

ISBN 978-3-8006-7184-4



9 783800 671847 € 14,90

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

Spezialausgabe Sommer 2023

www.zeitschrift-controlling.de

In unruhigen
Gewässern
manövrieren

MANAGING RISKS

NEUE WEGE DER RISIKOORIENTIERTEN
UNTERNEHMENSSTEUERUNG



Österreich: € 15,40 / Schweiz: CHF 19,50



5130202307



175522

Inhalt



Führung, Governance und Organisation

Chancen- und risikobewusste Unternehmenssteuerung im Dauerkrisenmodus von Volker Stein und Arnd Wiedemann	4
Eine Aligned Assurance als Grundlage risikoorientierter Unternehmensführung von Michael Schiwietz und Chris Mudrack	9
Is the neighbour's grass (really) greener? by Marco Maffei and Rosanna Spanò	15
Improving Disclosures about Management of Ever-Evolving Risks by Mark Beasley, Bruce Branson and Don Pagach	20
Organisation des Risikomanagements - Einordnung, Größe und Aufgaben von Andreas Hoffjan und Max Schwarz	24



Steuerungsmechanismen

Verhaltenssteuerung durch Anreizsysteme von Ivo Schedlinsky und Friedrich Sommer	28
ESG-Kriterien als Bemessungsgrundlagen in Anreiz- und Vergütungssystemen von Ute Vanini	33
Wie gut ist das Risikobewusstsein in Ihrem Unternehmen? von Evelyn Braumann, Isabella Grabner und Arthur Posch	38
Die Steuerung nicht-finanzieller Risiken im Kontext der Risikokultur von Christoph Schmidt und Hartmut T. Renz	43
Effektive Risikoworkshops ... Aber wie? von Clemens Harten, Lucia Bellora-Bienengräber und Matthias Meyer	50





55

Risikoorientierte Steuerung im Wertschöpfungssystem

Risikomanagement 4.0 in der digitalisierten Fabrik
 von Melanie Kessler und Julia Arlinghaus55

Risikoorientierte Steuerung globaler Lieferketten
 von Michael Stietz und Lauri Lehtinen61

Kenne ich meine Geschäftspartner?
 von Franz Loizenbauer65

Umfeldspezifische Risikosteuerung

Risikomanagement in kleinen Familienunternehmen
 von Michael Kuttner und Christine Mitter70

Gamifizierte Anreize für das Risikomanagement in KMU
 von Thomas Henschel und Ilka Heinze74

Risikoorientierte Steuerung in der öffentlichen Verwaltung
 von Fabienne-Sophie Schäfer
 und Bernhard Hirsch79



ESG-KRITERIEN ALS BEMESSUNGS-GRUNDLAGEN IN ANREIZ-UND VERGÜTUNGSSYSTEMEN

Treiber für die Reduktion oder Ursache für ESG-Risiken?

von Ute Vanini



Aufgrund zunehmender gesetzlicher Regelungen und Anforderungen ihrer Stakeholder gewinnen Nachhaltigkeitsziele für viele Unternehmen an Bedeutung. Für eine konsequente Integration in die Unternehmenssteuerung können sie als Bemessungsgrundlagen in Anreiz- und Vergütungssysteme integriert werden. Allerdings sind dabei verschiedene Aspekte zu beachten, damit die Integration nicht zu mehr ESG-Risiken für die Unternehmen führt.

Warum ESG-Kriterien in Anreiz- und Vergütungssysteme integrieren?

Bestimmte Komponenten von Anreiz- und Vergütungssystemen wie die Fokussierung auf kurzfristige finanzielle Bemessungsgrundlagen (BMG) bspw. den EBIT oder den Jahresüberschuss, eine hohe Anreizintensität oder eine sofortige Auszahlung der Boni können Manager als Anreizempfänger zur Übernahme höherer Risiken motivieren, da diese von den positiven Effekten einer Risikoübernahme sofort profitieren und von den negativen Auswirkungen ggf. später eintretender Risiken nicht oder nur teilweise betroffen sind (für eine ausführliche Diskussion vgl. Vanini, 2018, S. 48 ff.). Es wird vermutet, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 durch Anreiz- und Vergütungssysteme und eine daraus resultierende übermäßige Risikoübernahme von Managern zumindest verstärkt wurde (vgl. Larcker et al., 2014, S. 1 ff.). Der Gesetzgeber ist diesem

