

The background of the slide is a wide-angle landscape photograph of a mountain range. The mountains are covered in snow, and their peaks are silhouetted against a sky transitioning from deep purple to bright yellow and orange at sunset. In the foreground, there is a thick layer of white, fluffy clouds. The overall atmosphere is serene and majestic.

gunnercooke

Risikofrüherkennung für den CFO - aktueller und wichtiger denn je

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

©gunnercooke

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

Nicht von Perikles

The background features several abstract geometric shapes: a large triangle with a yellow hypotenuse and a red leg; a smaller triangle with a yellow hypotenuse and a red leg; and a parallelogram with a yellow top edge and a red bottom edge.

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

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



©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 Kontrollsyste 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“?

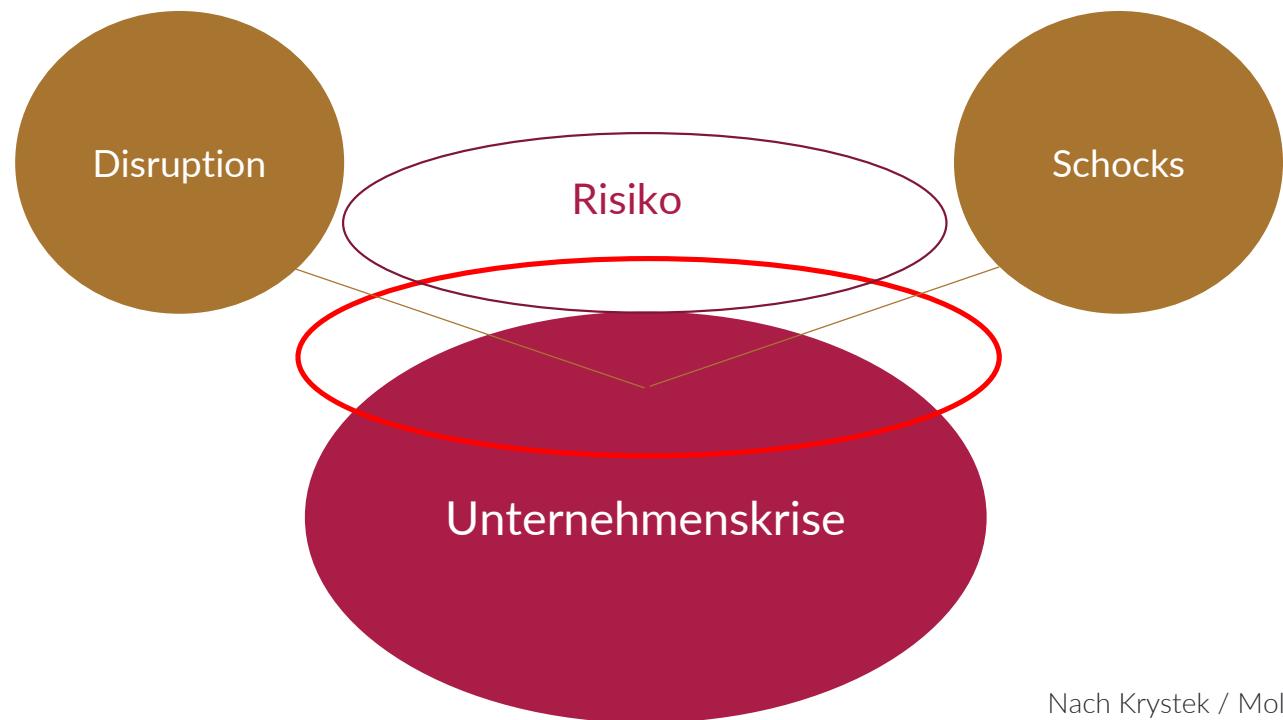


gunnercooke

Risikofrühkennung – So What?

Über Was reden wir?

gunnercooke

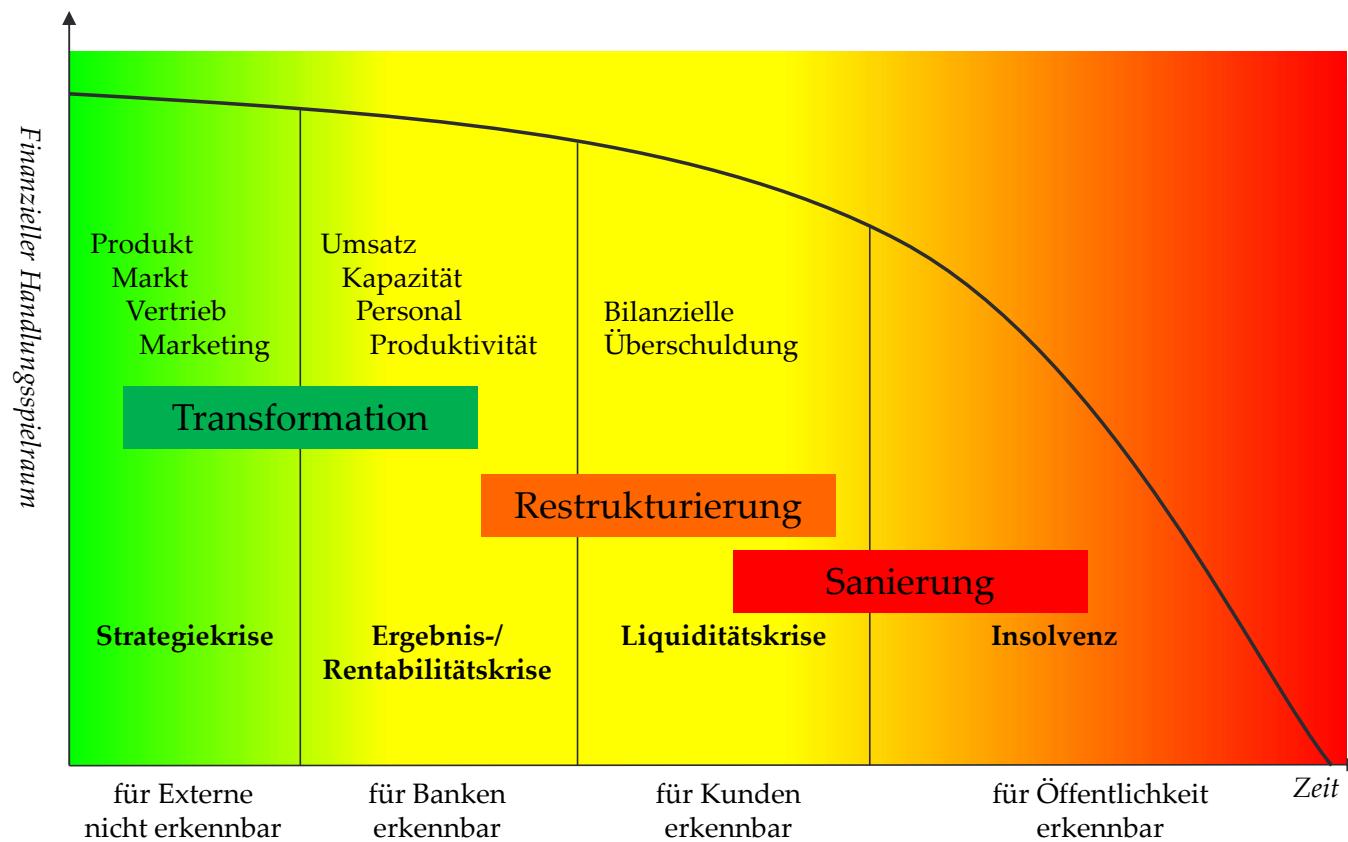


Nach Krystek / Moldenhauer

©gunnercooke

"Wer nicht transformiert, wird restrukturiert..."

gunnercooke



Wer redet denn hier?

