

# Risikofrüherkennung für den CFO - aktueller und wichtiger denn je

RA Dr. Volker Beissenhirtz  
Atreus, München,  
10. April 2025

„Es reicht nicht, keinen Plan zu haben. Man muss auch unfähig sein, ihn umzusetzen.“

Nicht von Perikles

Four thin lines originate from the left edge of the slide. Two lines extend upwards and to the right, and two lines extend downwards and to the right. One pair of lines is gold and the other pair is maroon.

*gunnercooke*

Statt einer Einführung

## Heathrow – 20. März 2025 – nach 23:00

- Ausbruch eines Feuers in einem Umspannwerk bei Hillingdon
- Auch betroffen: Back-up Generator
- Schließung Heathrow Airport für 24h // Evakuierungen
- Ca. 1351 Flüge / 290.000 Passagiere betroffen
- Schließung Heathrow Airport für 24h // Evakuierungen

*„Der Flughafen [...] verfügt über eine Notstromversorgung, die jedoch für den Betrieb des gesamten Flughafens nicht ausreicht. In der Nähe des Flughafens gibt es zwei Umspannwerke, [...], aber der Flughafen ist nur an das nördliche angeschlossen.“*



Quelle: [https://en.wikipedia.org/wiki/Hayes\\_substation\\_fire](https://en.wikipedia.org/wiki/Hayes_substation_fire)



## Das steht zwischen Ihnen und dem Bier:

---

- ✓ Risikofrüherkennung
  - nicht nur die Pflicht sollte rufen
- ✓ „Risikofrüherkennung“, so what?
- ✓ Strategische Frühaufklärung
- ✓ Der Blick in die Glaskugel
- ✓ Was können Sie tun?
- ✓ Bonus – “Improvise – Adapt – Overcome”
- ✓ Zusammenfassung, Fragen & Diskussion

gunnercooke



Risikofrüherkennung –  
nicht nur die Pflicht  
sollte rufen



# § 1 StaRUG – Warum reden wir darüber?

## Rechtliche Verpflichtung:

- **KonTraG (1998)** – Aktiengesellschaften
  - „Der Vorstand hat [...] ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Risiken früh erkannt werden.“ (§ 91 Abs. 2 AktG)
  - „Ausstrahlungswirkung“ ??
- **StaRUG (2021)** – rechtsformunabhängig (!)
  - „Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können.“ (§ 1 Abs. 1 StaRUG)
- **FISG (2021)** – börsennotierte Aktiengesellschaften
  - „Der Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft hat darüber hinaus ein im Hinblick auf den Umfang der Geschäftstätigkeit und die Risikolage des Unternehmens angemessenes und wirksames internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem einzurichten.“ (§ 91 Abs. 3 AktG)






## § 1 StaRUG – “Krisenfrüherkennung & Krisenmanagement”

- „Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können.“
- Pflicht zur Einrichtung eines adäquaten Risiko-Management-Systems (RMS)
- BMJ: „Frühwarnsysteme nach § 101 StaRUG“
- Standards: IDW PS 981 / IDW PS 340 / DIIR Nr. 2 / COSO-ERM → gerade für KMU zu komplex
- Mindestanforderung (jur. Fachliteratur): 24-monatige rollierende Liquiditätsplanung (§ 18 InsO)
- Folgen Verstoß?
  - Unzulässigkeit Anzeige nach § 31 StaRUG?
  - „Tod der D&O-Versicherung“?



Four thin lines originate from the left edge of the slide. Two lines extend upwards and to the right, and two lines extend downwards and to the right. The lines are colored in a light gold and a muted red/maroon.

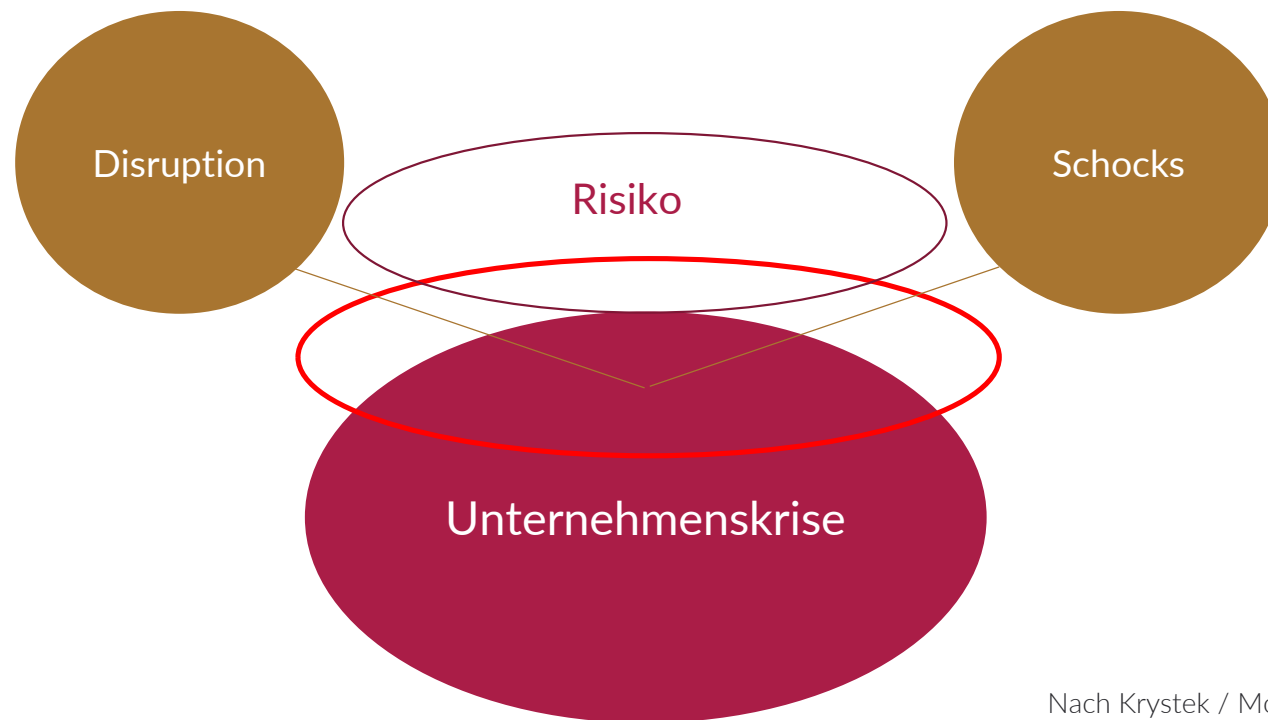
*gunnercooke*

# Risikofrüherkennung – So What?

Über Was reden wir?