Problem durch mehrere Gesetzesinitiativen begegnet, z. B. dem Vorstandsvergütungsangemessenheitsgesetz (VorstAG) oder der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II). So fordert § 87 Abs. 1 Satz 2 Aktiengesetz (AktG) von börsennotierten Aktiengesellschaften eine Ausrichtung der Vergütungsstruktur für den Vorstand auf eine „nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft“. Dabei wurde das Begriffspaar „nachhaltig“ und „langfristig“ bewusst verwendet, um deutlich zu machen, dass nicht nur die langfristigen Wirkungen auf die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, sondern auch weitere Nachhaltigkeitsaspekte bei der Entwicklung von Anreiz- und Vergütungssystemen berücksichtigt werden sollen (vgl. Arnold et al., 2021, S. 141 f.; Velte/Stern, 2020, S. 389 f.).

Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Managementvergütung wird auch durch verschiedene Nachhaltigkeitsinitiativen der Europäischen Union (EU) induziert. So sollen durch den Green Deal der EU eine Nachhaltigkeitstransformation europäischer Unternehmen unterstützt und die CO₂-Emissionen der EU-Mitgliedsstaaten bis 2030 um mindestens 55 % im Vergleich zu 1990 gesenkt werden. Zur Finanzierung dieser Nachhaltigkeitstransformation hat die Europäische Kommission die Sustainable Finance Initiative gestartet, die es Investoren durch verstärkte Transparenzanforderungen erleichtern soll, gezielt in nachhaltige Unternehmen zu investieren (vgl. Petersen/Wolter, 2021, S. 37 f.). So fordert auch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) die von ihr beaufsichtigten Kreditinstitute auf, Nachhaltigkeitsrisiken in ihren Anlage- und Kreditentscheidungen zu berücksichtigen (vgl. BaFin, 2020, S. 27 ff.).

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten für die Legitimität und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gewinnt die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Steuerungssysteme und insbesondere die Zielvereinbarungs-, Anreiz- und Vergütungssysteme von Unternehmen an Bedeutung, da diese direkt die Motivation des Managements und damit die Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen beeinflussen und zudem Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den Stakeholdern reduzieren können (vgl. Velte et al., 2018, S. 271 f.). Zudem können aus einer fehlenden oder unzureichenden Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien möglicherweise Risiken z. B. in Form von Reputationsschäden oder Strafzahlungen für die Unternehmen resultieren. Es stellt sich somit die Frage, wie Nachhaltigkeitskriterien in die Anreiz- und Vergütungssysteme integriert werden sollten, sodass derartige Risiken vermieden werden.

Nachhaltigkeits- bzw. ESG-Risiken erfordern einen Perspektivwechsel

Nachhaltigkeitsrisiken werden auch als ESG-Risiken bezeichnet (vgl. BaFin, 2020, S. 12 ff.), wobei beide Begriffe nicht synonym zu sehen sind (für eine ausführliche Diskussion vgl. Vanini/Sönnichsen, 2022). Während sich Nachhaltigkeitsrisiken auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales beziehen, hat sich auf den Finanz- und Kapitalmärkten der Begriff des ESG-Risikos durchgesetzt. Das englische Akronym „ESG“ setzt sich aus den Faktoren „Environment“ (=Umwelt), „Social“ (=Soziales) und „Governance“ (=Gute Unternehmensführung) zusammen. Es gibt bislang keine einheitliche Systematisierung der ESG-Faktoren, allerdings werden sie bereits als Grundlage verschiedener ESG-Ratings eingesetzt, von Investoren zur Beurteilung nachhaltiger Investments verwendet und in die nichtfinanzielle Berichterstattung insbesondere von kapitalmarkt-orientierten Unternehmen integriert. Im Folgenden wird durchgängig der Begriff des ESG-Risikos verwendet (vgl. Arnold et al., 2021, S. 142).

