

### ► Beiträge

Die Zeitschrift für Risikomanagement (ZfRM) deckt die gesamte Bandbreite des Risikomanagements ab. Der Fokus liegt auf dem direkten Bezug zur Praxis, wobei auch neue Erkenntnisse aus der Forschung und aktuelle Entwicklungen in der Gesetzgebung berücksichtigt werden. In den Beiträgen geht es um die wichtigsten Praxisfragen risikobasierter Unternehmensführung. Dabei geht vor allem um Antworten auf die Fragen, welche gesetzlichen Vorschriften und Standards zur Erkennung und Abwehr von Risiken zu beachten sind, wie sich das Risikomanagement angemessen aufstellen lässt und wie die Kontrollfunktionen zusammenarbeiten.

Die Zeitschrift für Risikomanagement richtet sich in erste Linie an all, die im Unternehmen mit Risikomanagement befasst sind, insbesondere an Führungskräfte im Risikomanagement und Controlling, Compliance-Manager, Interne Revisoren, IKS-Beauftragte, Vorstand/Geschäftsführung, Aufsichtsräte, Beiräte, Prüfungsausschüsse und Berater.

### ► Information der Redaktion

Informieren Sie bitte die Redaktion vorab kurz über Ihre geplante Veröffentlichung, über die Zielgruppe und über den Zeitpunkt der Fertigstellung des Manuskripts, damit Ihr Beitrag rechtzeitig in den Redaktionsplan aufgenommen werden kann. (Anschrift der Redaktion siehe unter 6. im nächsten Abschnitt.)

### ► Redaktionelle Hinweise

1. An erster Stelle sollte die Lesbarkeit des Beitrags beachtet werden. Die Texte sollten daher angesichts der heutigen Lesegewohnheiten möglichst kurz gefasst sein und in der Regel nicht mehr 15.000 Zeichen) umfassen.
2. Beginnen Sie den Beitrag bitte mit Titel und Untertitel. Dann folgen der Name des Autors oder die Namen der Autoren mit ausgeschriebenen Vornamen sowie den Berufsqualifikationen und ein kurzer Vorspann (ca. 350–500 Zeichen), der das Kernanliegen des Beitrags hervorhebt. Ferner benötigen wir 3–5 Key Words, die den Inhalt des Beitrags kennzeichnen und geeignet sein sollen, im Rahmen der elektronischen Verwertung die Inhalte zu erschließen. In der ersten Fußnote – hervorgehoben durch ein \* – werden auf Wunsch nähere Angaben zum Autor veröffentlicht, so ggf. der Arbeitgeber und die E-Mail-Adresse des Autors genannt. Schließen Sie bitte Ihren Beitrag mit einer kurzen Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse (ca. 800–1.300 Zeichen).
3. Eine Gliederung des Beitrages mit Zwischenüberschriften erleichtert die Lesbarkeit.  
Sperrungen und Unterstreichungen sollten vermieden werden – sie finden im endgültigen Layout keine Verwendung. Fußnoten dienen i. d. R. nur zur Quellenangabe und sollten auf das Notwendigste begrenzt werden. Fußnoten werden vom Text abgesetzt.

*Beispiel:*

Mustermann, Nennung des Haupttitels, ZCG 2/2006 S. 49.  
Bitte geben Sie zu Entscheidungen immer Datum, Aktenzeichen und Fundstelle an.

*Beispiel:*

BGH v. 20.7.2010 - IX ZR 37/09, NJW 2010, S. 3517 ff.

Werden mehrere Entscheidungen desselben Gerichts zitiert, werden diese durch ein Semikolon getrennt. Auch wenn es sich um Entscheidungen desselben Gerichts handelt, muss das Gericht nach dem Semikolon nochmals genannt werden.

*Beispiel:*

BGH v. 20.7.2010 - IX ZR 37/09, NJW 2010, S. 3517ff.; BGH v. 20.7.2010 - XI ZR 236/07, NJW 2010, S. 3510 ff.

Wenn Sie aus einer Quelle mehrfach zitieren, so führen Sie bitte bei jeder Zitierung immer den vollständigen Quellennachweis an. Ein Verweis auf die hierzu erste Fußnote – wie z. B. durch a. a. O. (Fn. 2), a. a. O. oder (Fn. 2) – ist nicht zulässig.