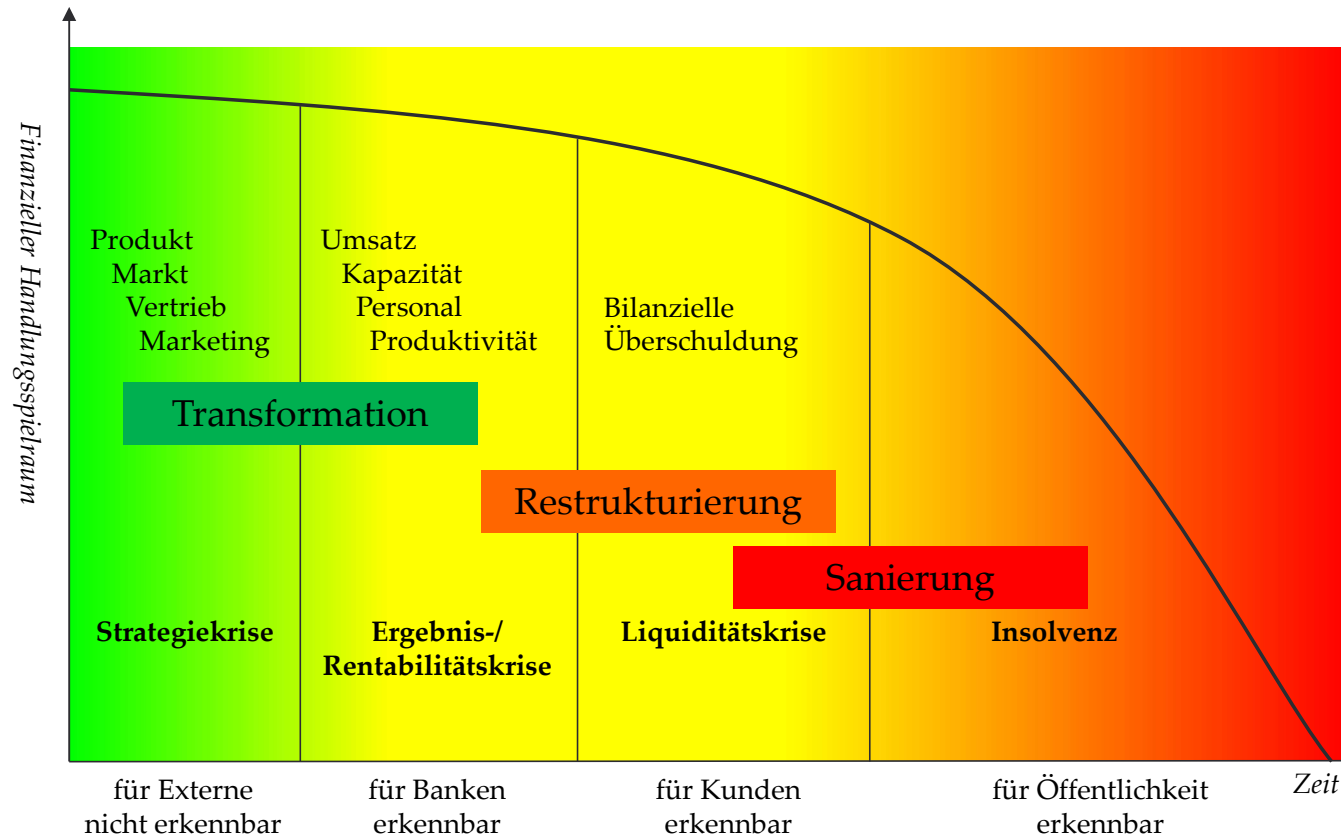
---

gunnercooke



Nach Krystek / Moldenhauer

# "Wer nicht transformiert, wird restrukturiert..."



gunnercooke



©gunnercooke

# Wer redet denn hier?

---

- Rechtsanwalt / Organ Focus auf
  - Governance, Risk & Compliance
  - Restrukturierung, Sanierung & Insolvenz
  - Wirtschaftskriminalität
- Blogger
- ResOffz im MilNw



Wer redet denn hier? - „Referenzen“

*gunnercooke*

„Subprime“

„CDS“

## Kapitalmarktgespräche

Kapitalanlage in der [REDACTED]  
zwischen Rendite und Risiko

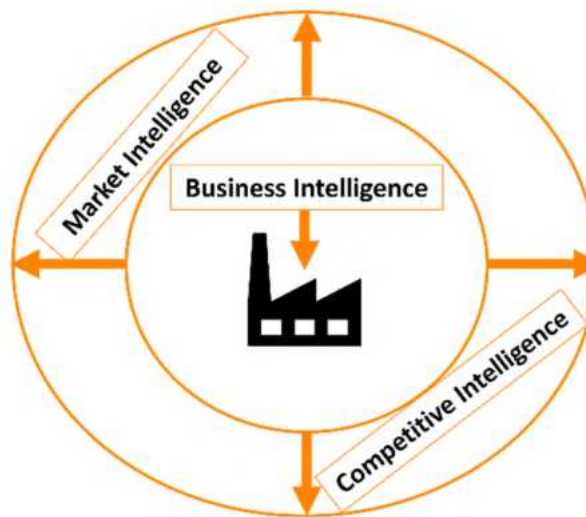
[REDACTED]  
Berlin, 10. Juli 2007  
Volker Beissenhirtz  
Dr. jur., LL.M., Rechtsanwalt

 Schultze & Braun

„CovLite“

„CDO“

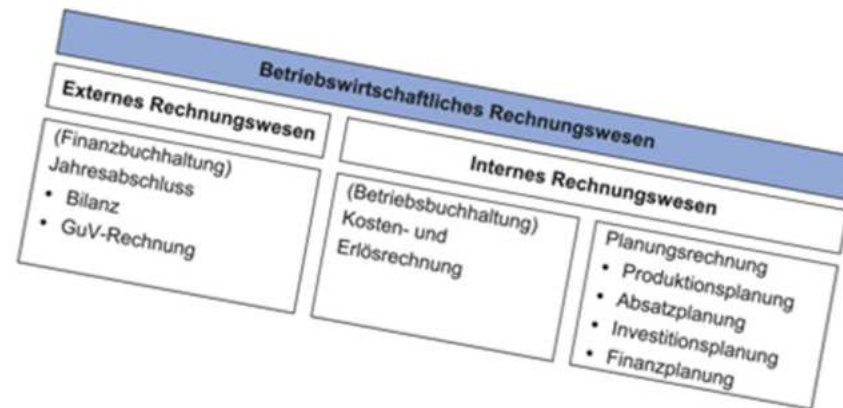
# Risikofrüherkennung – „Sie haben mehr, als Sie denken!“





# Risikofrüherkennung

Frühwarnung – „Business Intelligence“



Frühwarnung

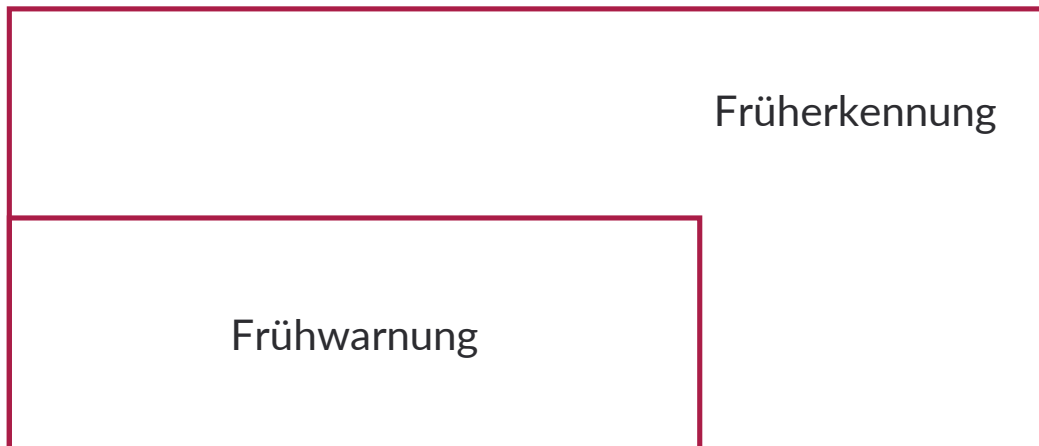
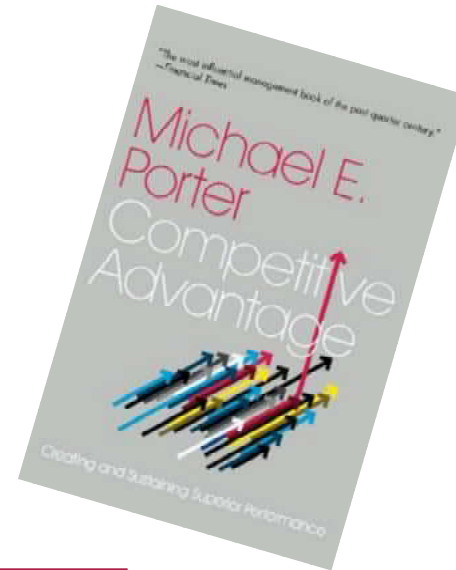
Nach Krystek

gunnercooke



# Risikofrüherkennung

Früherkennung – „Competitive Intelligence“



Nach Krystek

gunnercooke



©gunnercooke

# Risikofrüherkennung:

gunnercooke

## Früherkennung über volkswirtschaftliche Indizes?

### Konventionell:

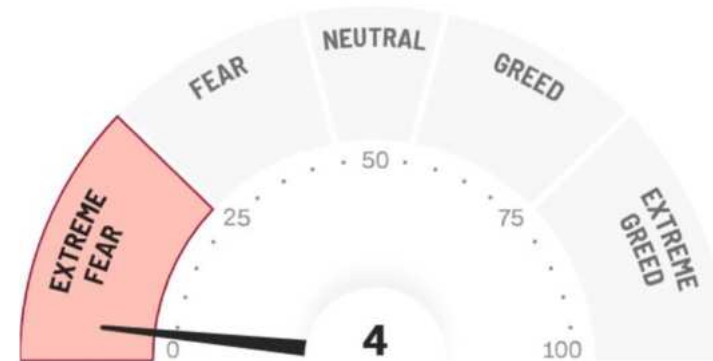
- Bruttoinlandsprodukt
- Börsenkurse
- Aufträge, Produktion,
- Exporte
- Arbeitslosenquote
- Insolvenzzahlen
- Sentiment-Indizes (EMI / Ifo / ZEW)



