

## Die Entscheidung über den Versicherungsschutz als „unternehmerische Entscheidung“ und die Implikationen für Versicherungsmakler

Das Versicherungsmanagement ist ein wesentlicher Teil des Risikomanagements, das in deutschen Unternehmen nun bereits seit gut 20 Jahren – Inkrafttreten des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG)<sup>1</sup> – eine Reihe gesetzlicher Mindestanforderungen erfüllen muss. Insbesondere ist zu gewährleisten, dass mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“, auch aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken (mittels Risikoaggregation), früh erkannt werden. In der Zwischenzeit gibt es bedeutende weitere gesetzliche Anforderungen an das Risikomanagement im Allgemeinen und das Versicherungsmanagement im Speziellen, die von vielen Unternehmen noch nicht adäquat beachtet werden (was zu Haftungsrisiken führen kann).<sup>2</sup>

### 1. Die Sorgfaltspflicht der Unternehmensleitung bei „unternehmerischen Entscheidungen“

Dieser Beitrag befasst sich mit den neuen Anforderungen an ein „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“, die sich aus § 93 AktG ergeben, und erhebliche Implikationen haben für die Vorbereitung von Entscheidungen über den Versicherungsschutz. Obwohl im Aktiengesetz kodifiziert, hat diese Norm gemäß der Gesetzesbegründung und der Rechtsprechung eine Ausstrahlungswirkung auch

auf Geschäftsführer.<sup>3</sup> Das zum 1. Januar 2021 in Kraft getretene StaRUG hat dies klargestellt und fordert nun bei Bedarf auch „geeignete Gegenmaßnahmen“ zur Risikoreduzierung (§ 1 StaRUG).<sup>4</sup>

Mit dem § 93 Aktiengesetz – der sogenannten Business Judgment Rule<sup>5</sup> – wurde das Aufgabenfeld von Risikomanagement auf sämtliche Vorstandsentscheidungen ausgeweitet. Gefordert wird nun, dass der Vorstand vor Entscheidungen über „angemessene Informationen“ verfügen muss. Und aus dem Schrifttum und der Rechtsprechung wird deutlich, dass bei einer Entscheidung unter

Unsicherheit insbesondere Informationen über Risiken gemeint sind. Der Vorstand muss also bereits vor einer Entscheidung wissen, welche Veränderung des Risikoumfangs mit dieser Entscheidung einhergeht – und welche Auswirkungen dies auf das zukünftige Rating und den Unternehmenswert hat. Ökonomischen Nutzen bieten Risikoinformationen nur dann, wenn diese bereits vor einer Entscheidung bereitstehen (und nicht etwa im Risikoreporting nach der Entscheidung). Der ökonomische Mehrwert des Risikomanagements ergibt sich aus der Erhöhung der Überlebenswahrscheinlichkeit (Bestandssicherheit), der Optimierung von Risikobewältigung und der Reduzierung von Risikokosten sowie durch die Bereitstellung von Informationen über Risiken, die mit den Entscheidungen des Vorstands zu berücksichtigen sind (z.B. bezogen auf Akquisitionen oder Investitionen). Risikoanalysen tragen also zu einer besseren Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen bei<sup>6</sup>, was den nachhaltigen Unternehmenserfolg fördert.

Quantitative Risikoanalysen und Risikoaggregation zur Bestimmung des

<sup>1</sup> Siehe Gleißner (2018).