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



gunnercooke

Wer redet denn hier? - „Referenzen“

„Subprime“

„CDS“

„CovLite“

„CDO“

Kapitalmarktgespräche

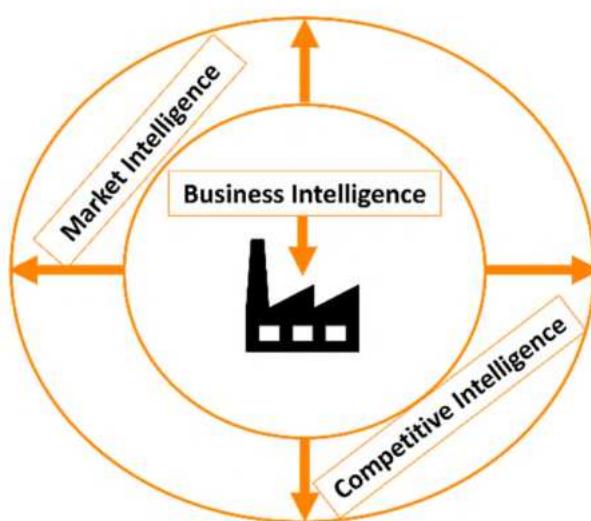
Kapitalanlage in der 
zwischen Rendite und Risiko

Berlin, 10. Juli 2007

Volker Beissenhirtz
Dr. jur., LL.M., Rechtsanwalt

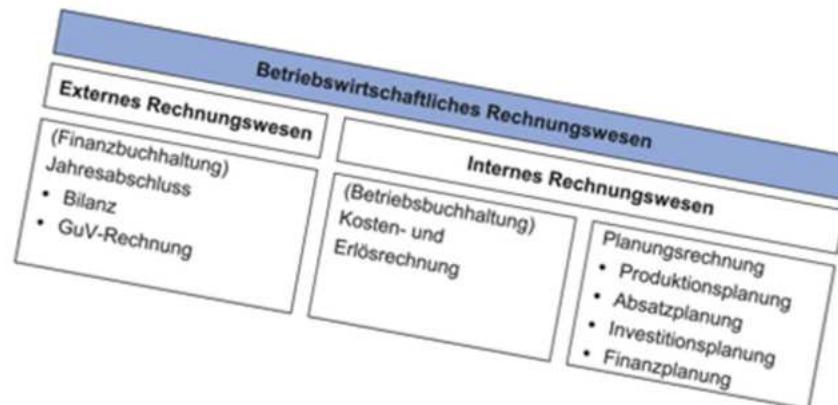
 Schultze & Braun

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



Risikofrüherkennung

Frühwarnung – „Business Intelligence“



Frühwarnung

Nach Krystek

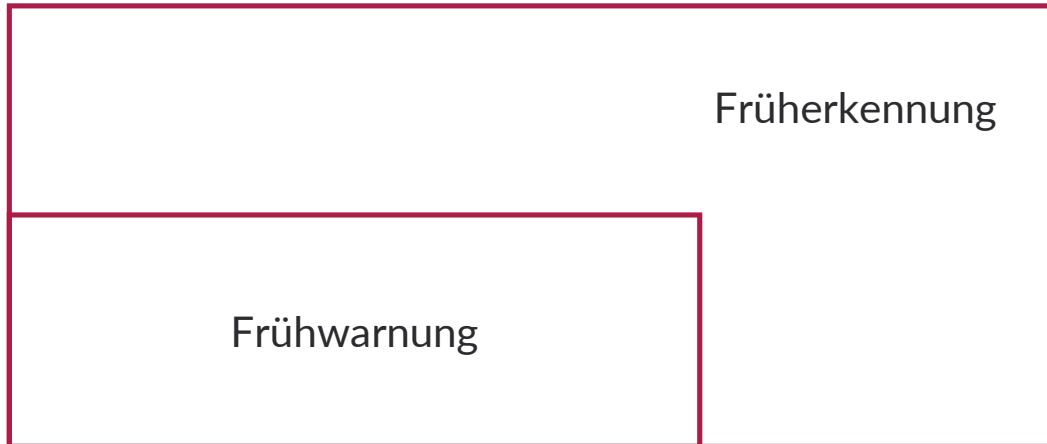
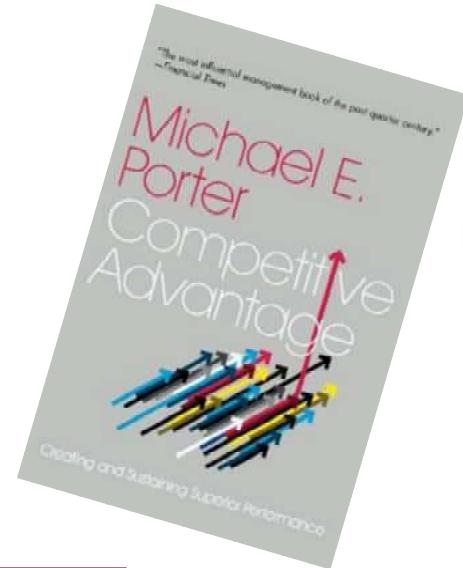
gunnercooke



©gunnercooke

Risikofrüherkennung

Früherkennung – „Competitive Intelligence“



Nach Krystek

gunnercooke



©gunnercooke

Risikofrüherkennung:

gunnercooke

Früherkennung über volkswirtschaftliche Indizes?

Konventionell:

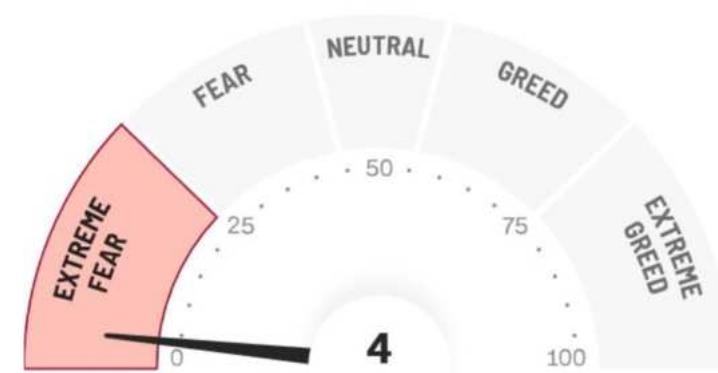
- Bruttoinlandsprodukt
- Börsenkurse
- Aufträge, Produktion,
- Exporte
- Arbeitslosenquote
- Insolvenzzahlen
- Sentiment-Indizes (EMI / Ifo / ZEW)



Unkonventionell:

Fear & Greed Index

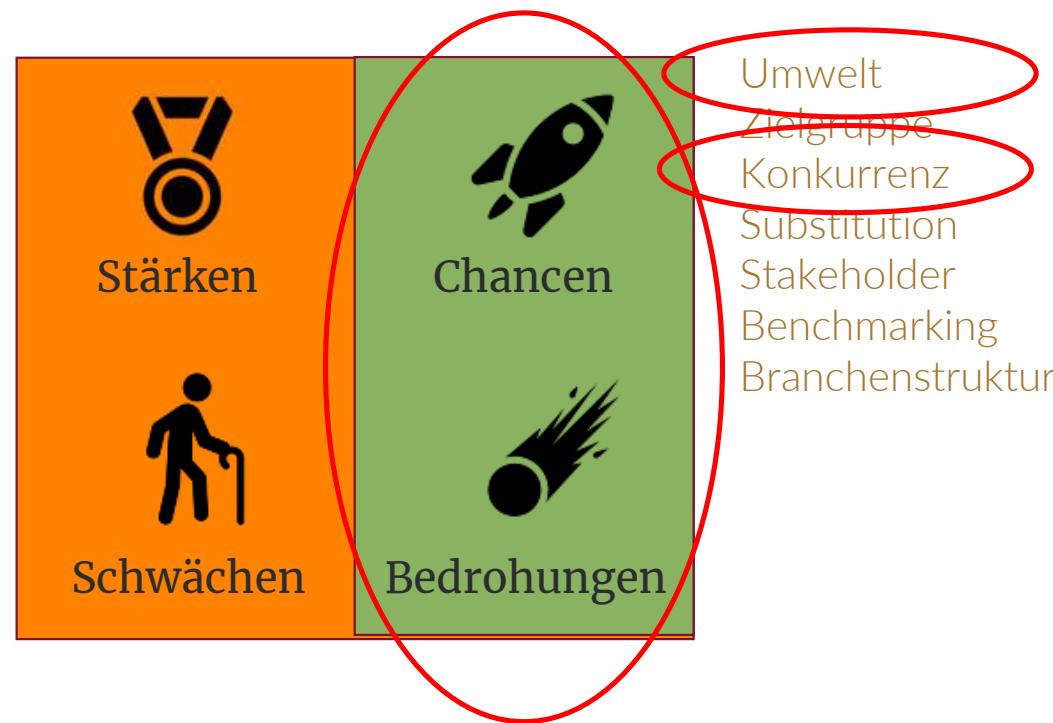
What emotion is driving the market now?
[Learn more about the index](#)