### Unkonventionell:

#### Fear & Greed Index

What emotion is driving the market now?  
[Learn more about the index](#)



Last updated Apr 4 at 5:36:29 PM ET

## Früherkennung – Teil der SWOT-Analyse

Lebenszyklus  
Erfahrung  
Kostenstruktur  
Zufriedenheit  
Unternehmenskultur  
Kernkompetenz  
7-S-Modell  
Wertketten  
Markt  
Branche-Wettbewerb-  
Portfolio  
ABC-Analyse



Umwelt  
Zielgruppe  
Konkurrenz  
Substitution  
Stakeholder  
Benchmarking  
Branchenstruktur



Guter Plan trifft auf Realität

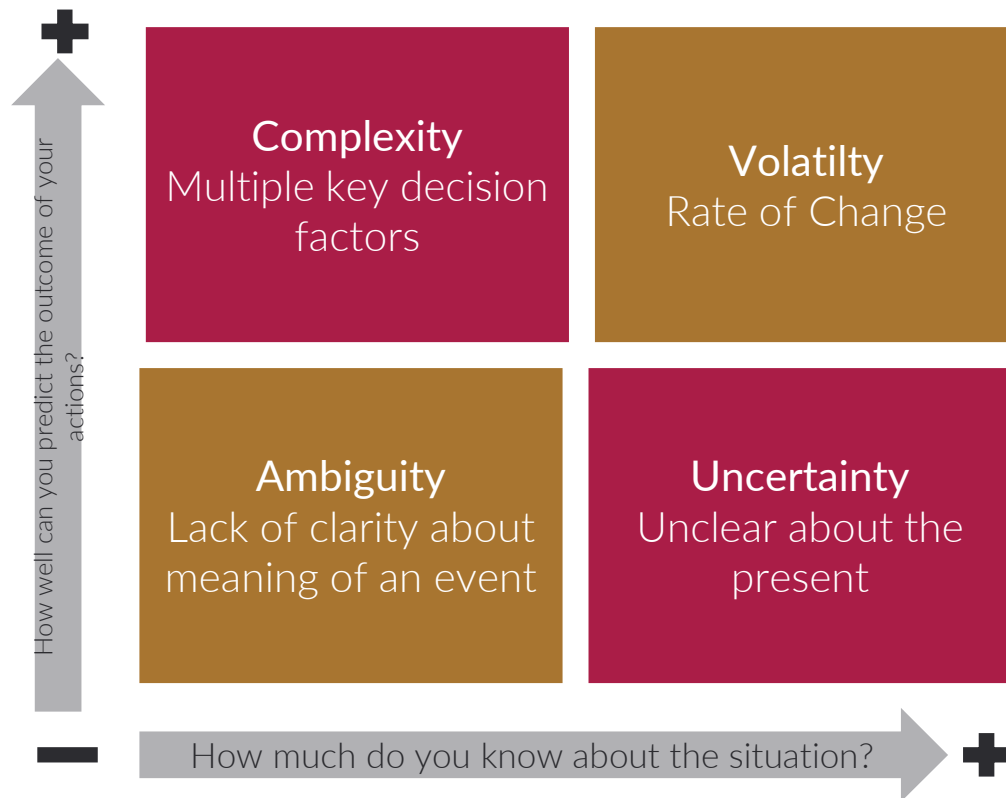
---

*gunnercooke*



©gunnercooke

# Aufwachen in der VUCA-Welt





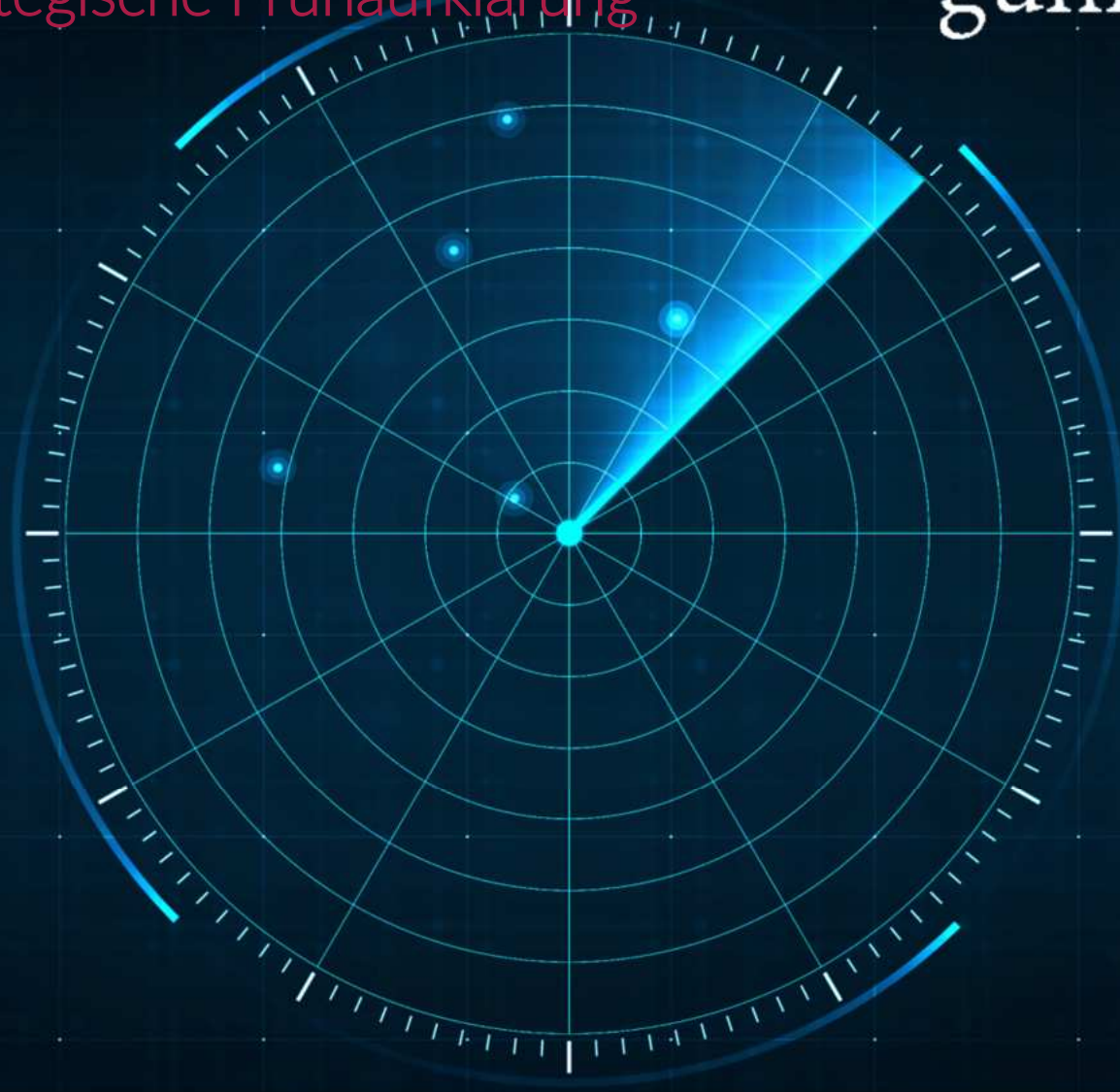
„Man kann die Realität  
ignorieren. Aber man kann  
nicht die Folgen der  
ignorierten Realität ignorieren.“

Ayn Rand

Die Antwort: Strategische Frühaufklärung

---

gunnercooke



## „Weak Signals“

---

*gunnercooke*

“Warnings (external or internal), events and developments which are still too incomplete to permit an accurate estimation of their impact and/or to determine their full-fledge responses”