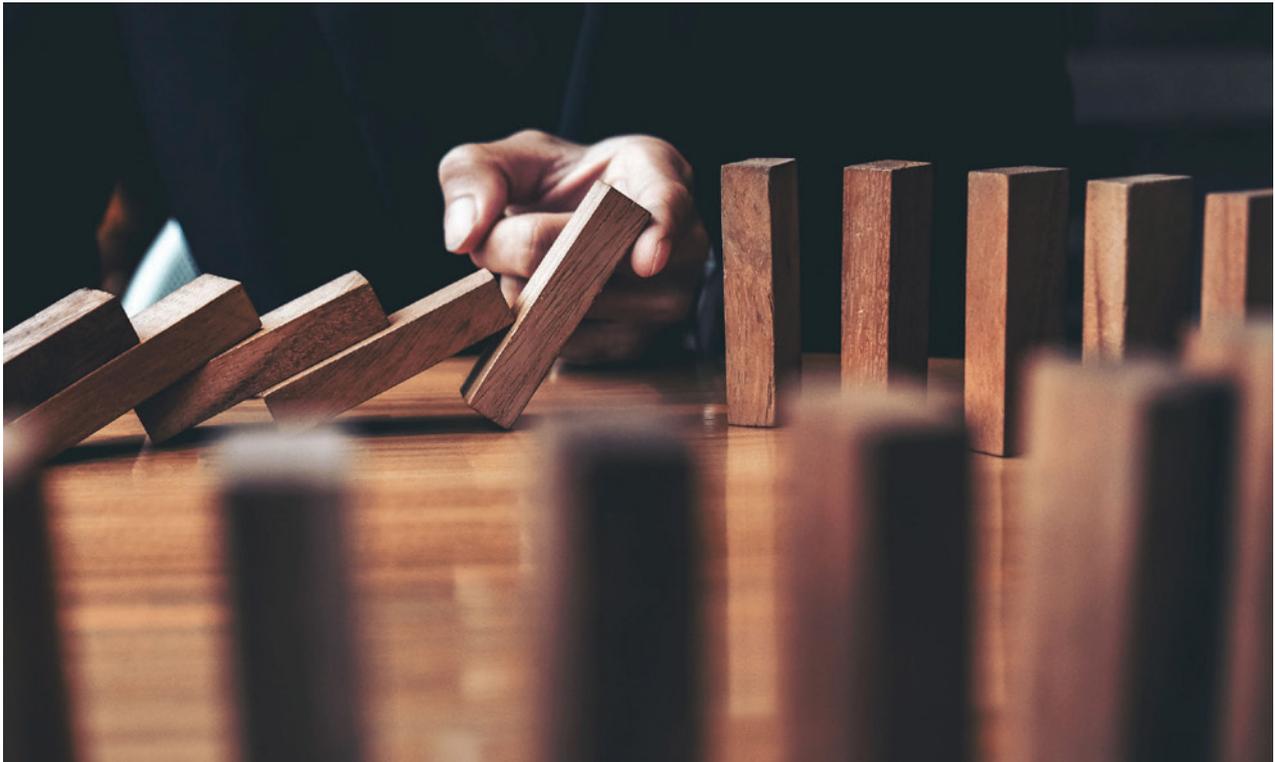
<sup>2</sup> Siehe Cyrus (2014 und 2018) sowie Cyrus/Gleißner (2013).

<sup>3</sup> Vgl. Hartmann/Romeike (2015) und RMA (2019).

<sup>4</sup> Gleißner/Lienhard/Kühne (2021).

<sup>5</sup> Graumann/Linderhaus/Grundel (2009).

<sup>6</sup> Siehe Gleißner (2014) und Gleißner/Romeike (2012).



Gesamtrisikoumfangs schaffen die Voraussetzungen, um Risiken und die erwarteten Erträge gegeneinander abzuwägen.<sup>7</sup>

Vielen Vorständen und Geschäftsführern ist nicht bewusst, dass – neben Compliance-Verstößen – insbesondere nicht adäquat vorbereitete „unternehmerische Entscheidungen“ eine Sorgfaltspflichtverletzung darstellen.<sup>8</sup> Erst durch die oben skizzierte Präzisierung der Implikationen aus § 93 AktG, insbesondere auch durch die Rechtsprechung, wurden in den letzten Jahren die Anforderungen an die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (§ 93 AktG, Business Judgment Rule) deutlich. Der Gesetzgeber stellt klar, dass kein Vorstand und kein Geschäftsführer für „Pech“ und „unglückliche Umstände“ haftet. Unternehmertum ist unvermeidlich mit dem Eingehen unternehmerischer Risiken verbunden und diese können sich eben auch realisieren und zu negativen Planabweichungen, Verlusten oder schlimmstenfalls gar zu einer Insolvenz führen. Vorstand und Geschäftsführer können und sollen nicht sämtliche Risiken vermeiden. Von einer sorgfältigen Geschäftsführung wird

allerdings verlangt, dass man schon vor einer unternehmerischen Entscheidung die mit dieser verbundenen Risiken betrachtet und insgesamt die Entscheidung basierend auf „angemessenen Informationen“ (§ 93 AktG) trifft.