Die Bewertung von ESG-Risiken folgt dem Prinzip der doppelten Materialität. Im Risikomanagement werden Risiken i.d.R. anhand ihrer Auswirkungen auf die finanziellen und nicht-finanziellen Unternehmensziele bewertet (Outside-in-Risiken). So können z. B. Lieferkettenprobleme dazu führen, dass das Unternehmen nicht wie geplant auf eine Versorgung mit erneuerbaren Energien umstellen kann und daher seine CO₂-Reduktionsziele verfehlt. Wird die Einhaltung der Menschenrechte in der Lieferkette nicht sichergestellt, kann dies zu Reputationsschäden und Strafzahlungen führen. Andererseits kann ein gutes ESG-Rating zu besseren Kreditkonditionen und damit niedrigeren Kapitalkosten führen. ESG-Risiken können folglich einen positiven oder negativen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Reputation des Unternehmens haben (vgl. Hashmi et al., 2022, S. 53 ff.). In diesem Zusammenhang wird auch von einer finanziellen Materialität gesprochen. Darüber hinaus müssen ESG-Risiken auch anhand ihrer Auswirkungen auf die relevante Unternehmensumwelt analysiert werden (Inside-out-Risiken), z. B. Lärmbelastigungen von Anwohnern durch die Produktion oder den Lieferverkehr. Dies impliziert einen grundsätzlichen Perspektivwechsel des Risikomanagements in Richtung der Stakeholder eines Unternehmens (vgl. Hashmi et al., 2022, S. 56 f.).

DIE BEWERTUNG VON
ESG-RISIKEN FOLGT DEM PRINZIP
DER DOPPELTEN MATERIALITÄT.

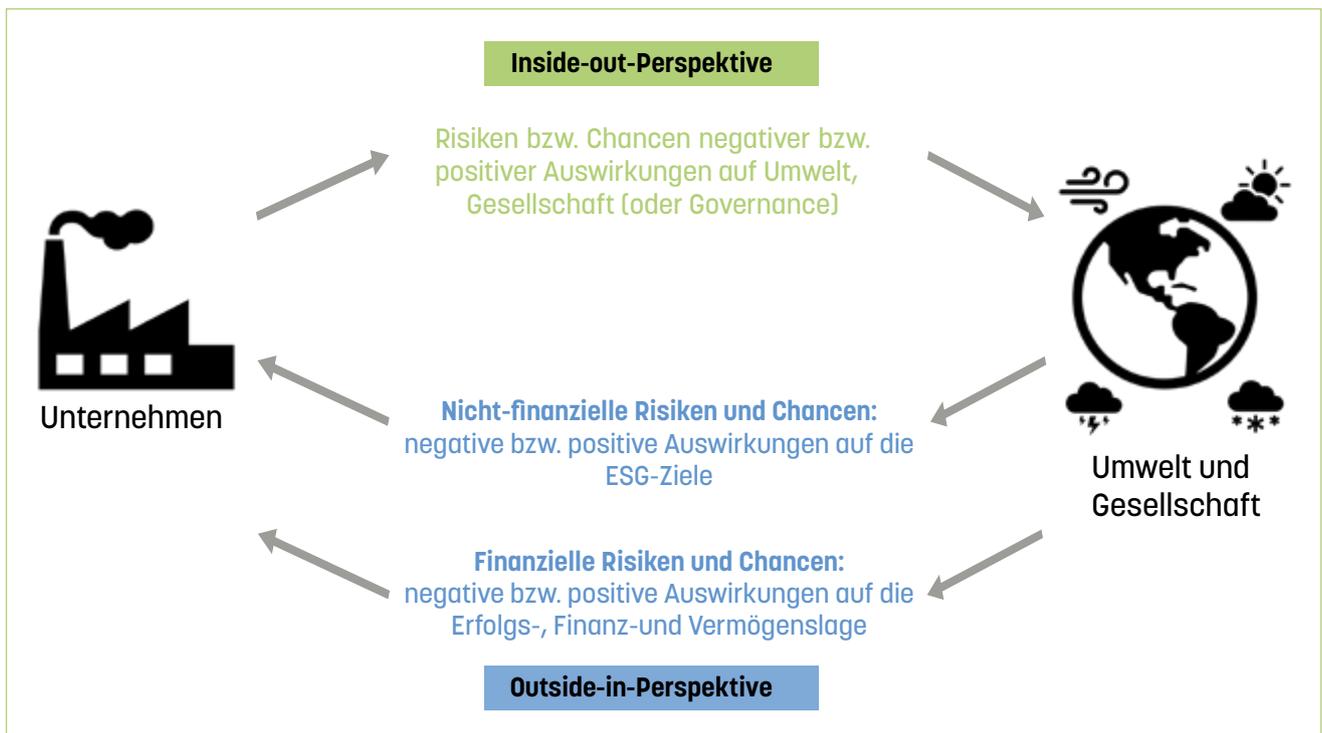


Abb. 1: Inside-out- und Outside-in-Perspektive von ESG-Risiken (in Anlehnung an European Commission, 2019, S. 8)