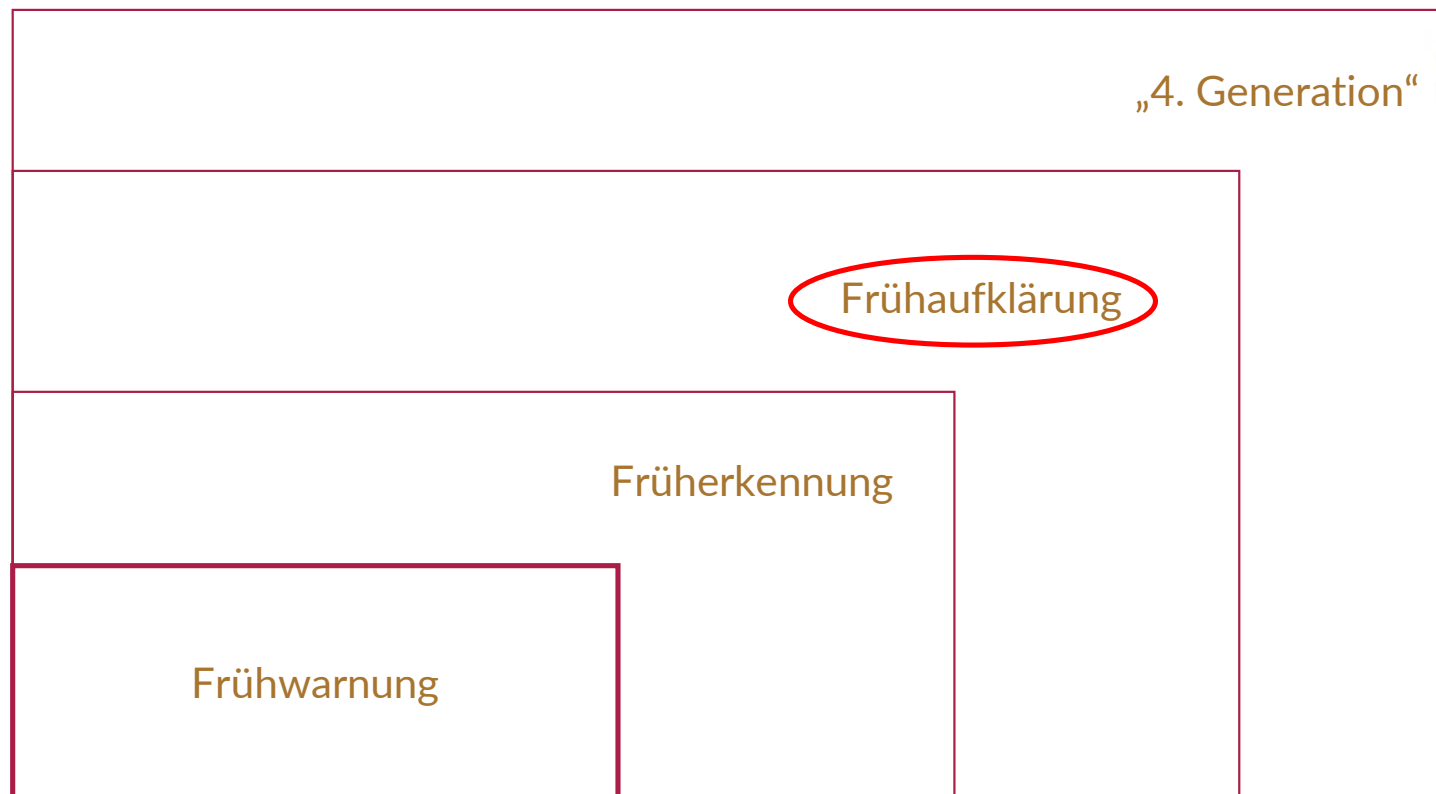
“Weak Signals are first symptoms of strategic discontinuities, i.e. symptoms of possible change in the future, acting as warning signs of new possibilities.”