©gunnercooke

Früherkennung – Teil der SWOT-Analyse

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



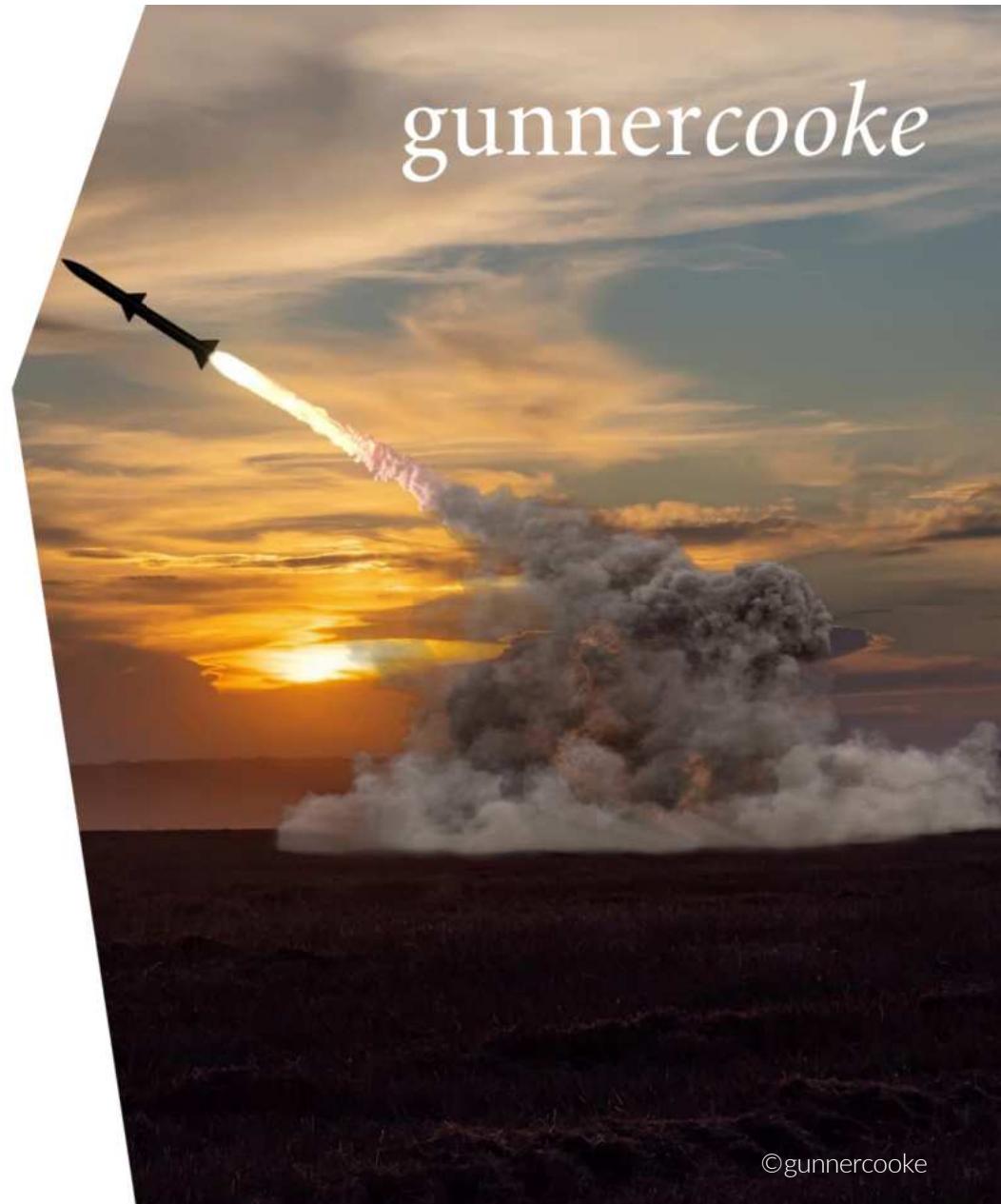
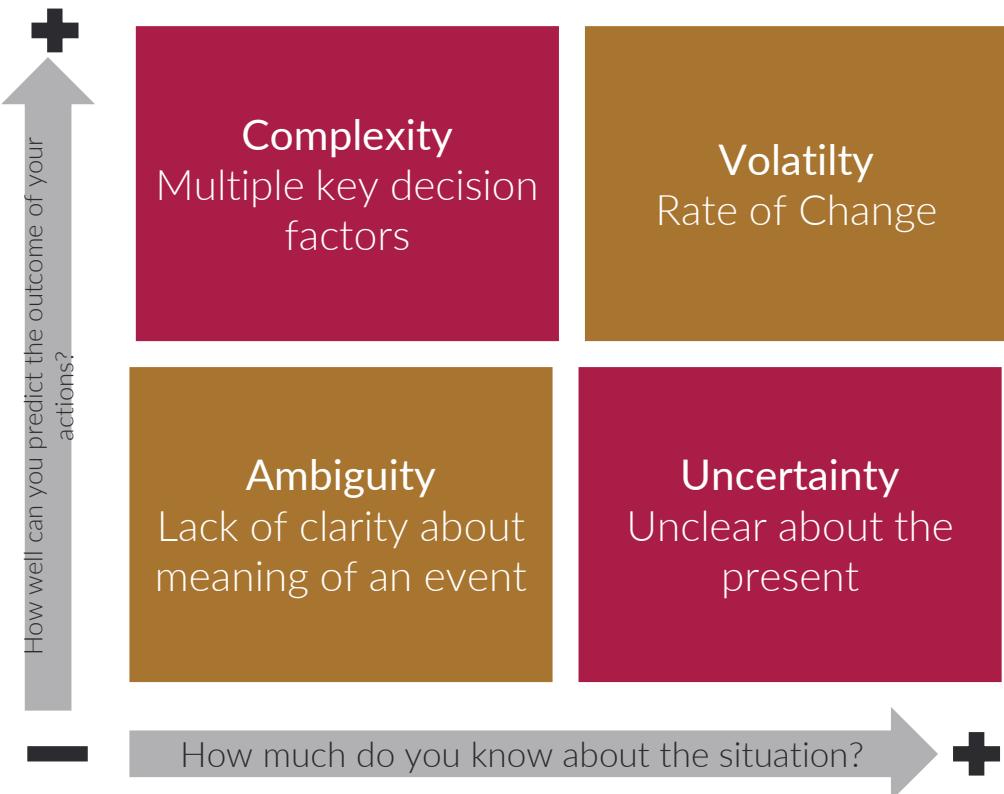
Guter Plan trifft auf Realität