Zur Vermeidung persönlicher Haftungsrisiken<sup>9</sup> und der Prävention von Schadensersatzansprüchen ist es entsprechend erforderlich, adäquate Entscheidungsvorlagen zu erstellen, die alle aus betriebswirtschaftlicher Sicht erforderlichen „angemessenen Informationen“ enthalten. Diese Anforderungen an Vorstände (respektive Geschäftsführer) gilt nach § 93 AktG auch dann, wenn später der Aufsichtsrat der Entscheidung zustimmt, und – dies ist von grundlegender Bedeutung – es gilt eine Beweislastumkehr: der Vorstand muss beweisen, dass ihm zum Zeitpunkt der unternehmerischen Entscheidung die für diese Entscheidung maßgeblichen Informationen vorlagen.

Es ist zu beachten, dass ähnlich wie auch beim KonTraG aufgrund der Ausstrahlung und den gesetzlichen Erläuterungen die hier zusammengefassten Anforderungen auch für mittelständische GmbHs Gültigkeit haben (für die Geschäftsführer

einer mittelständischen GmbH gelten nämlich prinzipiell die gleichen Sorgfaltspflichtanforderungen). Dies wurde durch das am 1. Januar 2021 in Kraft getretene StaRUG noch deutlicher:<sup>10</sup> Alle Kapitalgesellschaften müssen in der Lage sein „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh zu erkennen, was Risikoanalyse und Risikoaggregation erfordert. Die vom Gesetzgeber nun mit § 1 StaRUG bei Bedarf geforderten „geeigneten Gegenmaßnahmen“ können speziell auch eine Verstärkung des Versicherungsschutzes umfassen und erfordern grundsätzlich eine „unternehmerische Entscheidung“ (sowie eine Beurteilung der Wirksamkeit, § 14 StaRUG).

Alle „unternehmerischen Entscheidungen“ im Sinne § 93 AktG haben aufgrund bestehender Chancen und Gefahren (Risiken) unsichere Auswirkungen. Entsprechend ist es notwendig, dass die für Vorstand und Aufsichtsrat erstellten Entscheidungsvorlagen insbesondere darüber informieren

- welche Veränderung des Risikoumfangs aus einer solchen Entscheidung resultiert und

<sup>7</sup> Die Methoden zum Abwägen erwarteter Erträge und Risiken nennt man Bewertungsverfahren, siehe Gleißner (2017a), S. 341–386 und ders. (2019).

<sup>8</sup> Vgl. Gleißner (2021) und Internationaler Controller Verein e.V. (2021).

<sup>9</sup> Vgl. Thümmel (2016).

<sup>10</sup> Gleißner/Lienhard/Kühne (2021) sowie Nickert/Nickert (2021).

- wie diese Veränderung des Risikoumfangs im Entscheidungskalkül berücksichtigt wird („risikogerechte Bewertung“).

Diese Informationen sind erforderlich, damit man von „angemessenen Informationen“ im Sinne § 93 AktG ausgehen kann.<sup>11</sup> Die entsprechenden Informationen sind aufgrund der im Gesetz formulierten Beweislastumkehr zu dokumentieren und es ist zunächst zu prüfen, ob durch die mit einer Entscheidung einhergehenden zusätzlichen Risiken „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (im Sinne § 91 Abs. 2 AktG) entstehen können. Zudem ist zu zeigen, wie die Risikoinformationen im Entscheidungskalkül gewürdigt wurden.

Nach der in der Zwischenzeit erreichten Präzisierung der gesetzlichen Anforderungen auch durch die Rechtsprechung existiert seit Ende 2018 nun auch ein Risikomanagement-Standard, der auch diese neuen Anforderungen berücksichtigt: der DIIR Revisionsstandard Nr. 2 des Deutschen Instituts für Interne Revision.<sup>12</sup> Er fordert nun klar zu untersuchen, inwieweit das Risikomanagement bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen involviert ist (und macht dies zu einem zentralen Prüfungsgegenstand für die Interne Revision).

## 2. Implikationen für Entscheidungen über den Versicherungsschutz

1. Inzwischen befassen sich momentan viele Unternehmen mit der Verbesserung von Entscheidungsvorlagen (infolge der Präzisierung der Anforderungen aus § 93 AktG); setzen hier aber typischerweise erst bei den wichtigsten Entscheidungen an (wie Investitionen oder M&A). Entscheidungsvorlagen für den Versicherungsschutz werden typischerweise erst im zweiten Schritt angegangen (obwohl die Entscheidung über den Versicherungsschutz als „unternehmerische Entscheidung“ im Sinne § 93 AktG anzusehen ist). Man sieht hier oft gravierende Schwächen.