**Harry Igor Ansoff**

Managing Surprise and Discontinuity

# Strategische Frühaufklärung

---



Nach Krystek

gunnercooke

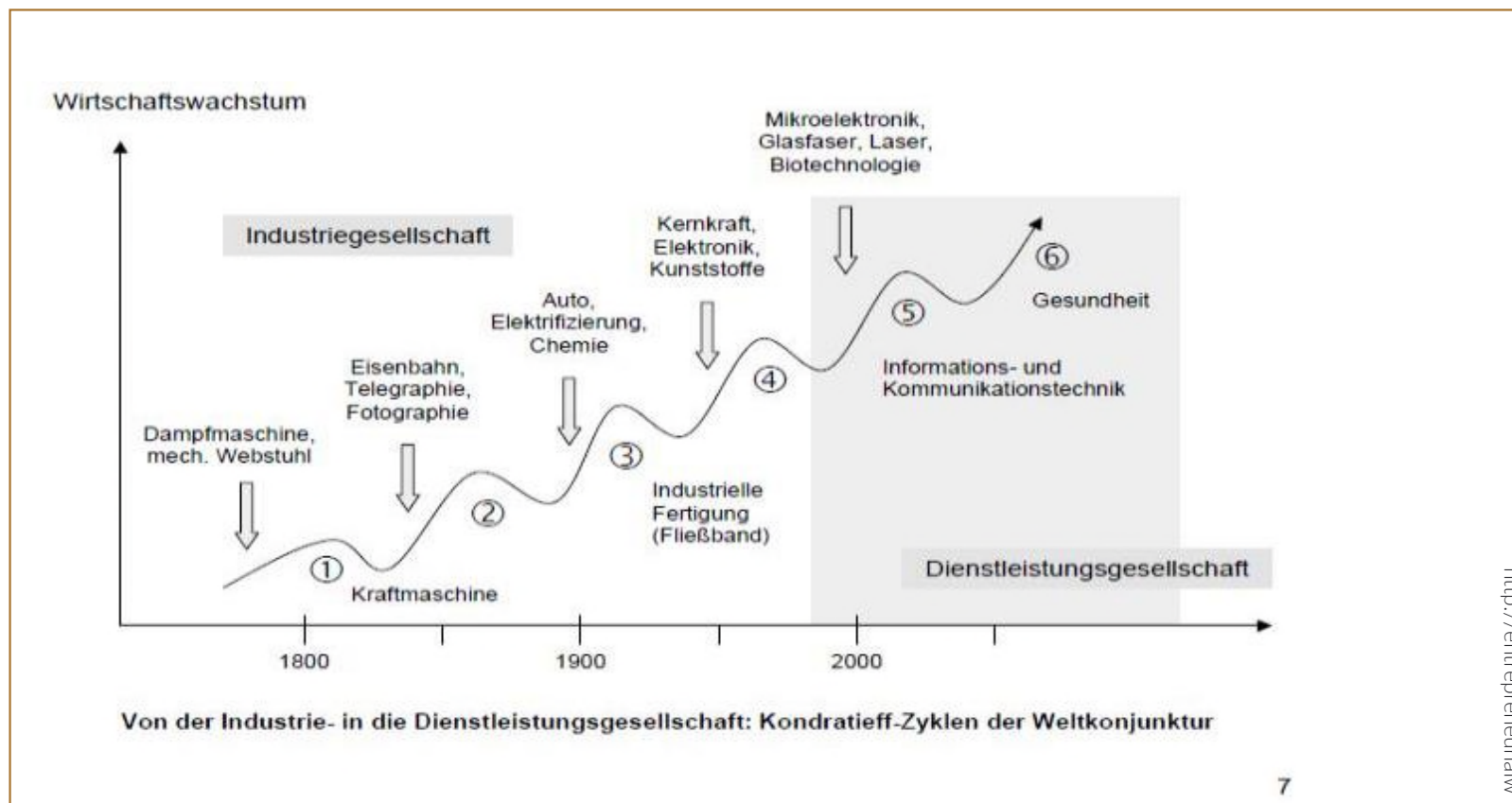


©gunnercooke

# Strategische Frühaufklärung: „Umwelt des Unternehmens“



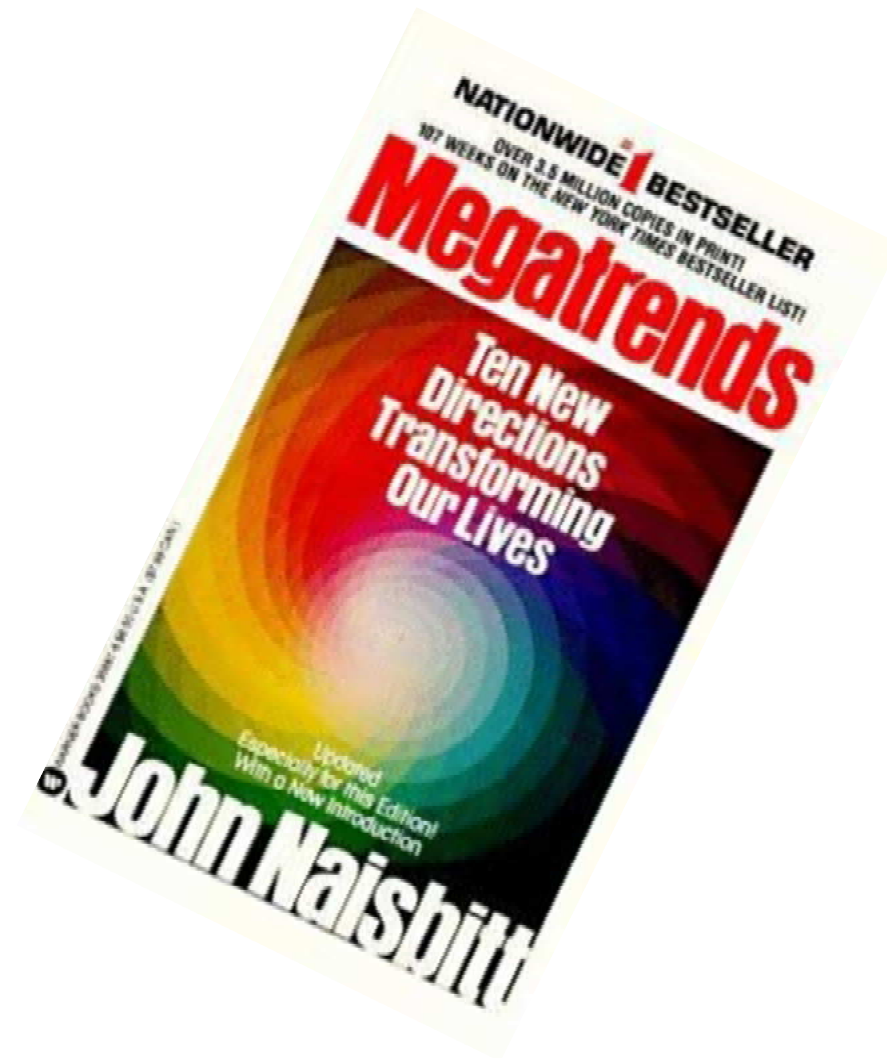
## „Technologische Trends – „Kondratieff-Zyklen“



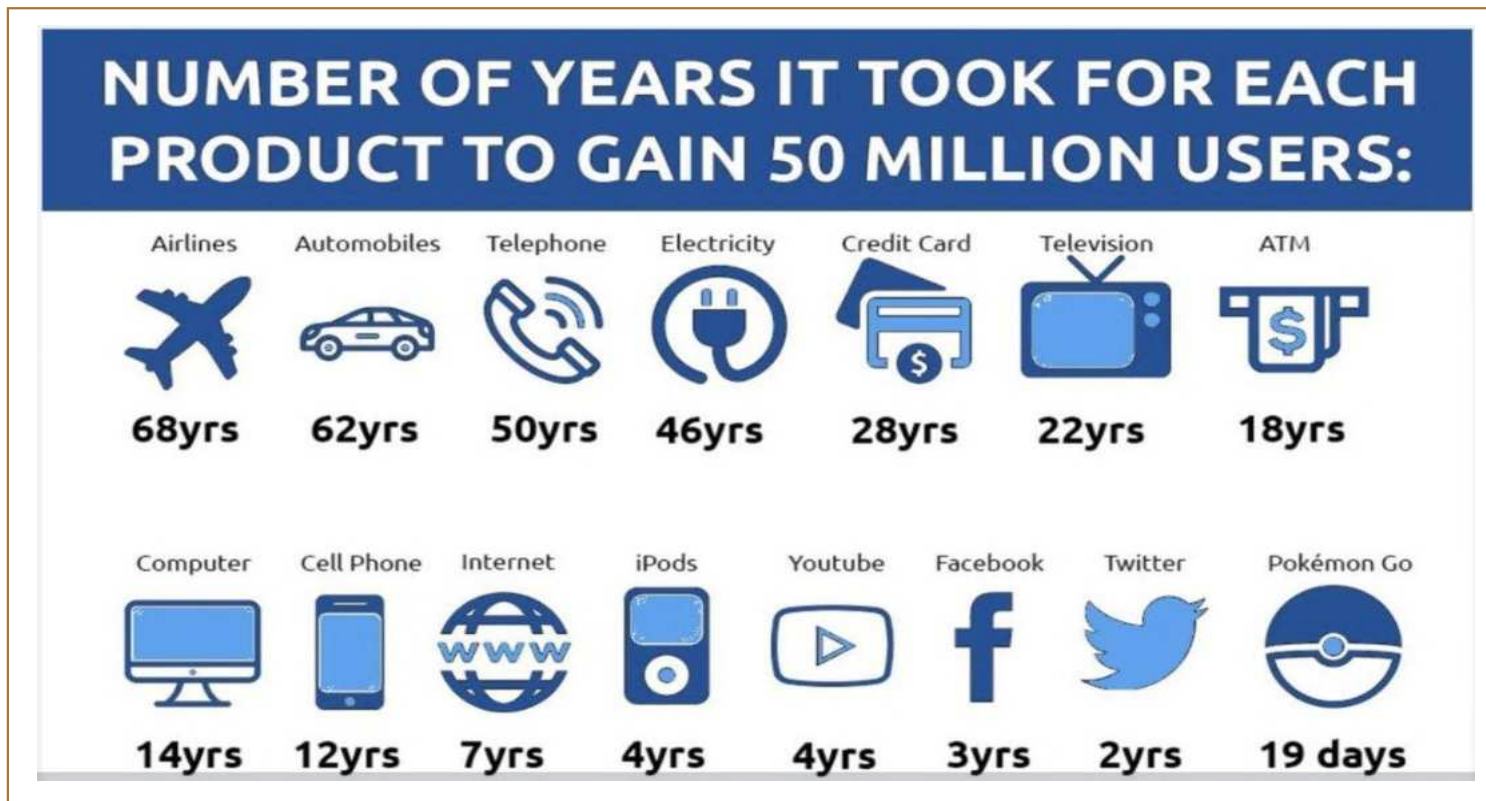


## „Megatrends - alt & neu

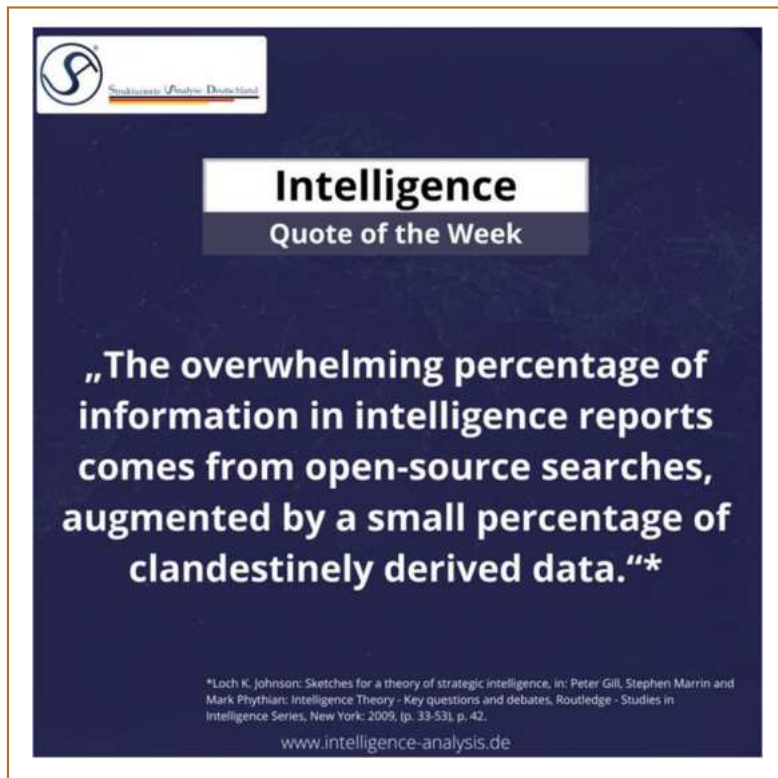
- Digitalisierung
- Klimawandel
- Demographie
- Verschuldung
- Migration
- Energieversorgung
- Gesellschaftliche (Re-)Orientierung
- (De-)Globalisierung
- Geopolitische Spannungen