gunnercooke



©gunnercooke

Aufwachen in der VUCA-Welt

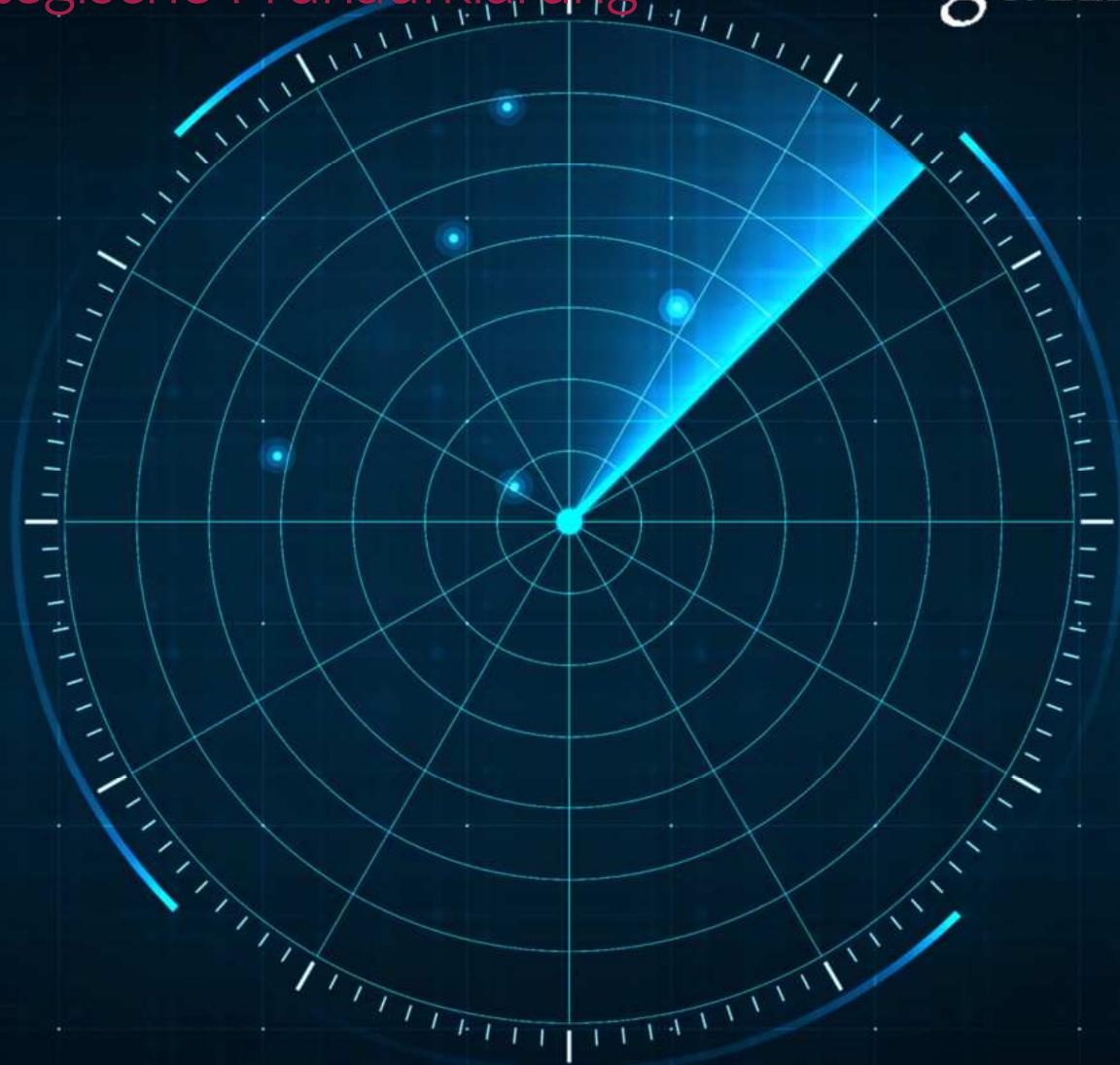


„Man kann die Realität
ignorieren. Aber man kann
nicht die Folgen der
ignorierten Realität ignorieren.“

Ayn Rand

Die Antwort: Strategische Frühaufklärung

gunnercooke



©gunnercooke

„Weak Signals“

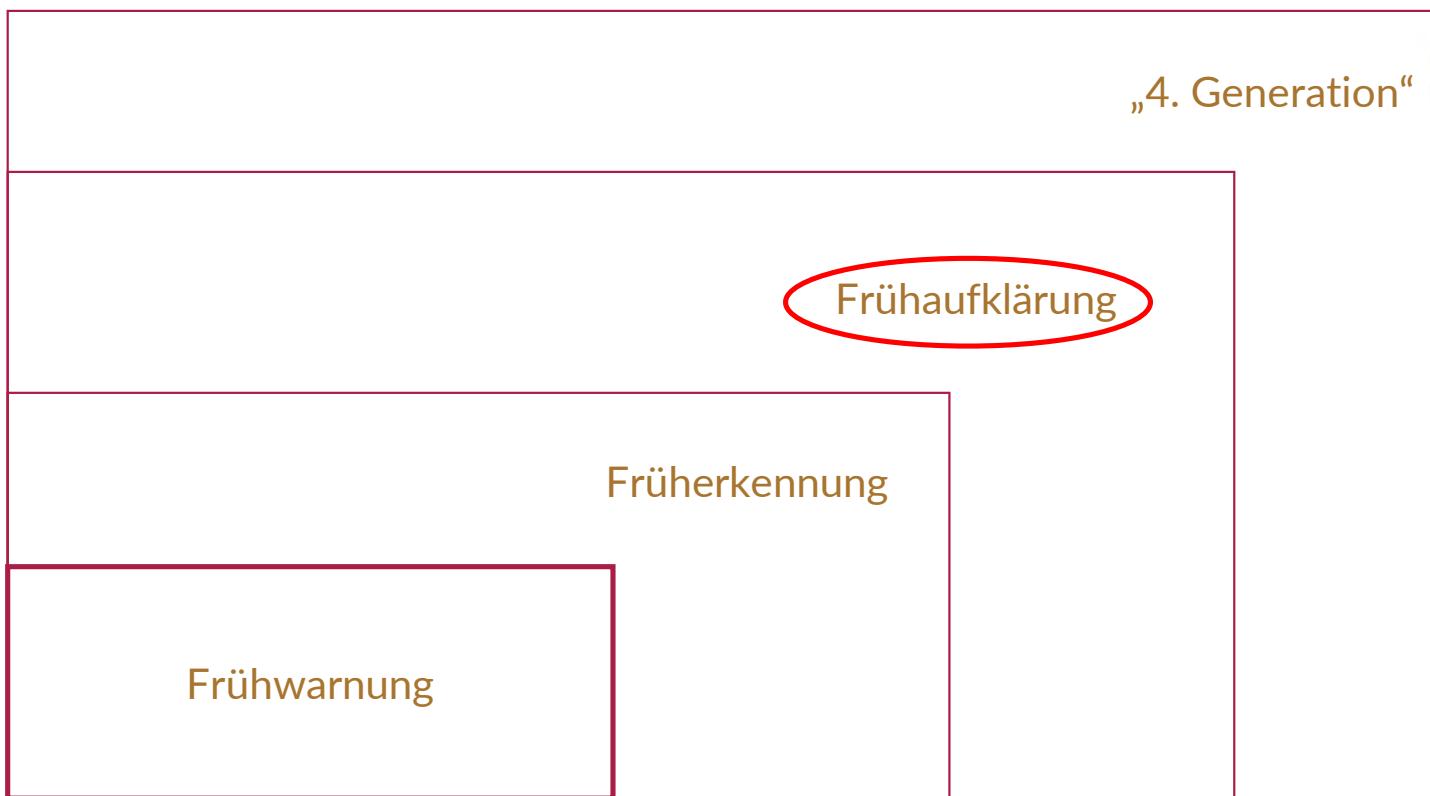
gunnercooke

“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

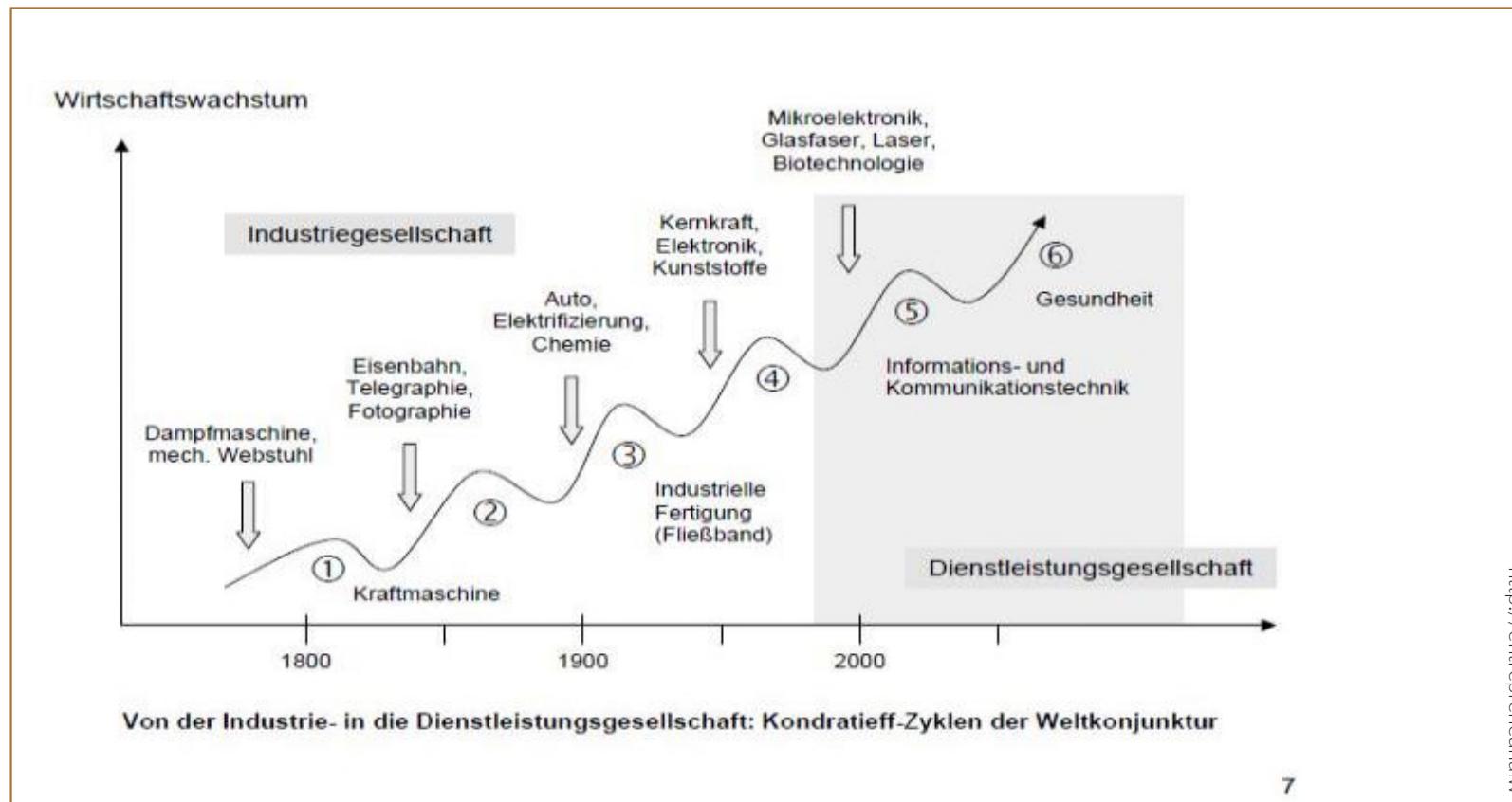
Strategische Frühaufklärung: „Umwelt des Unternehmens“



