de