Trends – hier: Zeiträume bis zur Marktdurchdringung



## OSINT – „Open Source Intelligence“

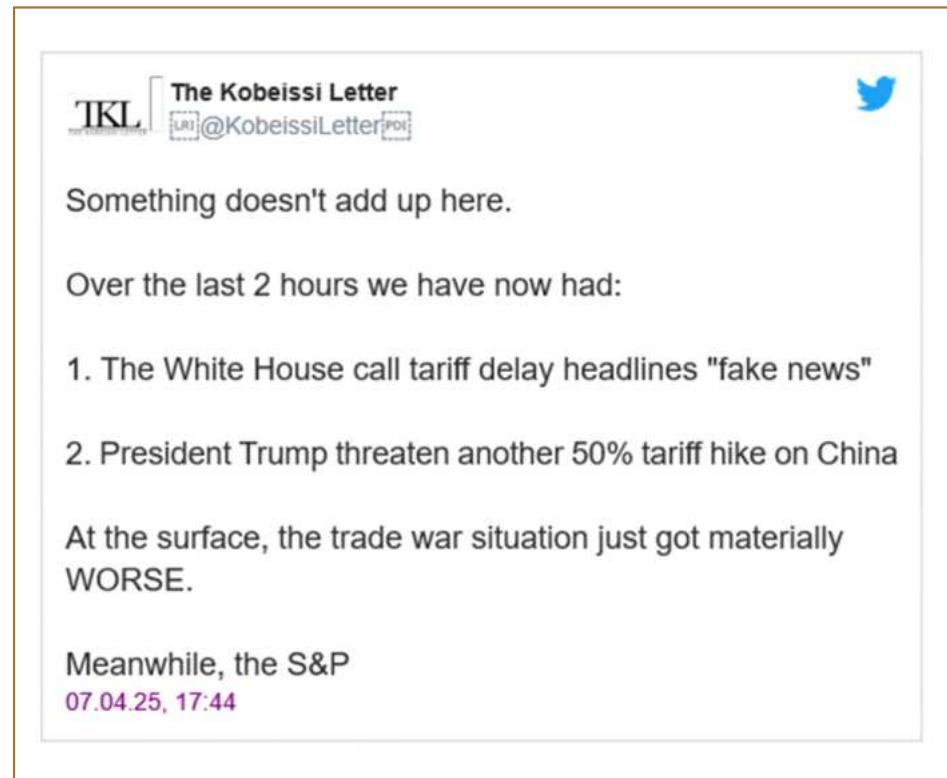


The graphic features a dark blue background with a white header containing a logo and the text 'Strategische Frühaufklärung - Deutschland'. Below this, a white box with the word 'Intelligence' is centered, with 'Quote of the Week' in a smaller font underneath. The main quote is in large, white, bold letters. At the bottom, there is a small footnote and a website URL.

**Intelligence**  
Quote of the Week

**„The overwhelming percentage of information in intelligence reports comes from open-source searches, augmented by a small percentage of clandestinely derived data.“\***

\*Loch K. Johnson: Sketches for a theory of strategic intelligence, in: Peter Gill, Stephen Marrin and Mark Pithyian: Intelligence Theory - Key questions and debates, Routledge - Studies in Intelligence Series, New York: 2009, (p. 33-53), p. 42.  
[www.intelligence-analysis.de](http://www.intelligence-analysis.de)



The image shows a screenshot of a tweet from 'The Kobeissi Letter' (@KobeissiLetter). The tweet text discusses the trade war situation, mentioning 'fake news' and a 50% tariff hike on China. It includes a timestamp of 07.04.25, 17:44.

**The Kobeissi Letter**  
@KobeissiLetter

Something doesn't add up here.

Over the last 2 hours we have now had:

1. The White House call tariff delay headlines "fake news"
2. President Trump threaten another 50% tariff hike on China

At the surface, the trade war situation just got materially WORSE.

Meanwhile, the S&P  
07.04.25, 17:44



Der Blick in die Glaskugel

---

gunnercooke

“History doesn’t  
repeat itself but it  
often rhymes”

(Marc Twain)

„Deutschland hat seine Sicherheit  
an die USA, seinen Energiebedarf  
an Russland und sein export-  
bedingtes Wirtschaftswachstum an  
China ausgelagert.“

Constanze Stelzenmüller

## Der Blick in die Glaskugel



**Peter Schiff** ✓  
@PeterSchiff

...

What's happening in the stock market is an example of what happens when you throw a match into a powder keg. Not only was the market one of the most over-valued in history, but it was priced for absolute perfection. A massive tax hike, a trade war and a recession hardly qualify.

[Post übersetzen](#)

Zuletzt bearbeitet 3:03 nachm. · 4. Apr. 2025 · **87.463** Mal angezeigt



121



107



945



33



“Bei Rückenwind können auch  
Truthähne fliegen“

gunnercooke



©gunnercooke



# Der Blick in die Glaskugel

---

## Control Risks – Risk Map 2025

- „Uncertain States of America“
- „Red Line Geopolitics“
- „Global Trade War“
- „Rising Political Violence“
- „Digital Concentration Risk“

abrufbar unter: <https://www.controlrisks.com/riskmap/top-risks>



# Der Blick in die Glaskugel

---

## Eurasia Group – Top Risks 2025

- „The G-Zero wins“
- „Rule of Don“
- „US-China Breakdown“
- „Trumponomics“
- „Russia still Rogue“
- „Iran on the Ropes“
- „Beggar with the World“
- „AI Unbound“
- „Ungoverned Spaces“
- „Mexican Standoff“

abrufbar unter: <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2025>



## Der Blick in die Glaskugel: „Famous Last Words“?

---

“Would I say there will never, ever be another financial crisis? You know probably that would be going too far but I do think we're much safer and I hope that it will not be in our lifetimes, and I don't believe it will be.”

Janet Yellen, Fed President,  
27 June 2017



Was können Sie tun?

---

*gunnercooke*

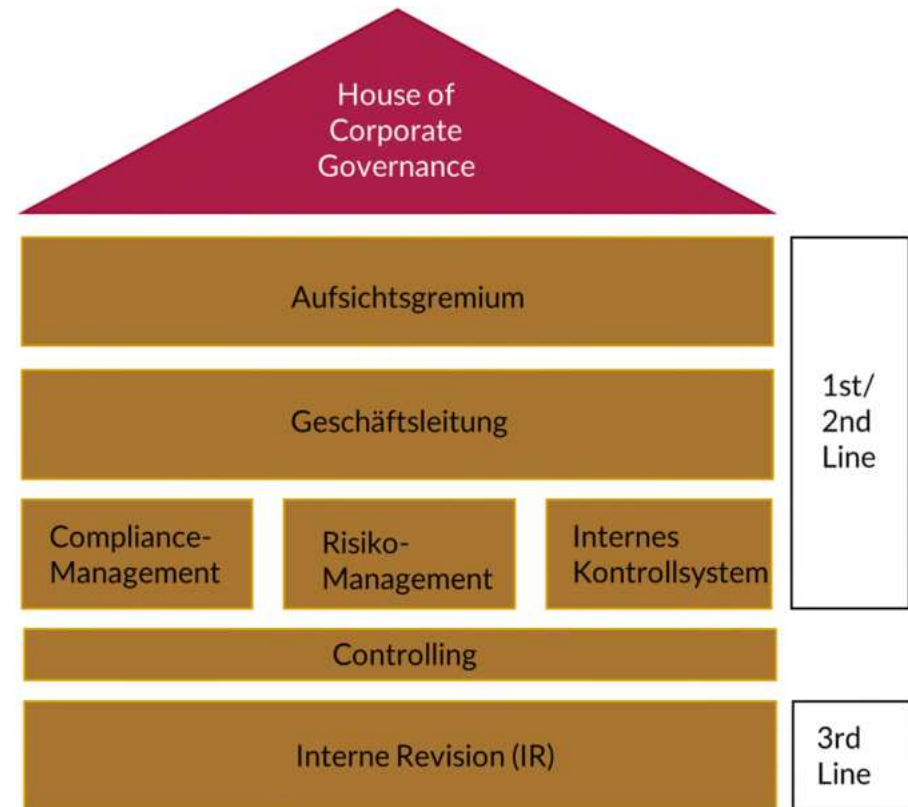
„Wenn ein Unternehmen bei 3 von 5  
Einschätzungen richtig liegt, seine  
Wettbewerber aber nur bei 2, dann  
wird es kontinuierlich einen  
Wettbewerbsvorteil aufbauen.“

Schoemaker / Tetlock,  
Superforecasting



gunnercooke

## “GRC<sup>2</sup>+” als organisatorische Ausgangsbasis



„GRC<sup>2</sup>+ - House of Corporate Governance” (nach Gnändiger, 2013)

# Risikoabbildung im Prozess der Unternehmensplanung

gunnercooke





Was können Sie tun?