Strategische Frühaufklärung

gunnercooke

„Technologische Trends – „Kondratieff-Zyklen“

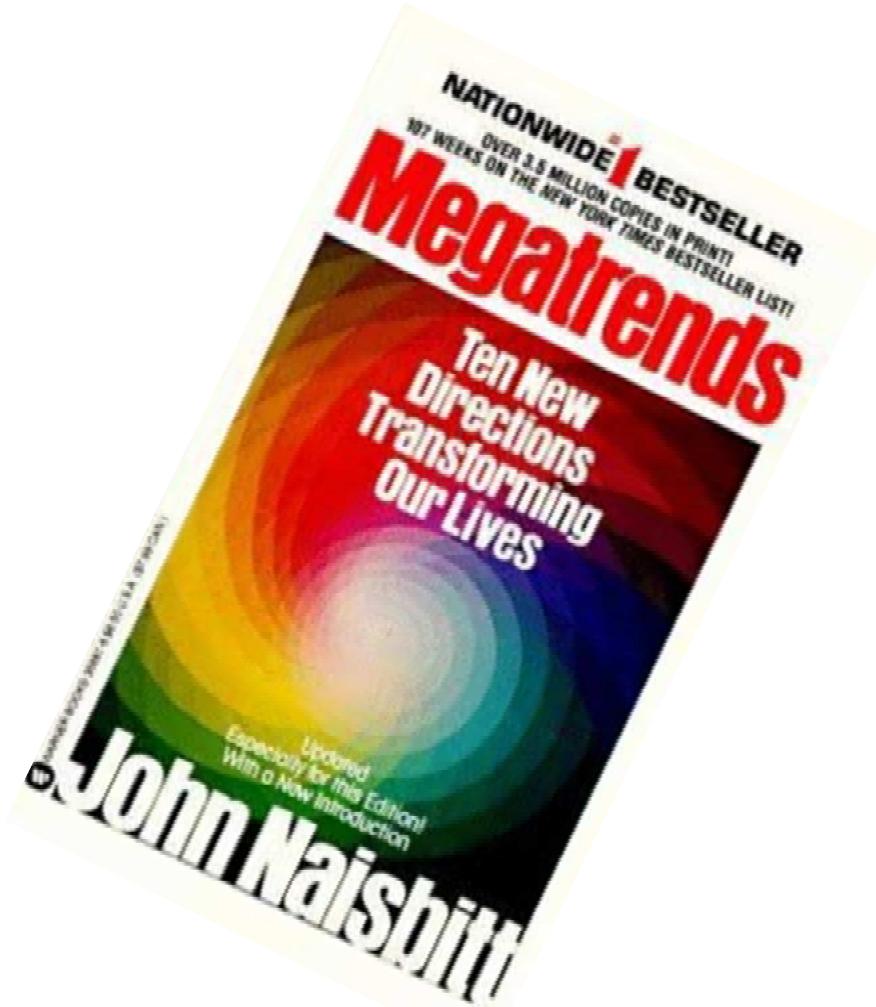


Strategische Frühaufklärung

gunnercooke

„Megatrends - alt & neu

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

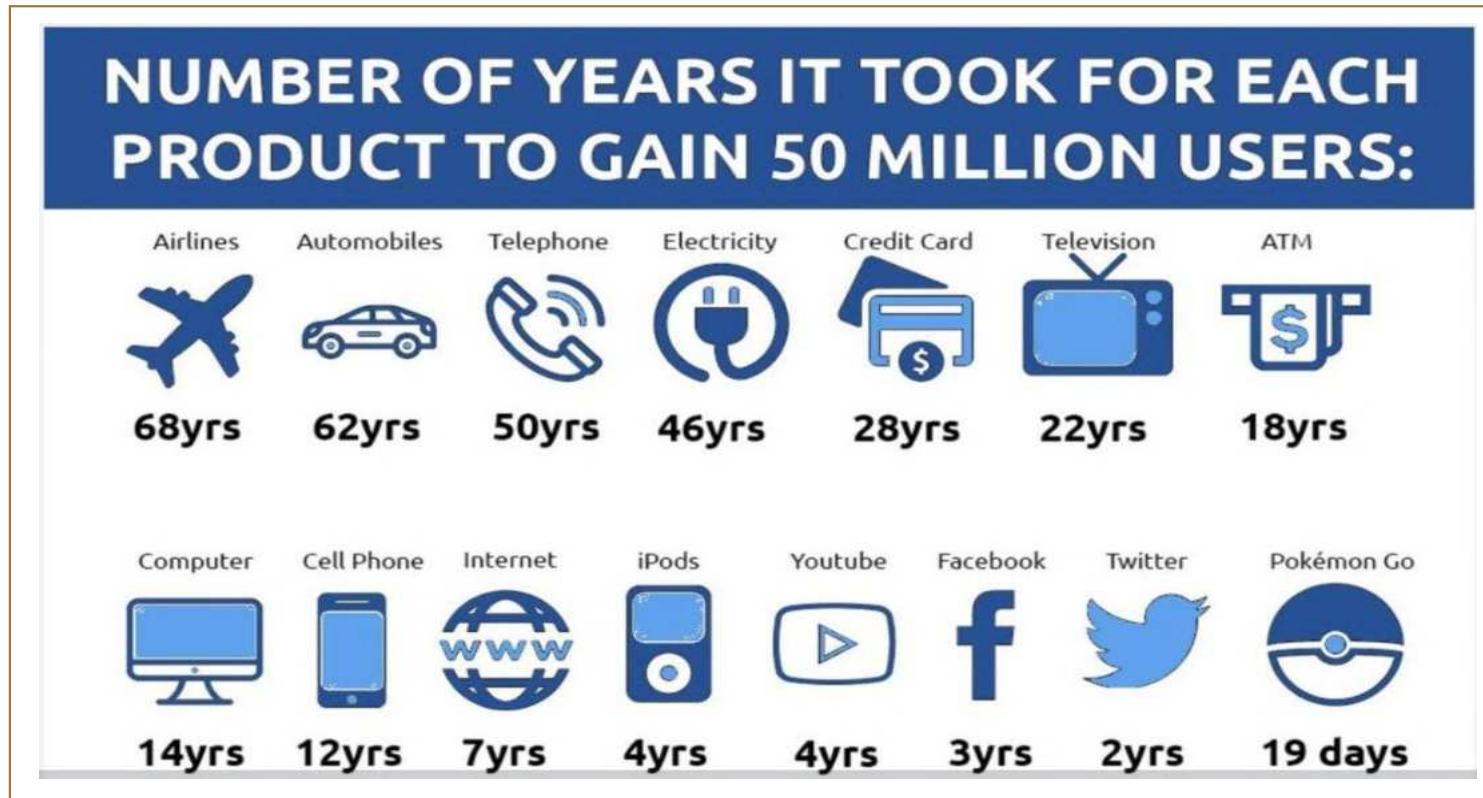


©gunnercooke

Strategische Frühaufklärung

gunnercooke

Trends – hier: Zeiträume bis zur Marktdurchdringung

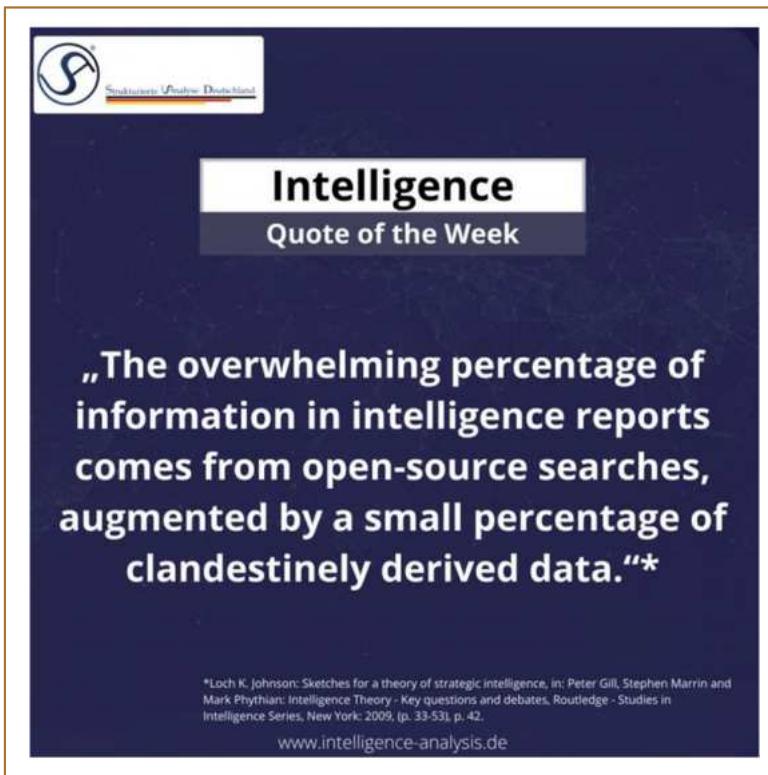


©gunnercooke

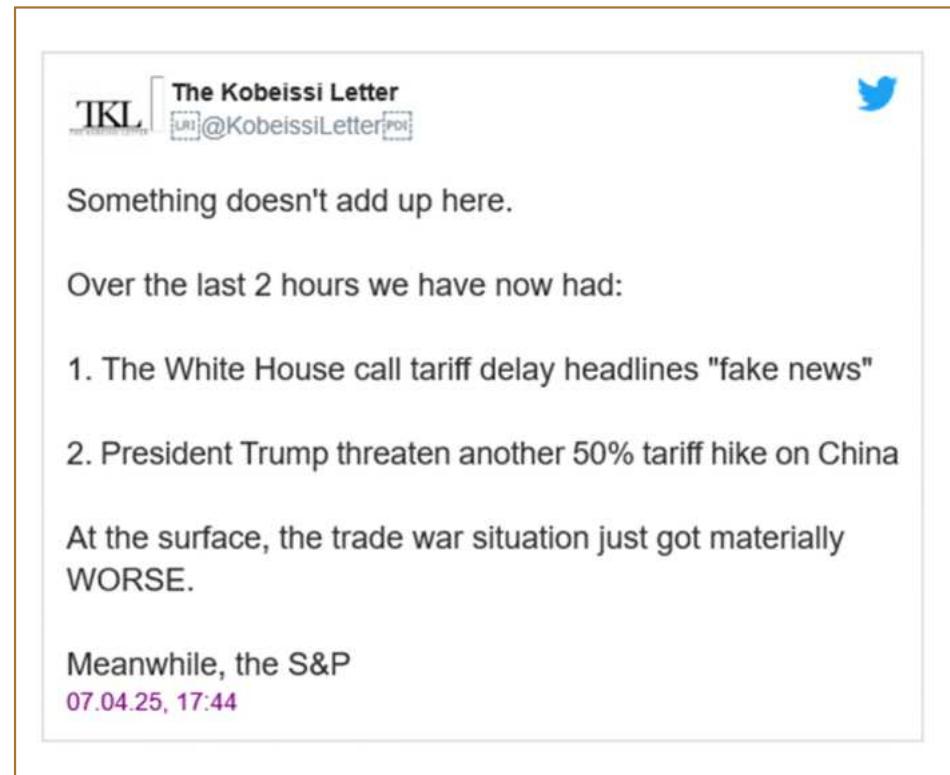
Strategische Frühaufklärung

gunnercooke

OSINT – „Open Source Intelligence“



The screenshot shows a dark blue header with the logo of 'Strukturelle Analyse Deutschland' (SAD) and the text 'Intelligence Quote of the Week'. Below this, a large white text box contains a quote by Loch K. Johnson: 'The overwhelming percentage of information in intelligence reports comes from open-source searches, augmented by a small