Neben den schon bekannten Umweltrisiken lassen sich S-Risiken z. B. in Arbeitnehmersrisiken, soziale Risiken und menschenrechtsbezogene Risiken und G-Risiken z. B. in Korruptions- und Bestechungsrisiken sowie allgemeine Corporate Governance-Risiken unterteilen. Weitere bewertungsrelevante Eigenschaften von ESG-Risiken sind ihre Langfristigkeit, ihre ausgeprägten Interdependenzen mit anderen Risiken sowie das Fehlen von historischen Daten für die Risikobewertung.

Die Integration von ESG-Kriterien in Anreiz- und Vergütungssysteme birgt auch Risiken

ESG-Ziele können zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung des Managements verwendet und daher als Bemessungsgrundlage (BMG) in Anreiz- und Vergütungssysteme integriert werden. Hier stellt sich zunächst die Frage, welche ESG-Kriterien als BMG ausgewählt werden sollten. Da es keinen einheitlichen Standard für die Messung der ESG-Performance gibt, müssen zudem Messgrößen festgelegt werden. Außerdem müssen die Anreizintensität der ESG-Ziele in Relation zu den finanziellen Zielen ausgewählt und die ESG-Ziele der kurz- oder der mittel- bis langfristigen Vergütung zugeordnet werden.

Grundsätzlich sollten die ausgewählten ESG-Ziele unternehmensspezifisch anhand der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens möglichst umfassend abbilden. Dabei wird empfohlen, den Beitrag eines ESG-Faktors zur Unternehmensstrategie durch seine finanzielle Materialität für das Geschäftsmodell zu bewerten (vgl. Arnold et al., 2021, S. 145 f.). Aus der Anforderung einer

umfassenden Abbildung der Nachhaltigkeitsleistung lässt sich außerdem die Implikation ableiten, mehrere ESG-Kriterien als BMG zu verwenden.

In der Unternehmenspraxis werden in den Vergütungsberichten der DAX-Unternehmen häufig ausschließlich CO₂-Ziele als BMG für die Vorstandsvergütung verwendet, teilweise werden diese durch soziale Kriterien wie die Kunden- oder die Mitarbeiterzufriedenheit ergänzt (vgl. Arnold et al., 2021, S. 146 ff.). Wird die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens nicht umfassend durch BMG in den Anreiz- und Vergütungssystemen abgebildet, besteht das Risiko, dass nicht mit Anreizen versehene ESG-Ziele vernachlässigt und daher nicht erreicht werden. Dies gilt sowohl für die Outside-in- als auch für die Inside-out-Risiken. Wird die Auswahl der ESG-Kriterien als BMG ausschließlich durch die finanzielle Materialität begründet, entsteht die Gefahr, dass die Inside-out-Wirkungen von ESG-Faktoren auf die Stakeholder vernachlässigt und nicht in die Unternehmenssteuerung einbezogen werden.

Zudem ergibt sich das Problem, dass die Governance-Perspektive i.d.R. Anforderungen einer guten Unternehmensführung wie die Einhaltung der Menschenrechte umfasst, die sich bereits aus der Sorgfaltspflicht der Geschäftsleitung ableiten lassen und daher nicht zusätzlich als Ziel formuliert und durch einen Bonus belohnt werden sollten. Alternativ können G-Faktoren als Knock-out-Kriterien in Anreiz- und Vergütungssysteme integriert werden, deren Verletzung den gesamten Verlust der variablen Vergütungsbestandteile nach sich zieht (vgl. Arbeitskreis „Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandvergütung“, 2021, S. 5 sowie S. 11).

Sind die relevanten Nachhaltigkeitsziele als BMG ausgewählt, müssen diese durch geeignete Kennzahlen und Indikatoren gemessen werden. Dabei scheidet eine Input-orientierte Messung aus, da diese nichts über die Wirkung der einzelnen ESG-Aktivitäten aussagt. Zudem kann sich die Messung auf den Output wie z. B. bei der finanziellen Zielerreichung und damit die Unternehmenssphäre beziehen (vgl. Abb. 2). Der Output ist im Vergleich zum Outcome relativ einfach messbar. Allerdings besteht die Gefahr, dass der Outcome bzw. der Impact von ESG-Faktoren für die Stakeholder vernachlässigt werden und Inside-out-Risiken entstehen.