---

*"[Corporate strategy] should be created by a team [comprising of] people with a propensity for paranoia - not just what-if-ers, mind you, but **worst-casers**. Strategy today demands that kind of mindset in business [...]."*

Jack Welch,  
The Real-Life MBA



## Was können Sie tun?

---

- Implementieren Sie eine integrierte Unternehmensführung („GRC<sup>2+</sup>“)
- Bauen Sie Ihr Controlling zu einem **Risiko-Frühwarn-System** aus
  - Basis: 24-monatige rollierende Liquiditätsanalyse
  - KPI's: Profitabilität, Eigenkapitalquote und Zinsdeckungsgrad
- Integrieren Sie die Frühwarnung und ein **Risiko-Früherkennungs-System** der wichtigsten volkswirtschaftlichen Kennzahlen in Ihre **Unternehmensplanung**
- Entwickeln Sie ein **Risiko-Frühaufklärungs-System**
  - Systematisieren Sie Ihre **Lektüre**
  - Binden Sie erkannte „**News-Junkies**“ und „**Worst-Caser**“ ein
  - Versuchen Sie mit diesen, „**weak signals**“ zu identifizieren
  - Entwickeln Sie aus den Erkenntnissen **Szenarien** & testen Sie potentielle Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung („**4. Generation**“)
- Wiederholen Sie diese „Übung“ über Jahre – und lernen Sie!

**Aber bedenken Sie ...**



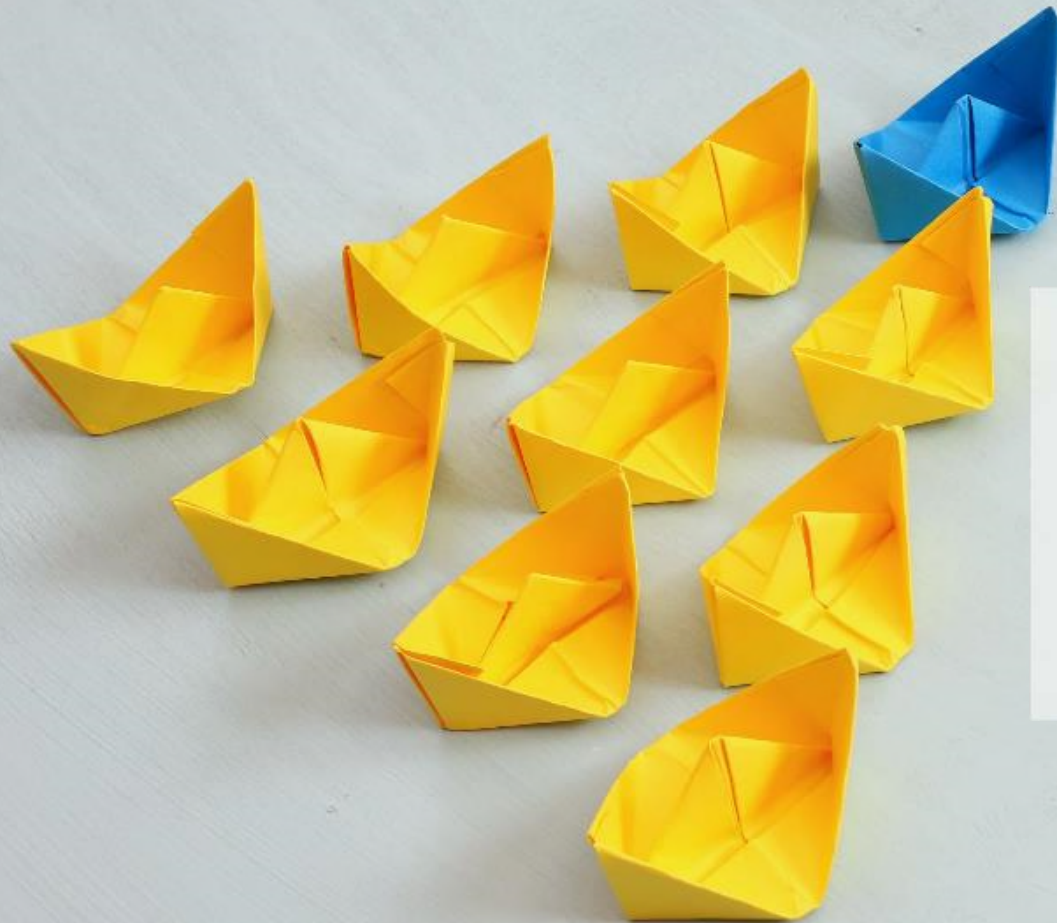
---

*„Plans are nothing, planning  
is everything.“*

Dwight D. Eisenhower



gunnercooke



Bonus –  
“Improvise – Adapt  
– Overcome”

„Everybody has a plan until he gets  
punched in the mouth.“

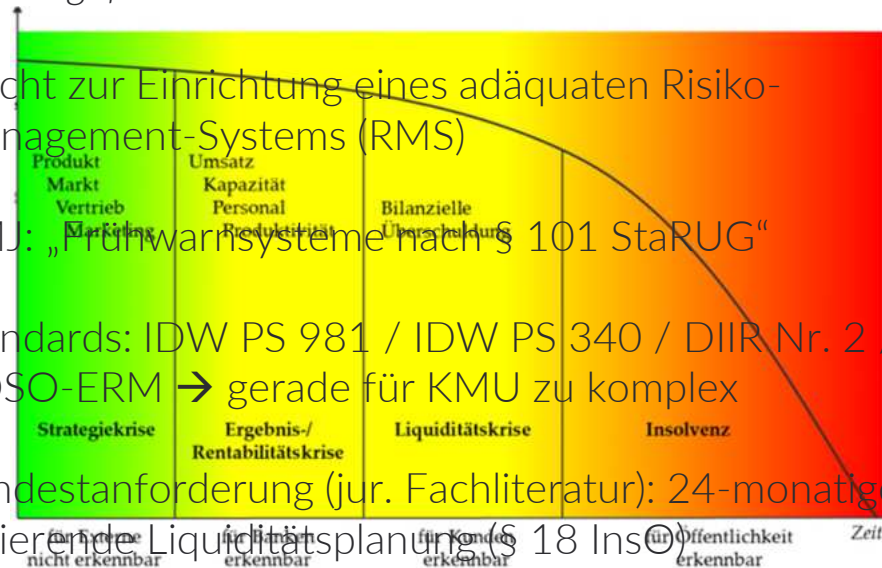
Mike Tyson





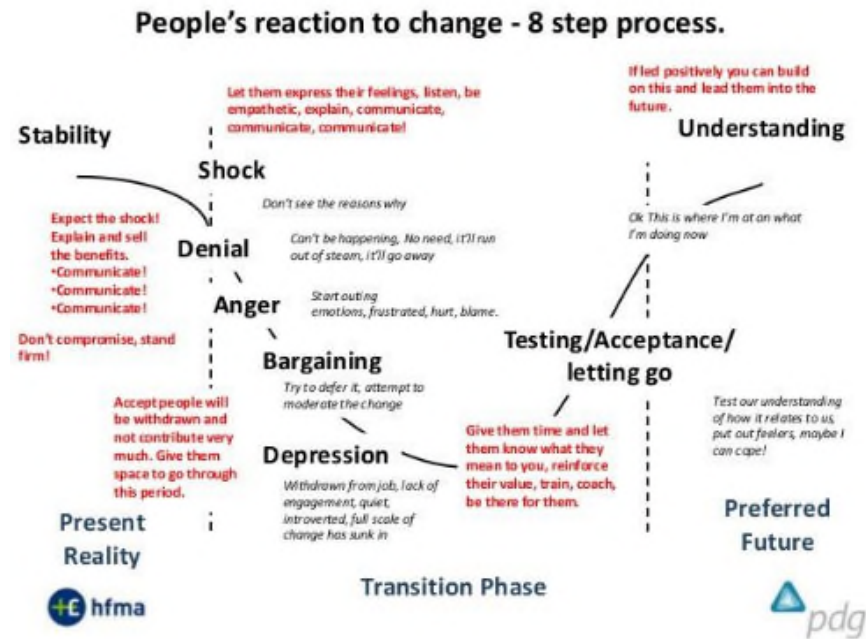
## § 1 StaRUG – “Krisenfrüherkennung & Krisenmanagement”

- „Die Mitglieder des organs Geschäftsführung einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über die wirksamen Maßnahmen zum Fortbestand der juristischen Person gefährden können.“
- Pflicht zur Einrichtung eines adäquaten Risiko-Management-Systems (RMS)
- BMJ: „Frühwarnsysteme nach § 101 StaRUG“
- Standards: IDW PS 981 / IDW PS 340 / DIIR Nr. 2 / COSO-ERM → gerade für KMU zu komplex
- Mindestanforderung (jur. Fachliteratur): 24-monatige rollierende Liquiditätsplanung (§ 18 InsO)
- Folgen Verstoß?
  - Unzulässigkeit Anzeige nach § 31 StaRUG?
  - „Tod der D&O-Versicherung“?