2. Die Unterlage, die z.B. eine Versicherungsgesellschaft, ein Versicherungsberater oder -makler erstellt, enthalten

viele der für eine Entscheidungsvorlage zum Thema „Versicherung“ erforderlichen Informationen. Sie sind selber aber im eigentlichen Sinn zumeist keine Entscheidungsvorlage (sondern wäre ein Anhang mit wichtigen Informationen, auf die die eigentliche Entscheidungsvorlage Bezug nehmen sollte).

3. Was mitunter in der Dokumentation fehlt, ist die eigentliche quantitative Beschreibung des zu versichernden Risikos (Quantifizierung der Risiken im Hinblick auf Häufigkeit des Eintritts und mögliche, unsichere Schadensauswirkungen).<sup>13</sup> Als Konsequenz der fehlenden Informationen über das zu versichernde Risiko fehlen vielfach auch Aussagen über den aggregierten Risikoumfang. Genau diese Quantifizierung des Risikoumfangs (und Informationen über die Datenherkunft) ist natürlich wichtig, um über Angemessenheit des Versicherungsschutzes (und der Prämien) entscheiden zu können.

4. Ein klares Entscheidungskriterium (Erfolgsmaßstab) ist nicht immer erkennbar und die Beurteilung des (vorgeschlagenen) Versicherungsprogramms, über das es letztlich zu entscheiden gilt, ist damit schwierig. Man liest natürlich über Versicherungsprämien, diese können aber nicht alleine Entscheidungsmaßstab sein (es geht ja nicht darum Kosten zu reduzieren und zwar zu angemessenen Kosten).<sup>14</sup> Eine Beurteilung der Auswirkungen des Versicherungsschutzes auf (1) Kosten und damit erwartete Erträge, (2) Risikoumfang (inklusive gegebenenfalls auch des Insolvenzrisikos) wäre zusätzlich (und im einfachsten Fall schon über ein Total-Cost-of-Risk-Modell<sup>15</sup> abbildbar). Im Ergebnis fehlt damit die für die eigentliche Entscheidung notwendige Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles der Maßnahme „Änderung des Versicherungsschutzes“.

5. Auch nur cursorisch angedeutet wird meist, welche Handlungsoptionen

existieren. Im Hinblick auf Einzelversicherungen mögen verschiedene Handlungsoptionen bestehen (sind vielleicht auch geprüft worden), aber welche dies sind, wird nicht immer klar. In einer Entscheidungsvorlage ist zudem präzise zu dokumentieren, über was es nun konkret zu entscheiden gilt.

6. Problematisch ist bei vielen Vorlagen „informationelle Fundierung“ und „Neutralität“. Grundsätzlich ist es erst einmal positiv, wenn ein kompetenter Versicherer, Versicherungsberater oder -makler hier maßgeblich mitgewirkt hat.<sup>16</sup> Die Rechtsprechung macht hier übrigens deutlich, dass auch bei der Einbeziehung von sachkundigen Experten zumindest eine Plausibilitätsprüfung eine Aufgabe des Vorstands bleibt (bzw. diesen unterstützende interne Stellen oder – von der eigentlichen Entscheidungsvorlagenerstellung unabhängigen – Experten).<sup>17</sup>

Fazit: Grundsätzlich sollten in einer Entscheidungsvorlage folgende Themen adressiert werden:<sup>18</sup>

- Ziel, Beurteilungsmaßstab und Nebenbedingungen
- Situationsbeschreibung / Status quo
- Handlungsmöglichkeiten (mit kurzer Beschreibung, Vor- und Nachteile)
- Annahmen (und ihre Begründungen)
- Auswirkungen & Planung (Prognose): Status quo vs. Handlungsoption(en)
- Einzelne Chancen und Gefahren (Risiken) und Gesamtrisikoumfang / Rating
- Beurteilung, insb. Abwägen von Ertrag und Risiko („Bewertung“)
- Fazit (Zusammenfassung und ggf. Empfehlung)

Bei Handlungsoptionen sind nicht nur hier diejenigen zu nennen, die in der Entscheidungsvorlage näher betrachtet werden. Es ist auch auf Handlungsoptionen einzugehen, die bereits im Vorfeld ausgeschlossen wurden. In einer späteren Entscheidungsvorlage für das Versicherungsprogramm wäre bspw. darauf einzugehen.