4. Abbildungen, Grafiken und Tabellen sind mit einem Hinweis an der entsprechenden Textstelle zu kennzeichnen. Bei Abbildungen und Tabellen aus anderen Publikationen ist die Quelle anzugeben. Lesen Sie dazu Näheres unter dem Punkt „Äußere Form des Manuskripts; 2. Bilder und Grafiken“.
5. Die Redaktion behält sich grundsätzlich Änderungen vor.
6. Das Manuskript schicken Sie bitte per E-Mail an die Redaktion unter: Redaktion-ZfRM@ESVmedien.de.

### ► Äußere Form des Manuskripts

#### 1. Text und Tabellen

Ihr Manuskript, erstellt mit einer gängigen Textverarbeitung, vorzugsweise MS-Word, sonst zusätzlich im RTF-Format, liefern Sie bitte per E-Mail. Die Zwischenüberschriften sollten als solche bereits kenntlich gemacht werden, ebenso wie die Positionierung etwaiger Abbildungen, Grafiken und Tabellen.

#### 2. Abbildungen und Grafiken

Grundsätzlich ist die Auflockerung des Textes durch Abbildungen, Grafiken und Tabellen sehr erwünscht; ggf. ist eine Bildunterschrift erforderlich.

##### a) Grafiken

Grafiken können Diagramme, Schaubilder o.Ä. sein. Bitte speichern Sie Grafiken, die nicht in Word erstellt worden sind, möglichst separat als editierbare Datei. Verwendbar sind Dateien aus Programmen der Office-Familie wie PowerPoint oder Excel, aber auch professionellen Grafik-Programmen wie Adobe Illustrator, Freehand oder Corel Draw (in diesem Fall die Grafiken bitte im EPS-Format oder alternativ im PDF-Format speichern).

## b) Abbildungen/Bilder

Abbildungen oder Grafiken sind immer auch als separate Bild-Dateien oder Scanvorlagen zu übermitteln.

Fotos des Autors/der Autoren und ggf. weitere Bilder sollten als druckfähige Datei gesendet werden. Beim Fotografieren mit einer Digitalkamera ist „höchste Bildqualität“ zu wählen bzw. eine Auflösung von ca. 300 dpi. JPEG- oder TIFF-Dateien sollten nicht komprimiert sein und mindestens Endformatgröße haben.

## ► Korrekturen, Honorar, Sonderdrucke, PDFs

Vom Verlag (oder von der Redaktion) erhalten Sie auf dem elektronischen Weg einen Korrekturabzug im PDF. Bitte nehmen Sie die Korrekturen im PDF unter der Verwendung der Korrektur-Werkzeuge vor (abrufbar unter der Schaltfläche „Kommentar“) und vermeiden Sie möglichst Korrekturen, die über die Beseitigung von Satzfehlern hinausgehen. Leiten Sie die korrigierte Fassung per E-Mail an die Redaktion weiter. Für Beiträge wird etwa 4 Wochen nach Erscheinen ein Honorar (im Regelfall für satzfertige Fachbeiträge bis zu 30,- €/Se Druckseite, max. 180,- €) gezahlt. Ihr Ansprechpartner für die Abstimmung der Honorarhöhe ist die Redaktion; Adresse unter „Redaktionelle Hinweise“, Nr. 6. Nicht vollständig bedruckte Seiten werden entsprechend als halbe bzw. viertel Seite honoriert. Auf den Seiten enthaltene Anzeigen werden bei der Berechnung des Umfangs eines Beitrags nicht mitgerechnet.

Bitte geben Sie auf dem Formular, das Sie von der Redaktion erhalten, auch Ihre Bankverbindung an (ferner USt-Option, Steuer-Nr. nicht vergessen). Sie erhalten zwei Belegexemplare. Sonderdrucke sowie PDFs des eigenen Beitrags für bestimmte Verwendungszwecke können gegen Berechnung bestellt werden; bitte rechtzeitig vor Erscheinen anmelden.

## ► Veröffentlichungsrechte

Veröffentlicht werden nur Originalbeiträge. Zur Veröffentlichung angebotene Beiträge müssen frei sein von Rechten Dritter. Sollten sie auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten worden sein, muss dies angegeben werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung übertragen Sie dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht und das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Verlagsrecht umfasst auch die Rechte, den Beitrag in fremde Sprachen zu übersetzen, Übersetzungen zu vervielfältigen und zu verbreiten sowie die Befugnis, den Beitrag bzw. Übersetzungen davon in Datenbanken einzuspeichern und auf elektronischem Wege zu verbreiten (online und/oder offline), das Recht zur weiteren Vervielfältigung und Verbreitung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens sowie das Recht zur Lizenzvergabe. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu.