Neben der Wirkungsebene der ESG-Faktoren muss die konkrete Messvorschrift festgelegt werden. ESG-Faktoren können als absolute qualitative Ziele bspw. in Form einer CDP-Berichterstattung, als absolute Leistungsindikatoren wie ein konkretes CO₂-Reduktionsziel, als relative Leistungsindikatoren z. B. im Vergleich zum Branchendurchschnitt, als externes ESG-Rating oder als integrierte externe oder interne Leistungsbeurteilung mittels Gutachten operationalisiert werden (vgl. die umfangreiche Diskussion von Velte/Stern, 2020, S. 391 ff. am Beispiel der Messung von Carbon-Zielen). Es besteht die Gefahr, dass insbesondere bei der Auswahl absoluter qualitativer Ziele oder Leistungsindikatoren, die ESG-Faktoren ausgewählt werden, deren Erfüllung aus Sicht des Anreizempfängers bspw. aufgrund einer niedrigen Zielvorgabe relativ einfach zu erreichen ist. Auch hier besteht das Risiko, dass andere, schwer erreichbare ESG-Ziele vernachlässigt werden. Relative Leistungsindikatoren oder ESG-Ratings ermöglichen zwar eine bessere Vergleichbarkeit zur ESG-Performance anderer Unternehmen und reduzieren das Risiko eines zu geringen Anspruchsniveaus, lösen aber das Problem einer unvollständigen Abbildung der Nachhaltigkeitsleistung nicht. ESG-Ratings vernachlässigen

zudem den spezifischen Bezug der ESG-Kriterien zur Unternehmensstrategie. Externe oder interne Leistungsbeurteilungen mittels Gutachten ermöglichen zwar eine vollständige Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung, sind aber sehr aufwändig.

Anschließend muss das Verhältnis der Anreizgewährung für die finanziellen und die ESG-bezogenen BMG festgelegt werden. Der Arbeitskreis „Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung“ (2021, S. 4) empfiehlt dabei einen Anreizanteil der ESG-Ziele an der gesamten Vergütung von mindestens 20%, damit diese eine Anreizwirkung zur Steigerung der ESG-Performance bzw. Nachhaltigkeitsleistung haben. Alternativ können ESG-Kriterien als Multiplikator der Vergütung auf Basis der Erreichung der finanziellen Ziele verwendet werden. Es wird geschätzt, dass der Anteil von ESG-Kriterien an der Vergütung des Vorstandes der DAX-Unternehmen aktuell eher bei drei bis fünf Prozent liegt (vgl. Arnold et al., 2021, S. 145 ff.). Hier besteht die Gefahr, dass – insbesondere bei Zielkonflikten mit den finanziellen Unternehmenszielen – auf eine (vollständige) Erreichung der ESG-Ziele zugunsten der finanziellen Ziele zumindest teilweise verzichtet wird und dadurch ESG-Risiken als Inside-out-Risiken entstehen können.

Der Arbeitskreis „Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandvergütung“ (2021, S. 12 f.) empfiehlt außerdem, die Nachhaltigkeits- bzw. ESG-Ziele in die langfristige Vergütung (long-term incentives LTI) zu integrieren. Aktuell werden in der Unternehmenspraxis der DAX-Unternehmen die ESG-Kriterien eher als BMG für die Gewährung von kurzfristigen Anreizen (short-term incentives STI) verwendet (vgl. Arnold et al., 2021, S. 145 ff.). Auch dies kann die Motivation zur Umsetzung der ESG-Ziele negativ beeinträchtigen, da viele ESG-Faktoren sehr lange Wirkungszeiträume haben und daher im Widerspruch zu durchschnittlichen Vergütungszeiträumen von drei bis fünf Jahren stehen.