percentage of clandestinely derived data.' At the bottom left, there is a note: '*Loch K. Johnson: Sketches for a theory of strategic intelligence, in: Peter Gill, Stephen Marrin and Mark Phythian: Intelligence Theory - Key questions and debates. Routledge - Studies in Intelligence Series, New York: 2009, (p. 33-53), p. 42.' The bottom right corner features the website address 'www.intelligence-analysis.de'.



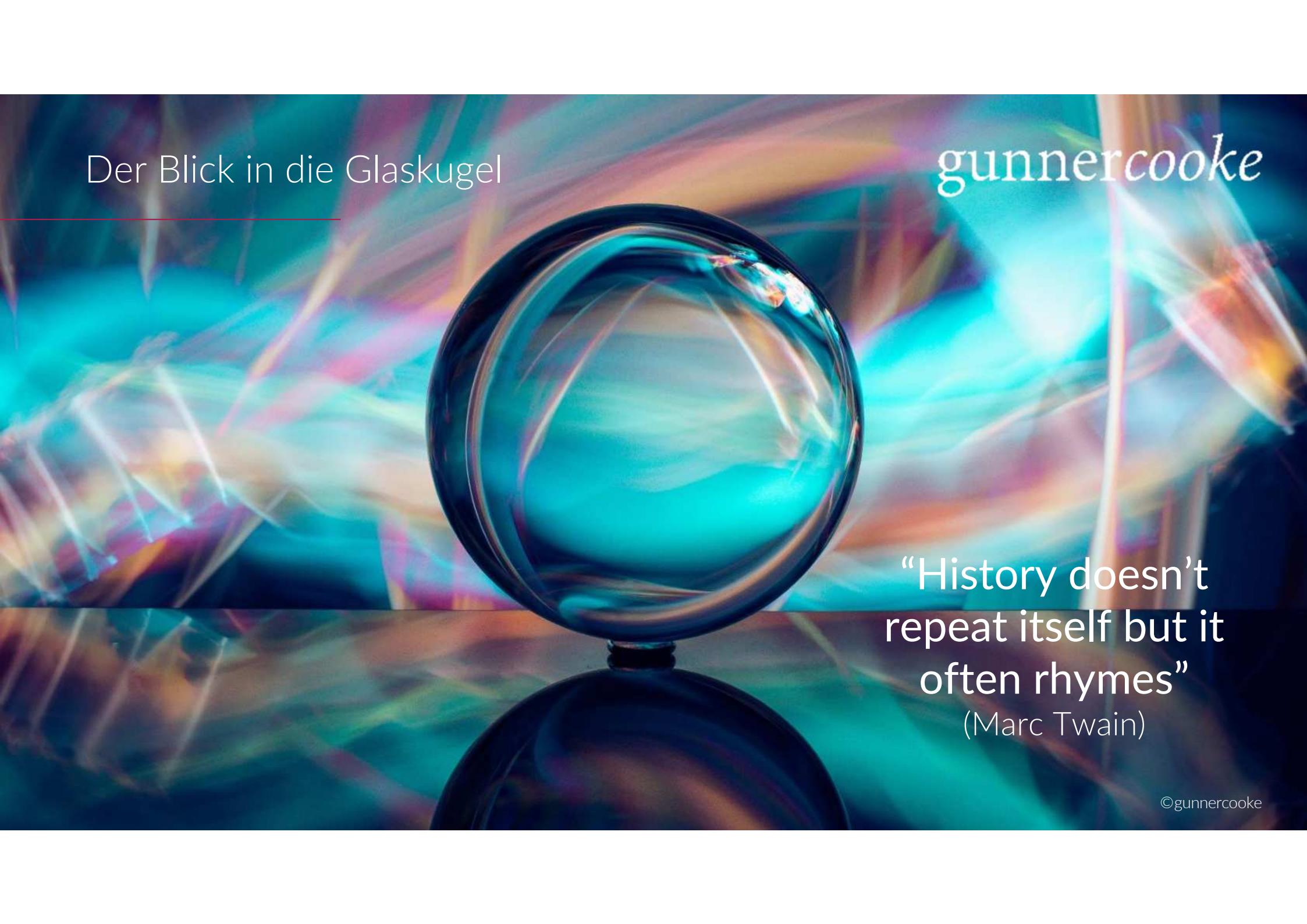
The screenshot shows a tweet from the account 'TKL' (@KobeissiLetter). The tweet includes a link to 'The Kobeissi Letter' and a PDF file. The text reads: 'Something doesn't add up here. Over the last 2 hours we have now had:

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

A crystal ball sits on a dark, reflective stand in the foreground. The background is a vibrant, abstract swirl of blue, green, yellow, and orange light rays, creating a dreamlike atmosphere.