<sup>13</sup> Viele der für Entscheidungsvorlagen wichtigen „Basisinformationen“ (zu Ausgangssituation, Rahmenbedingungen und Zukunftserwartungen) findet man in den Unterlagen der Makler (z.B. Prämienübersicht, eine Beschreibung der wesentlichen Komponenten des Versicherungsschutzes).

<sup>14</sup> Gleißner/Nguyen (2013).

<sup>15</sup> Vgl. Gleißner/Löffler (2007) und Gleißner (2017b).

<sup>16</sup> Wobei in der eigentlichen Entscheidungsvorlage auch begründet werden sollte, ob und inwieweit dieser als neutral angesehen werden kann.

<sup>17</sup> Vgl. RMA (2019).

<sup>18</sup> Gleißner (2021) und Internationaler Controller Verein e.V. (2021).

<sup>11</sup> Siehe dazu Graumann (2014) und Gleißner (2021).

<sup>12</sup> Siehe Gleißner/Kimpel (2019).

Je nach Art der betrachteten Entscheidung variieren natürlich die Inhalte aber ggf. auch der Aufbau. Bei der Entscheidung über das Versicherungsprogramm gehören die Informationen über die Bruttoerträge (und die dazugehörigen Annahmen) eher zur Situationsbeschreibung, sie werden durch die Handlungsoptionen ja nicht verändert.

### 3. Implikationen für die Praxis

Die wesentlichen praktischen Implikationen der obigen Erläuterung werden nachfolgend zusammengefasst:

1. Risikomanagement hat einen erheblichen ökonomischen Mehrwert, den auch empirische Studien klar belegen.<sup>19</sup> Dieser ergibt sich neben einer Erhöhung der Bestandsicherheit, einer Reduzierung von Risikokosten und insbesondere aus der Möglichkeit, bei unternehmerischen Entscheidungen erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen.
2. Der Gesetzgeber fordert vom Risikomanagement von Aktiengesellschaften und GmbHs<sup>20</sup>, dass „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh erkannt werden und dem Vorstand bei der Entscheidungsvorbereitung „angemessene Informationen“ zur Verfügung gestellt werden. Das Risikomanagement muss in die Entscheidungsvorbereitung mit einbezogen werden. Es muss dabei aufgezeigt werden, ob
  - durch die zusätzlichen Risiken „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (im Sinne § 91 Absatz 2 AktG und – seit 1. Januar 2021 – § 1 StaRUG<sup>21</sup>) möglich erscheinen und
  - die mit der Entscheidung verbundenen „Verlustrisiken“ (z.B. Eigenkapitalbedarf-Veränderung) in Anbetracht der erwarteten Erträge angemessen sind (was eine risikogerechte Bewertung voraussetzt).
3. Die Beurteilung des Ertrag-Risiko-Profiles von Unternehmen, einzelnen Geschäftsbereichen oder Handlungsoptionen (wie

19 Vgl. z.B. McShane (2017).

20 Siehe Ausstrahlungswirkung auf GmbHs in der Gesetzesbegründung zum KonTraG.

21 Gleichner/Lienhard/Kühne (2021) und Nickert/Nickert (2021).



Projekten) erfordern risikogerechte Bewertungsverfahren. Der berechnete Unternehmenswert (als Erfolgsmaßstab und Entscheidungskriterium) drückt das Ertrag-Risiko-Profil von Handlungsoptionen einer Kennzahl aus, wenn sichergestellt ist, dass der Werttreiber Kapitalkosten basierend auf dem aggregierten Ertragsrisiko abgeleitet wird; und nicht etwa aus historischen Aktienrenditeschwankungen (wie beim CAPM). Risikogerechte Kapitalkosten verbinden Risikomanagement und wertorientierte Steuerung.

4. Die durch das Rating ausgedrückte Insolvenzwahrscheinlichkeit ist ein oft übersehener Werttreiber, der, neben Ertragskraft und Risikodeckungspotenzial, vom aggregierten Gesamtrisikoumfang des Unternehmens abhängt. Über die Insolvenzwahrscheinlichkeit lässt sich der „Grad der Bestandsgefährdung“ eines Unternehmens messen.
5. Die Methoden der risikogerechten Bewertung ermöglichen es speziell auch den Wertbeitrag von Risikobewältigungsmaßnahmen – und somit den Versicherungsschutz – nachvollziehbar zu belegen. Eine Reduzierung der „Total Cost of Risk“<sup>22</sup> entspricht einer genauso großen Erhöhung des Unternehmenswerts. Dieser Wertbeitrag der Risikobewältigung ergibt sich dadurch, dass durch Risikobewältigungsmaßnahmen der aggregierte Gesamtrisikoumfang und damit der

22 Siehe Gleichner/Löffler (2007); Gleichner (2008 und 2017a), S. 301-308 sowie ders. (2019) zur Herleitung des Wertbeitrags.