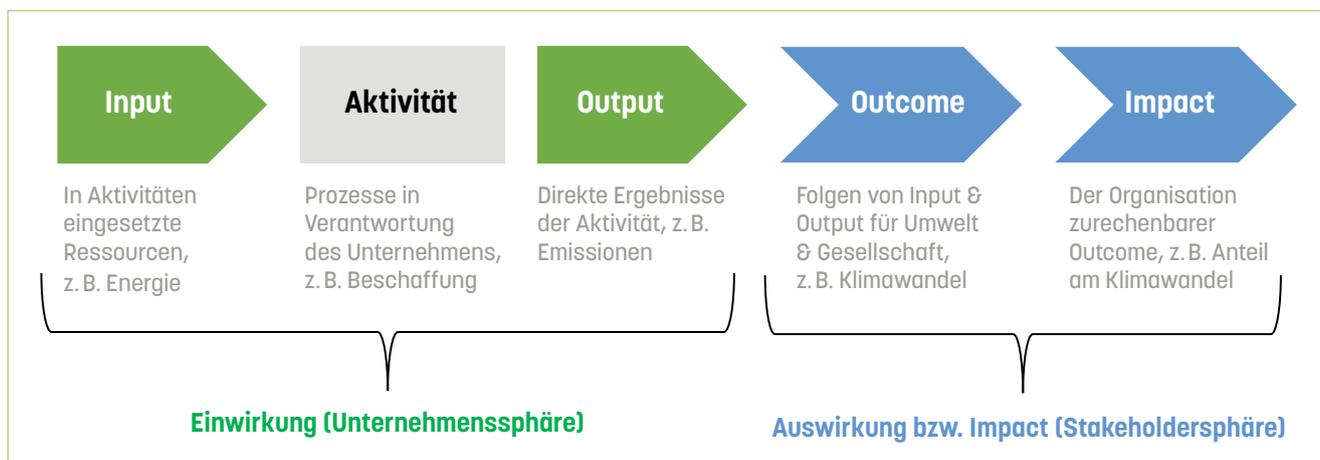


Abb. 2: Impact Value Chain (in Anlehnung an Internationaler Controller Verein, 2020, S. 4)

Was bei einer risikoorientierten Integration von ESG-Kriterien in Anreiz- und Vergütungssysteme zu beachten ist

Um die Nachhaltigkeitsleistung des Managements möglichst umfassend abzubilden und ESG-Risiken aufgrund der Fokussierung auf einfach zu erreichende Ziele zu vermeiden, sollten mehrere ESG-Ziele als BMG ausgewählt werden. Dabei sollten die ESG-Ziele nicht nur aufgrund ihrer finanziellen Materialität in Bezug auf die Unternehmensstrategie, sondern auch aufgrund ihrer Relevanz für wesentliche Stakeholdergruppen ausgewählt werden. Zudem ist darauf zu achten, dass die Anreizwirkung der ESG-Ziele als BMG in Relation zu den finanziellen Unternehmenszielen einen nennenswerten Umfang erreicht, wobei hier mindestens 20% der gesamten variablen Vergütung empfohlen werden.

Bei der Operationalisierung der ESG-Ziele als BMG sollten auch Outcome- oder Impact-Indikatoren in Relation zu einer Benchmark verwendet werden, um die Wirkung der Zielerreichung auf die relevanten Stakeholdergruppen abbilden zu können. Zudem sollten die ESG-Ziele aufgrund ihrer langfristigen Wirkungsweise den LTI-Vergütungskomponenten zugeordnet werden.

CONTROLLING KOMPAKT

#1 ESG-Kriterien sollten als Bemessungsgrundlage in Anreiz- und Vergütungssysteme integriert werden, um die Nachhaltigkeitsperformance des Managements zu verbessern und dadurch mögliche ESG-Risiken zu reduzieren.

#2 Die Erfüllung der ESG-Ziele sollte einen wesentlichen Anteil an der Vergütung des Managements haben, um eine Anreizwirkung zu entfalten und nicht zu einer Vernachlässigung von ESG-Zielen zu führen.

#3 Bei der Auswahl der ESG-Kriterien sollte nicht nur die finanzielle Materialität, sondern auch die Relevanz für die Stakeholder beachtet werden, um Inside-out-Risiken zu begrenzen.

#4 Die ESG-Kriterien sollten anhand von relativen Leistungsindikatoren des Outcomes und des Impacts operationalisiert und aufgrund ihres langfristigen Wirkungshorizonts in die LTI-Vergütung integriert werden.

LITERATUR

Arbeitskreis „Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung“ (2021), Nachhaltigkeit, ESG-Ziele und deren Verankerung in der Vorstandsvergütung – Best-Practice-Empfehlung und deren Kontext. White Paper, http://www.leitlinien-vorstandsverguetung.de/wp-content/uploads/2021/09/whitepaper_esg.pdf, Stand: 15.09.2022.