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

(Marc Twain)

©gunnercooke

„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

Q 121

107

945

33

↑

“Bei Rückenwind können auch Truthähne fliegen“



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>

gunnercooke



©gunnercooke

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.eurasigroup.net/issues/top-risks-2025>

gunnercooke



©gunnercooke

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



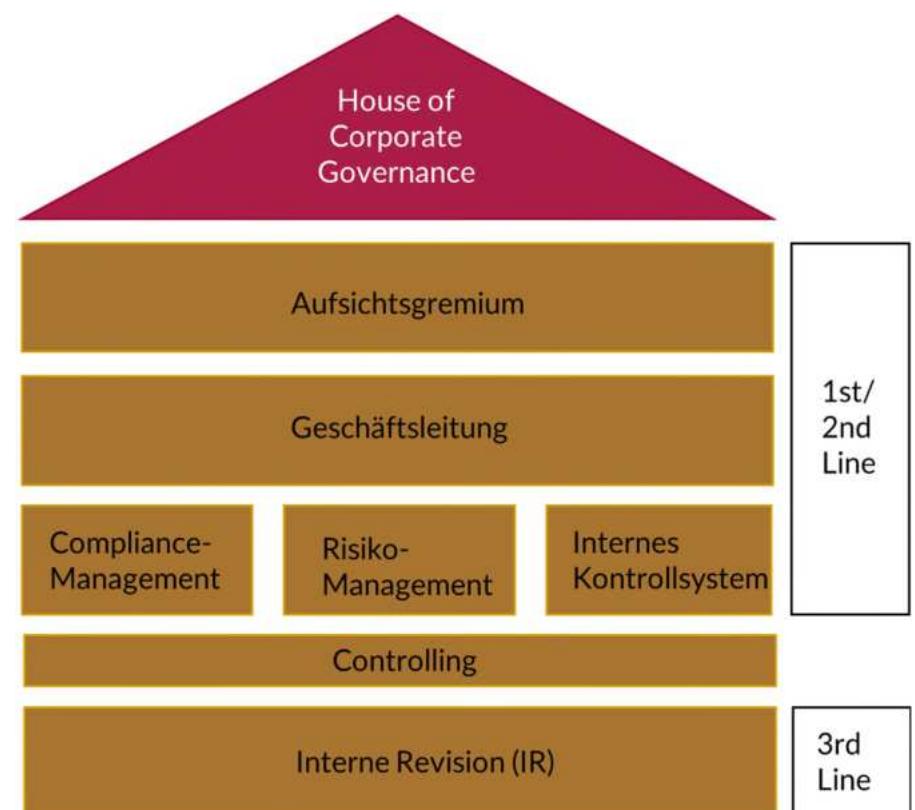
©gunnercooke

„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



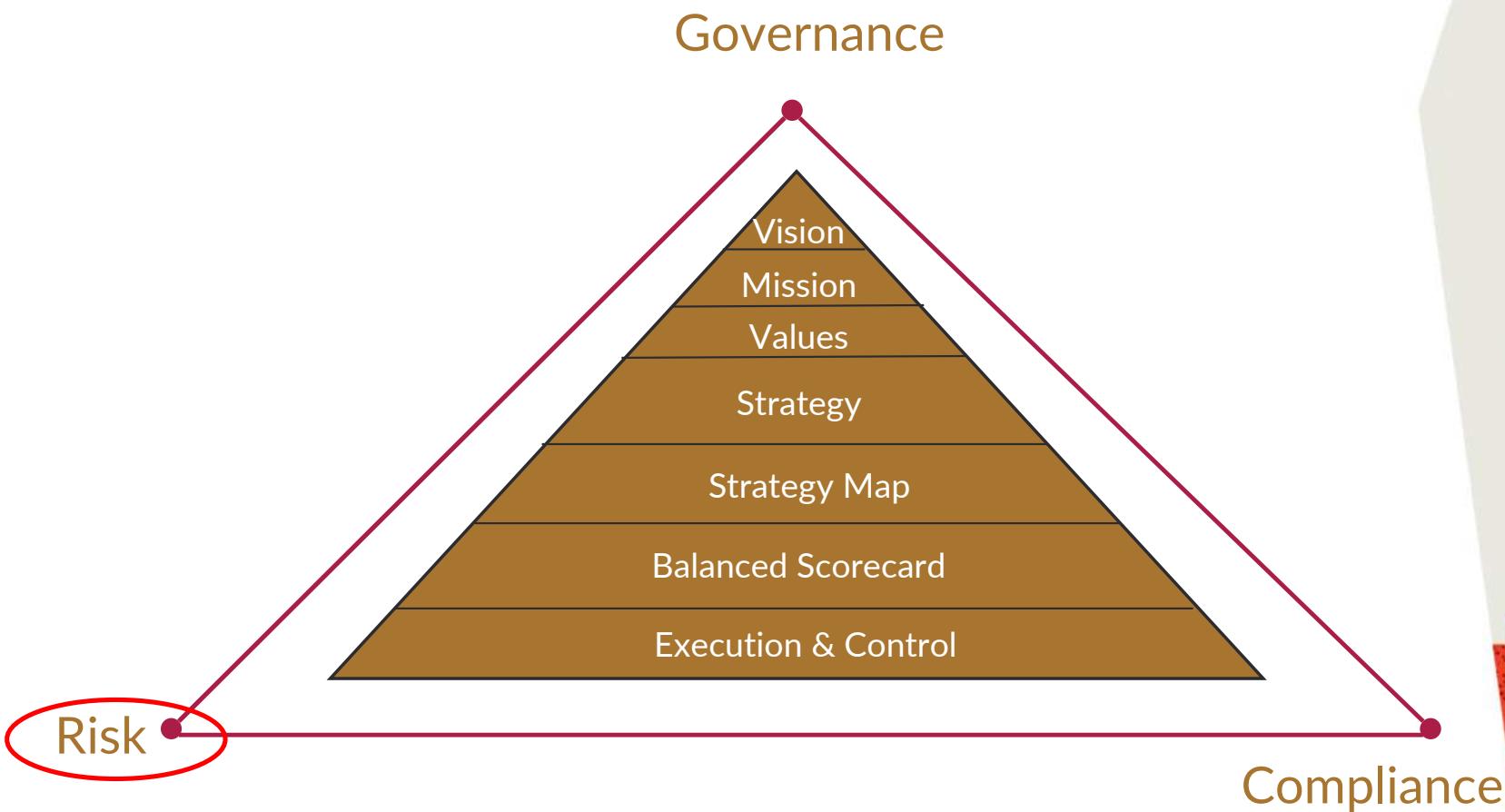
“GRC²⁺” als organisatorische Ausgangsbasis



„GRC²⁺ - House of Corporate Governance“ (nach Gnädiger, 2013)

Risikoabbildung im Prozess der Unternehmensplanung

gunnercooke



©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



©gunnercooke

Was können Sie tun?

- Implementieren Sie eine integrierte Unternehmensführung („GRC²⁺“)
- 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 ...