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gern persönlich zur Verfügung.

Risk GovernanceRisikoblindheit

## Risikoblindheit

### Facetten, Ursachen, Auswirkungen und Gegenmaßnahmen

PROF. DR. WERNER GLEISSNER



**Prof. Dr. Werner Gleissner**  
Chairman  
FutureValue Group AG (Vorstand),  
TU Dresden  
(BWL, insb. Risiko-  
management)  
kontakt@future-  
value.de, www.  
werner-gleissner.de

Risikoblindheit ist weit verbreitet: Menschen neigen dazu, Risiken zu verdrängen, schätzen die Bedeutung von Risiken falsch ein und berücksichtigen diese bei ihren Entscheidungen und Handlungen oft nicht adäquat. Risikoblindheit ist eine wesentliche Ursache dafür, dass speziell das Risikomanagement von Unternehmen in vielen Fällen sehr schwach entwickelt ist. Es ist insbesondere oft nicht gewährleistet, dass Risiken bei unternehmerischen Entscheidungen hinreichend berücksichtigt werden. Das kann den langfristigen Erfolg eines Unternehmens gefährden.

#### Risiko und Unternehmertum

Unternehmerische Tätigkeit ist immer mit Risiken verbunden. Es ist die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung die Unsicherheit der Zukunft insbesondere bei der Strategiewentwicklung zu berücksichtigen, um ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich führen zu können.<sup>1</sup> In der Unternehmenspraxis sieht man allerdings, dass Risiken offenbar oft nicht richtig eingeschätzt wurden. Gescheiterte Akquisitionen und Investitionen, ignorierte makroökonomische Krisen, ausgelöst etwa durch die Covid-19-Pandemie, oder auch spektakuläre Insolvenzfälle wie zuletzt bei der Wirecard AG haben eine Gemeinsamkeit: Sie sind das Resultat von Risiken, und oft wurden diese Risiken zunächst ignoriert.

In diesem Beitrag wird erläutert, warum Chancen und Gefahren (Risiken) von vielen Entscheidungsträgern in Unternehmen, aber auch im Staat ignoriert werden.

#### Risiko in der Unternehmensführung

Studien zeigen, dass die Fähigkeiten im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) in Unternehmen unterentwickelt sind.<sup>2</sup> Das liegt sicherlich zum einen daran, dass Menschen Risiken gern verdrängen (Kontrollillusion) und die Risiken, die plastisch vorstellbar sind, falsch einschätzen.<sup>3</sup> Dazu kommt das Problem, dass die in Deutschland seit 1998 infolge des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) aufgebauten formalen Risikoma-

nagementsysteme – eigentlich eine direkte Reaktion auf die Schwächen der Menschen im Umgang mit Risiken – kaum entscheidungsrelevante Informationen liefern. Meist werden lediglich Einzelrisiken identifiziert und sich daraus ergebende Kombinationseffekte, die zu „bestandsgefährdenden Entwicklungen“ führen können, gar nicht ausgewertet. Damit werden die gesetzlichen Mindestanforderungen nicht erfüllt, denn § 91 Abs. 2 AktG verlangt deren Früherkennung – auch solche durch Kombinationseffekte von Einzelrisiken, was eine Risikoaggregation durch eine Monte-Carlo-Simulation erfordert. Menschen haben bereits große Schwierigkeiten, einzelne Risiken adäquat zu beurteilen; aber die Fähigkeit des Menschen, aus mehreren Einzelrisiken auf den sich daraus ergebenden Gesamtrisikoumfang – etwa den Eigenkapitalbedarf – zu schließen, ist praktisch null. Für die Bedrohungslage eines Unternehmens – den Grad der Bestandsgefährdung – sind aber nicht primär Einzelrisiken, sondern die möglichen Kombinationseffekte von mehreren Einzelrisiken maßgeblich. Es ist daher erschreckend zu sehen, dass die für die Auswertung solcher Kombinationseffekte von Einzelrisiken und die Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs erforderlichen Verfahren zur Risikoaggregation noch immer in vielen Unternehmen nicht existieren.

Zudem fließen Erkenntnisse aus der Risikoanalyse nicht adäquat in wesentliche strategische Entscheidungen wie Investitionen, Akquisitionen und Strategieänderungen ein. Auch dies ist notwendig, um gesetzlichen Anforderungen im Hinblick auf angemessene Informationen bei der Vorberei-

10Zeitschrift für Risikomanagement (ZfRM) | 01.20