Arnold, C./Herzberg, J./Zeh, R., Vorstandvergütung und Nachhaltigkeit. In: Die Aktiengesellschaft, 66. Jg. (2021), H. 4, S. 141-147.

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, Berlin 2020, https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl_mb_Nachhaltigkeitsrisiken.pdf;jsessionid=A8FB-C1502D3B36905B955468B455F4C7.2_cid501?__blob=publicationFile&v=14, Stand: 06.06.2022.

European Commission, Communication from the commission: Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information, Brüssel 2019, https://ec.europa.eu/finance/docs/policy/190618-climate-related-information-reporting-guidelines_en.pdf, Stand: 10.06.2022.

Hashmi, M./Wieben, H.-J./Beckmann, K.M., ReThinking Risk: Neue Ansätze im Risikomanagement durch Integration von ESG-Risiken, in: RETHinking Finance, 4. Jg. (2022), H. 1, S. 52-62.

Internationaler Controller Verein, Rolle des Impact Measurement in der integrierten Unternehmenssteuerung – Leitplanken und Handlungsempfehlungen für die Implementierung eines neuen strategischen Steuerungsinstruments. White Paper des Fachkreises Green Controlling for Responsible Business im Internationalen Controller Verein (ICV), Wörthsee 2020.

Larcker, D.F./Ormazabal, G./Tayan, B./Taylor, D.J., Follow the Money: Compensation, Risk, and the Financial Crisis. In: Stanford Closer Look Series, September 8th 2014.

Petersen, H./Wolter, F., Green Deal und EU-Taxonomie – Erweiterte Verantwortung trifft auf Controllingdefizite. In: Der Aufsichtsrat, 18. Jg. (2021), H. 3, S. 37-38.

Vanini, U., Manager an ihren Risiken beteiligen. In: Controlling & Management Review, 62. Jg. (2018), Nr. 4, S. 48-53.

Vanini, U./Sönnichsen, J., Klimarisiken – Begriff, Abgrenzung und Integration in das Risikomanagement. In: RMA (Hrsg.), Jahrbuch Risikomanagement 2022, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2022, erscheint demnächst.

Velte, P./Stern, H.J., Zur Einbeziehung der relativen CO₂-Leistung in die Vorstandsvergütung nach dem ARUG II. In: IRZ, 15. Jg. (2020), Nr. 9, S. 389-396.

Velte, P./Weber, S.C./Lentfer, T., Weiterentwicklung der Vorstandsvergütungssysteme im Rahmen der Sustainable Corporate Governance. In: Velte, P./Müller, S./Weber S./Sassen, R./Mammen, A. (Hrsg.), Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling, Wiesbaden 2018, S. 269-287.

AUTORENVORSTELLUNG



Prof. Dr. Ute Vanini ist Professorin für Controlling und Risikomanagement an der Fachhochschule Kiel und Autorin und Herausgeberin zahlreicher Fachpublikationen zur Integration von Controlling und Risikomanagement.
E-Mail: ute.vanini@fh-kiel.de

In unruhigen Gewässern manövrieren.



Diederichs
Risikomanagement und Risikocontrolling

5. Auflage, 2023, 462 Seiten.
Gebunden € 79,-
ISBN 978-3-8006-6931-8
≡ vahlen.de/33736211



Gleißner
Grundlagen des Risikomanagements

4. Auflage, 2022, 786 Seiten.
Mit Software zur Risikoanalyse zum Download.
Gebunden € 65,-
ISBN 978-3-8006-6782-6
≡ vahlen.de/33282870



Crone/Werner
Modernes Sanierungsmanagement

6. Auflage, 2021, 644 Seiten.
Gebunden € 75,-
ISBN 978-3-8006-6591-4
≡ vahlen.de/32367908



Allert
Distressed M&A

2022, 341 Seiten.
Gebunden € 79,-
ISBN 978-3-8006-6586-0
≡ vahlen.de/32359859



Beyer/Kirchner-Khairy
Wert- und risikoorientiertes Controlling

2023, Rund 500 Seiten.
Kartonierte ca. € 39,80
ISBN 978-3-8006-5934-0
≡ vahlen.de/26280302



Jossé
Krisenmanagement und Business Continuity

2020, 108 Seiten.
Kartonierte € 18,90
ISBN 978-3-8006-6426-9
≡ vahlen.de/31347387