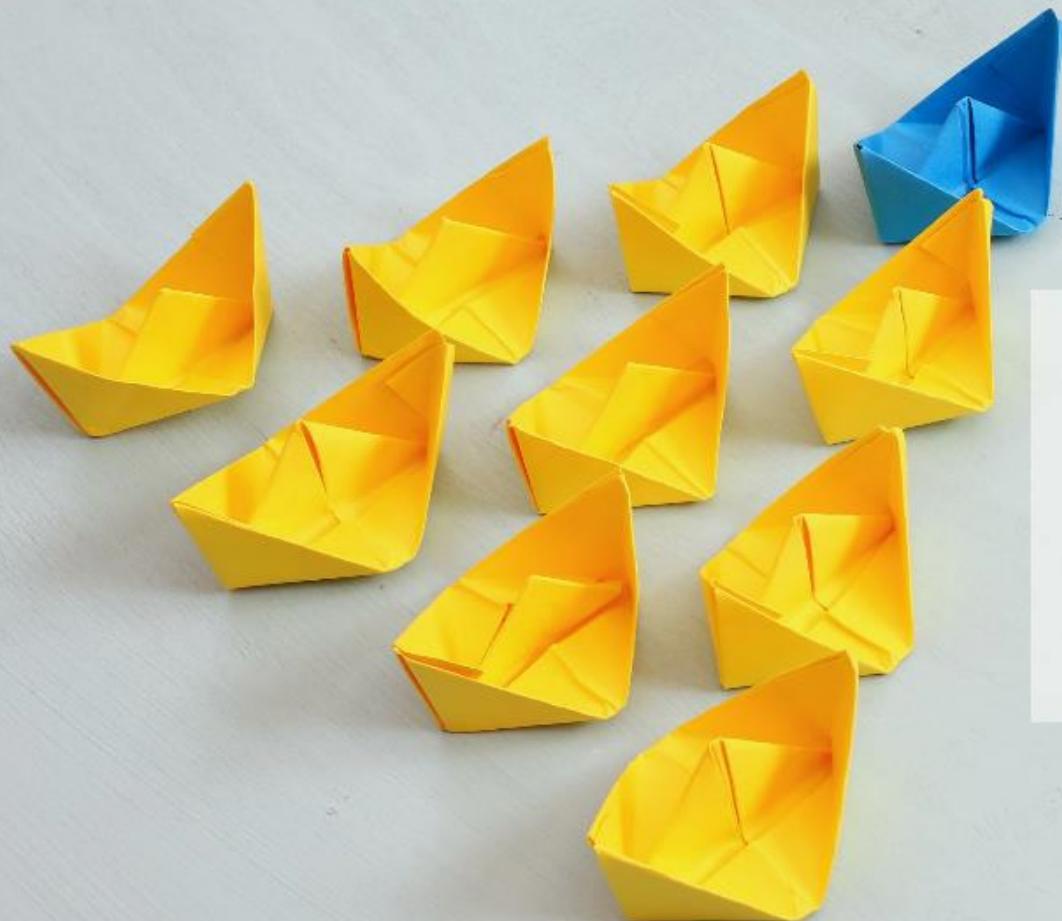


„Plans are nothing, planning
is everything.“

Dwight D. Eisenhower



gunnercooke



Bonus –
“Improvise – Adapt
– Overcome”

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

Mike Tyson



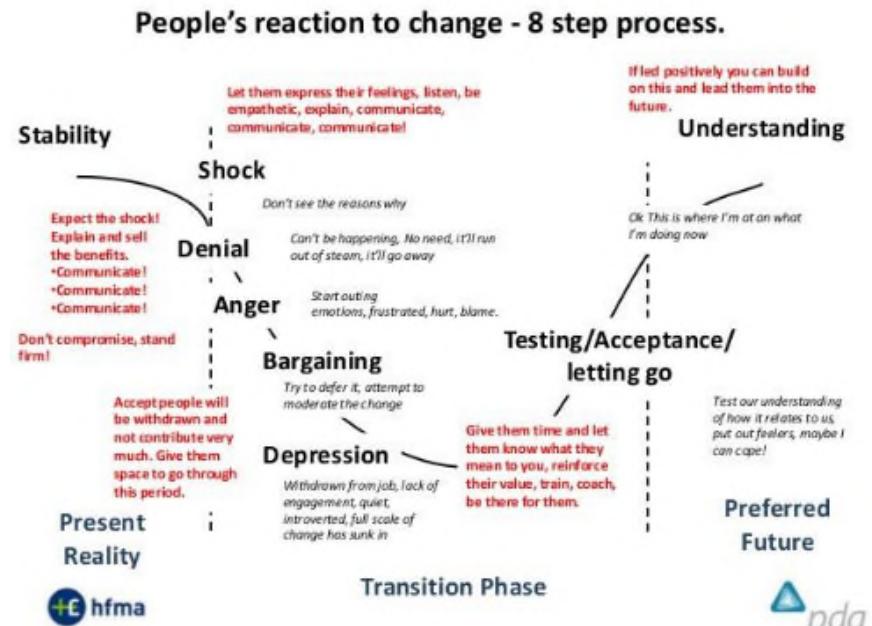
§ 1 StaRUG – “Krisenfrüherkennung & Krisenmanagement”

- „Die ~~Mitgliedschaft des Gegenstands der Geschäftsführung~~ ~~benannten~~ Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über die Entwicklung gegeplanten 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)

Das Diagramm zeigt eine horizontale Achse mit vier farbigen Quadranten, die von links nach rechts folgende Phasen darstellen: 1. Strategiekrisis (grün), 2. Ergebnis-/Rentabilitätskrise (gelb), 3. Liquiditätskrise (orange) und 4. Insolvenz (rot). Über den Quadranten sind verschiedene Geschäftsführungsabgaben aufgelistet: Produkt, Markt, Vertrieb, Marketing, Umsatz, Kapazität, Personal, Produktivität, Bilanzielle Überprüfung. Unter den Quadranten steht die Zeit-Achse. Unten unter den Quadranten steht: für Externe nicht erkennbar, für Interne erkennbar, für Kunden erkennbar, für Öffentlichkeit erkennbar.
- 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

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



©gunnercooke

Am Ende

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

Perikles



Zusammen-
fassung,
Fragen &
Diskussion



Zusammenfassung -

gunnercooke

- 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)

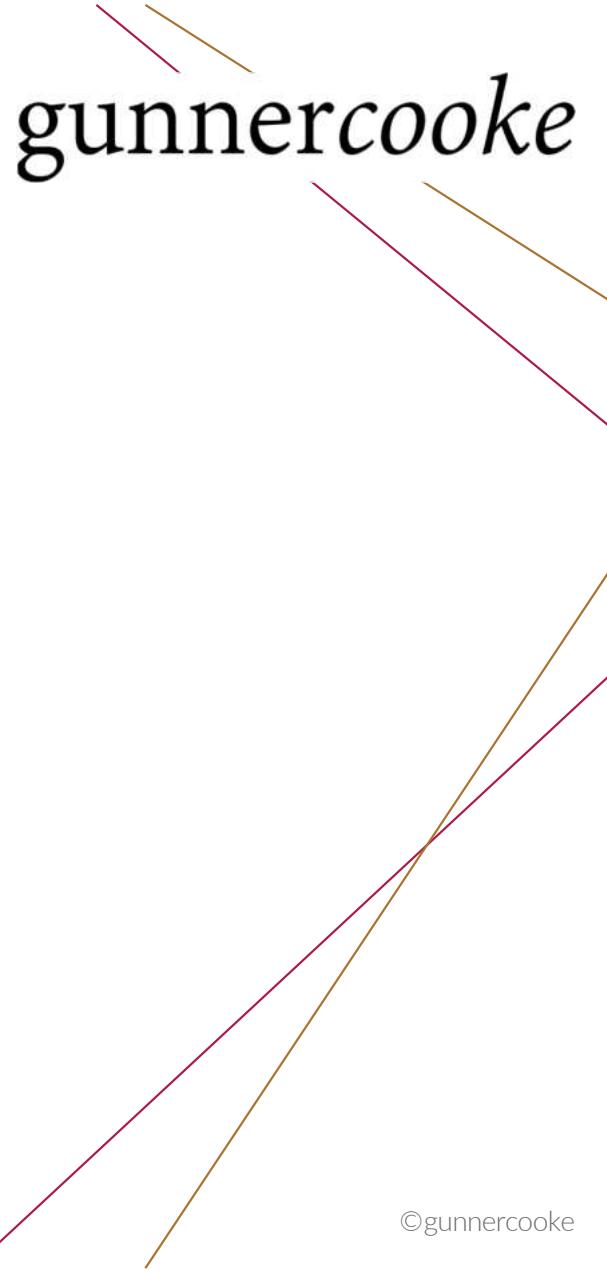
gunnercooke

- 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

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



The screenshot shows the homepage of the FERSADI website. At the top, there is a navigation bar with links for Services, Über Mich, Ablauf, and Kontakt. Below the navigation is a section titled "Punktgenau - Der Podcast". The text below the title reads: "Punktgenau - Der Podcast, der mit Narrativen aus der Welt der Unternehmer aufräumt. Persönlichkeiten aus der Gesellschaft und der Wirtschaft kommen zu Wort." A thumbnail image shows two men, one in a military-style helmet and sunglasses, and another in a suit. The thumbnail has the text "#64 Rückblick & Prognose mit Risiken - Keep calm and carry on! Volker und seine optimistischen Nebenwirkungen". Below the thumbnail is a player interface with control icons and a progress bar showing 00:23.

gunnercooke

©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 Risikofrühkennung“, 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 Koenker

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

T: +49 30 220 131 000

E: centralservices@gunnercooke.de

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