# Krisenmanagement - basics

„How did you go bankrupt? Gradually and then suddenly!“ (Hemingway)



gunnercooke

©gunnercooke



gunnercooke

## Krisenmanagement - basics

---



Lofty Wiseman, The SAS Survival Guide

„Wirtschaft ist zu 50 Prozent Psychologie“ –  
Ludwig Erhard

# Krisenmanagement - basics

---

## „Im Krieg hat nur das Einfache Erfolg“ - Carl von Clausewitz

- „Kit“ - *"The tip of our pyramide is the Kit. We keep this to a minimum and have a thorough knowledge of its uses and capabilities."* – Lofty Wiseman
  - “IFAK” – die Schere
- „Teambuilding“
  - Der Betriebsausflug
- „Train“ (as you fight)
  - Der Stromausfall
- „Lead“ - “Leaders Eat Last”
  - “If you panic – panic first”
  - “Improvise – Adapt – Overcome”
  - “Keep calm & Carry on”
  - “Make Your Bed”

gunnercooke



Am Ende

---

*„Es kommt nicht darauf an,  
die Zukunft vorausszusagen,  
sondern darauf, auf die  
Zukunft vorbereitet zu sein.“*

Perikles



# Zusammen- fassung, Fragen & Diskussion





- Risikofrüherkennung – „Sie haben mehr, als Sie denken!“
- „VUCA“ – die Welt der „schwarzen Schwäne“
- “Weak Signals are first symptoms of strategic discontinuities, i.e. symptoms of possible change in the future, acting as warning signs of new possibilities.”
- "The overwhelming percentage of information in intelligence reports comes from open-source searches augmented by a small percentage of clandestine derived data."
- “History doesn’t repeat itself but it often rhymes” (Mark Twain)
- “Bei Rückenwind können auch Truthähne fliegen“
- „Plans are nothing, planning is everything.“ (Dwight D. Eisenhower)
- „Everybody has a plan until he gets punched in the mouth.“ (Mike Tyson)
- „Wenn ein Unternehmen bei 3 von 5 Einschätzungen richtig liegt, seine Wettbewerber aber nur bei 2, dann wird es kontinuierlich einen Wettbewerbsvorteil aufbauen.“ (Shoemaker/Tetlock)
- "[Corporate strategy] should be created by a team [comprising of] people with a propensity for paranoia - not just what-if-ers, mind you, but worst-casers. Strategy today demands that kind of mindset in business [...]." (Jack Welch)
- „Im Krieg hat nur das Einfache Erfolg“ (Carl von Clausewitz)
- „Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern darauf, auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“ (Perikles)

## Weiterführende Literatur (Auswahl)

---

- Grundlagen des Risikomanagements, Gleißner, 2022
  - s. auch: Future Value Group, Risikosimulation, abrufbar unter:  
<https://futurevalue.de/leistungen-produkte/strategienavigator/software-download/>
- Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Krystek / Moldenhauer, 2017
- „Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Responses to Weak Signals“, Ansoff, ZfbF 1976, 129.
- „Strategic Management“, Ansoff, 1979.
- „Competitive Strategy“, Porter, 1980.
- „Super Forecasting“, Tretlock / Gardner, 2016.
- „The Signal & The Noise“, Silver, 2012.
- BMJ: „Frühwarnsysteme nach § 101 StaRUG“, abrufbar unter:  
[https://www.bmj.de/DE/themen/wirtschaft\\_finanzen/schulden\\_insolvenz/fruehwarnsysteme/fruehwarnsysteme.html](https://www.bmj.de/DE/themen/wirtschaft_finanzen/schulden_insolvenz/fruehwarnsysteme/fruehwarnsysteme.html)



## Periodische Prognosen (Online / Auswahl)

---

- „The Global Risks Report“, World Economic Forum
- „Top Risks“, Eurasia Group
- „Risk Map 2025“, Control Risks
- „Jahresbericht“, Bank für Int. Zahlungsausgleich
- „Year-Ahead Predictions“, A.T. Kearny
- Moody's Alerts (verschiedene Themen)
- iwd-Newsletter (verschiedene Themen)



gunnercooke

## “Glaskugel” by legonomics



gunnercooke

# Referentenprofil – Volker Beissenhirtz

## Kompetenzen:

- Restrukturierung, Sanierung & Insolvenz einschließlich Organstellung (CRO)
- GRC – Governance, Risk & Compliance
- Wirtschaftsstrafrecht (Forensic Services / Asset Tracing & Recovery)

## Qualifikationen:

- Rechtsanwalt
- Certified Turnaround Professional (CTP, ECATP)
- Zertifizierter Compliance Officer (Steinbeis/School GRC)
- Rechtsvergleichende Promotion zur Insolvenzanfechtung
- Master of Laws (LL.M.) / London School of Economics

## Ausgewählte Mandate:

- Konsum: Interim-Vorstand in Genossenschaft nach strafrechtlichen Ermittlungen
- Social Start-up: CRO in gemeinnütziger GmbH, umfassende Sanierung
- Luxus-Güter-Produzent: Beirat in GmbH mit globalem Vertriebsnetz, Einführung GRC

## Ausgewählte Veröffentlichungen:

- „„GRC“ – die Basis für Transformation, Restrukturierung & Sanierung“, ZInsO, 2025, 191
- „Der Blick hinter die Glaskugel – Gedanken zur Risikofrüherkennung“, ZInsO 2020, 1673
- „2022 – Cassandras Blick in die Glaskugel“, ZInsO 2022, 385

gunnercooke



**Dr. Volker Beissenhirtz**  
Restructuring & Insolvency,  
GRC, Civil Fraud & Asset  
Recovery

E: volker.beissenhirtz@gunnercooke.de

T: +49 (0) 30 220 131 000

A: Kurfürstendamm 15, 10719 Berlin

## Das GRC-Team

---



### **Lutz Becker**

Antitrust & Merger Control,  
Compliance, Energy & Regulatory

E: lutz.becker@gunnercooke.de

T: +49(0)175 5821 816



### **Dr. Eike Grunert**

Compliance

E: eike.grunert@gunnercooke.de

T: +49(0)175 5821 816



### **Dr. Jens Kellerhoff**

Corporate, M&A und Compliance  
/Corporate Governance

E: jens.kellerhoff@gunnercooke.de

T: +49175 9488 888



### **Torsten Kölker**

Corporate, Compliance

E: torsten.koenker@gunnercooke.de

T: +49(0)408 2218 2301



### **Dr. Stephanie Troßbach**

Compliance, Whistleblowing Management,  
ESG & Data Protection

E: stephanie.trossbach@gunnercooke.de

T: +4915161054932

**gunnercooke**

# gunnercooke

T: +49 30 220 131 000

E: [centralservices@gunnercooke.de](mailto:centralservices@gunnercooke.de)

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

London | Manchester | Leeds | Birmingham | Glasgow | Edinburgh |  
Berlin | Düsseldorf | Frankfurt | Hamburg | München | New York |  
Österreich | Schweiz



gunnercooke



@gunnercooke

Die gunnercooke GmbH ist eine eingetragene Gesellschaft mit beschränkter Haftung unter der HRB-Nr. 224488 B beim Handelsregister Berlin-Charlottenburg.

©gunnercooke