Eigenkapitalbedarf des Unternehmens reduziert wird.<sup>23</sup> Auch die Entscheidung der Unternehmensführung, eine bestimmte Versicherung abzuschließen oder diese nicht abzuschließen, muss man im Allgemeinen als eine unternehmerische Entscheidung im Sinne des § 93 AktG auffassen. Es empfiehlt sich zur Vermeidung persönlicher Haftungsrisiken auch hier diesen gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden (und z.B. die Implikationen des Versicherungsschutzes für Eigenkapitalbedarf anzugeben).<sup>24</sup>

### 4. Fazit und Zusammenfassung

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass insbesondere auch viele mittelständische Unternehmen ihr bisheriges Risikomanagement zu einem „entscheidungsorientierten Risikomanagement“ weiterentwickeln müssen, um sicherzustellen, dass bei „unternehmerischen Entscheidungen“ die für diese erforderlichen Risikoinformationen belegbar vorliegen. Genau dies trägt auch dazu bei, dass das Risikomanagement einen konkreten ökonomischen Mehrwert leistet (durch die Verbesserung der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“). Besondere Implikationen ergeben sich auch für die unternehmerische Entscheidung über den Versicherungsschutz. Auch hier gelten die oben erläuterten Anforderungen.

23 Es ist sogar möglich durch geeignete Verfahren aufzuzeigen, welche Veränderungen von Versicherungsprämien in Anbetracht des Schadensverlaufs überhaupt angemessen und zu akzeptieren sind, siehe Gleichner/Nguyen (2013).

24 Siehe Gleichner (2010).

Insbesondere muss klar auf bestehende Handlungsmöglichkeiten in der Entscheidungsvorlage hingewiesen werden und es muss gezeigt werden, wie sich der quantitative Risikoumfang durch die Entscheidung verändert und wie die Implikationen für Risikoumfang und Ertrag (speziell über die Versicherungsprämien) gegeneinander abgewogen werden (z.B. durch ein Total-Cost-of-Risk-Modell). Bei der Erstellung solcher Entscheidungsvorlagen, die Haftungsrisiken reduzieren hilft, kann der Versicherer bzw. Berater oder Makler unterstützen. Er kann insbesondere helfen klar aufzuzeigen, wieviel Risiko in den verschiedenen Gestaltungsvarianten des Versicherungsprogramms vom Unternehmen zu tragen sind (und welche Total Cost of Risk entsprechend mit den verschiedenen Handlungsoptionen verbunden sind).

Ein Versicherungsmanagement sollte deshalb nicht alleinig über die Prämienhöhe gesteuert werden. Eine adäquate Versicherungsdeckung für die wesentlichen Programmpartnern zur Verhinderung von großen Einschlüssen in die Bilanz des Unternehmens sollte das primäre Ziel sein. Eine Sorgfaltspflichtverletzung ist auch dann gegeben, wenn der bestehende Versicherungsschutz den veränderten Umständen nicht mehr genügt, also nicht adäquat ist. (Bundesgerichtsurteil vom 26.11.1985 | VI ZR 9/85)



Prof. Dr. Werner Gleißner,  
Vorstand,  
FutureValue Group AG,  
kontakt@FutureValue.de



Marco Wolfrum  
Partner und Senior Analyst,  
FutureValue Group,  
m.wolfrum@FutureValue.de,



Hendrik Löffler,  
Geschäftsführer,  
Funk Gruppe,  
H.Loeffler@funk-gruppe.de



Ralf A. Huber,  
Senior Consultant,  
Rent-a-Riskmanager,  
Ralf.A.Huber@outlook.de

## Literaturverzeichnis

Cyrus, R. (2014): D&O-Versicherung. Wenn der Rettungsschirm nicht aufgeht, in: Boardreport, 4/2014, S. 14-15.  
Cyrus, R. (2018): Neue Entwicklungen in der D&O-Versicherung, in: Neue Zeitschrift für Gesellschaft (NZG), 1/2018, S. 7-14.  
Cyrus, R./Gleißner, W. (2013): Haftungsfälle bei Managemententscheidungen: Maßnahmenpaket zur Vermeidung und Abwehr einer persönlichen Haftung, in: ZRFC Zeitschrift für Risk, Fraud & Compliance, 5/2013, S. 180-186.  
Gleißner, W. (2008): Ratingprognose, Bilanzschutz und alternativer Risikotransfer, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 23/2008, S. 799-805.  
Gleißner, W. (2010): Zur kritischen Prüfung von Entscheidungsvorlagen und Gutachten: Elf Fragen und Empfehlungen, in: Der Aufsichtsrat, Heft 05/2010, S.69-71.  
Gleißner, W. (2014): 10 Gebote für gute unternehmerische Entscheidungen, in: Controller Magazin, 4/2014, S. 34-41.  
Gleißner, W. (2017a): Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., Verlag Vahlen, München.  
Gleißner, W. (2017b): Risikomanagement: Nutzen, Perspektiven und Implikationen für das Versicherungsmanagement, in: VersicherungsPraxis, 1/2017, S. 3-7.  
Gleißner, W. (2018): Risikomanagement 20 Jahre nach KonTraG: Auf dem Weg zum entscheidungsorientierten Risikomanagement, in: Der Betrieb vom 16.11.2018, Heft 46, S. 2769-2774.  
Gleißner, W. (2019): Cost of capital and probability of default in value-based risk management, in:

Management Research Review, Vol, 42, Heft 11/2019, S. 1243-1258.  
Gleißner, W. (2021): Unternehmerische Entscheidungen – Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule), in: Controller Magazin, Heft 1/2021, S. 16-23.  
Gleißner, W./Kimpel, R.. (2019): Prüfung des Risikomanagements und der neue DfIR Revisionsstandard Nr. 2, in: ZIR, Heft 4/2019, S. 148-159.  
Gleißner, W./Lienhard, F./Kühne, M. (2021): Neue gesetzliche Anforderungen an das Krisen- und Risikofrüherkennungssystem: Implikationen des StaRuG, in: Zeitschrift für Risikomanagement, Heft 2/2021, S. 32-40.  
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./Nguyen, T. (2013): Prämienkalkulation und die „Sanierung“ von Versicherungsverträgen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Vol. 102, No. 4, S. 367-387  
Gleißner, W./Romeike, F. (2012): Psychologische Aspekte im Risikomanagement, in: Risk, Compliance & Audit 6/2012, S. 43–46.  
Gleißner, W./Wolfrum, M. (2017): Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz, Risikoappetit und Risikodeckungspotenzial, in: Controller Magazin, Heft 6 (November/Dezember), S. 77-84.  
Gleißner, W./Wolfrum, M. (2019): Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation. Schlüsseltechnologie

für Risikomanagement und Controlling, in der Reihe essentials erschienen, Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden.  
Graumann, M. (2014): Die angemessene Informationsgrundlage bei Entscheidung, in: WISU, Heft 3/2014, S. 317-320.  
Graumann, M./Linderhaus, H./Grundel, J. (2009): Wann ist die Risikobereitschaft bei unternehmerischen Entscheidungen „in unzulässiger Weise überspannt“?, in: BFuP, 5/2009, S.492-505.  
Hartmann, W./Romeike, F. (2015): Business Judgement Rule – Maßstab für die Prüfung von Pflichtverletzungen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Vol. 68, Heft 5/2015, S. 227–230  
Internationaler Controller Verein e.V. (2021): Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung, Haufe, Freiburg 2021.  
McShane, M. (2017): Enterprise risk management: history and a design science proposal, in: The Journal of Risk Finance, Vol. 19, No. 2, S.137-153.  
Nickert, A./Nickert, C. (2021): Früherkennungssystem als Instrument zur Krisenfrüherkennung nach dem StaRuG, in: GmbHR, Heft 08/2021, S. 1-11.  
Risk Management Association e. V. (RMA) (Hrsg.): Managemententscheidungen unter Risiko, erarbeitet von Werner Gleißner, Ralf Kimpel, Matthias Kühne, Frank Lienhard, Anne-Gret Nickert und Cornelius Nickert, Erich Schmidt Verlag Berlin, 2019.  
Thümmel, R. C. (2016): Persönliche Haftung von Managern und Aufsichtsräten, 5. Aufl., Boorberg Verlag. ■