

# Raus aus dem Krisenmodus

Das Steuerungs-dreieck als Fundament  
aktiver Beteiligungssteuerung



# Was Sie in diesem Whitepaper erwartet

---

Der Auslöser .....	3
Das Modell: Das Steuerungs-dreieck .....	4
Governance .....	5
Compliance .....	6
Risk Management .....	7
Die Dynamik des Dreiecks .....	8
Self-Assessment .....	9
Der Implementierungs-Fahrplan .....	10
Literatur .....	11

## **Editorial**

Viele Beteiligungsstrukturen sind insbesondere im Mittelstand über Jahre gewachsen. Solange Ergebnis, Liquidität und Vertrauen passen, fällt der gewachsene Zustand durchaus auf, führt jedoch selten zu großen Problemen im Alltag oder wird aktiv hinterfragt. Kritisch wird es erst dann, wenn eine Tochtergesellschaft in Schieflage gerät und die Muttergesellschaft unter Zeitdruck reagieren muss.

Genau an diesem Punkt zeigt sich, ob Beteiligungsmanagement nur verwaltet oder wirklich steuert. Professionalisierung bedeutet nicht automatisch mehr Gremien, mehr Papier oder mehr Berichte. Professionalisierung bedeutet vor allem: klare Verantwortung, belastbare Informationen und frühe Entscheidungen.

Dieses Whitepaper zeigt, wie Unternehmen mit dem Steuerungs-dreieck aus Governance, Compliance und Risk Management aus dem Krisenmodus herauskommen und Beteiligungen aktiv führen.

**Annkathrin Becker | ABthreeC**

# Der Auslöser

---

Es beginnt selten mit einem Knall. Es beginnt mit kleinen Abweichungen, verspäteten Berichten, unscharfen Verantwortlichkeiten und der stillen Hoffnung, dass sich das Problem schon wieder einpendeln wird.

Dann kommt der Moment, in dem die Warnsignale lauter werden. Aus einer möglichen diffusen Lage wird greifbare Dringlichkeit und akuter Handlungsdruck entsteht: Die Beteiligung braucht sofortige Stabilisierung, um handlungsfähig zu bleiben. Nicht irgendwann, sondern jetzt. Plötzlich ist das Thema ganz oben auf der Agenda. Plötzlich müssen Gesellschafter entscheiden. Plötzlich wird Zeit zum kritischen Faktor.

Das eigentliche Problem ist nicht die Höhe des Kapitalbedarfs. Das eigentliche Problem ist, dass er überraschend kommt.

**„Wer erst dann genau hinschaut, wenn Geld nachgeschossen werden muss, hat vorher nicht aktiv gesteuert.“**

## Die Kausalkette hinter der Krise

### 1. Intransparenz

Die Steuerung beginnt zu schwächeln, wenn wesentliche Informationen nicht sauber vorliegen. Zahlen kommen zu spät. Forecasts fehlen. Liquiditätsentwicklungen werden nicht verdichtet. Risiken werden zwar gesehen, jedoch nicht priorisiert und aktiv angegangen. Das Management schaut auf Vergangenheitswerte, obwohl die eigentliche Gefahr in den nächsten Wochen liegt.

### 2. Informationsgefälle

Wenn Berichte unvollständig oder unklar sind, entsteht ein gefährliches Ungleichgewicht: Die operative Einheit weiß mehr als die Gesellschafter. Die Geschäftsführung weiß mehr als das Gremium. Einzelne kennen Risiken, aber niemand hat das Gesamtbild. So wird aus fehlender Transparenz ein strukturelles Informationsgefälle.

### 3. Überraschung

Irgendwann verdichten sich die Probleme. Liquidität wird knapp. Covenants geraten unter Druck. Lieferanten werden nervös. Banken fragen nach. Was intern längst hätte sichtbar sein müssen, erscheint plötzlich als akute Krise.

### 4. Handlungsunfähigkeit

Und genau hier wird es teuer. Denn wer überrascht wird, hat in der Regel keine vorbereiteten Handlungsoptionen. Es gibt keinen abgestimmten Maßnahmenplan, keine belastbare Szenarioanalyse, keine klare Eskalationslogik. Entscheidungen müssen unter Zeitdruck getroffen werden, mit unvollständigen Informationen und hoher Unsicherheit.

**Nicht das Kapital ist das Problem. Sondern die Überraschung. Die fehlende Früherkennung. Das „zu spät“.**

Ein akuter Kapitalbedarf ist selten das erste Problem. Es ist meist das letzte sichtbare Symptom eines längeren Steuerungsversagens.

Wer Beteiligungen aktiv steuert, erkennt kritische Entwicklungen früher. Nicht, weil jede Krise vermeidbar wäre. Sondern weil Transparenz Zeit verschafft. Und Zeit ist im Beteiligungsmanagement oft der entscheidende Unterschied zwischen geordneter Steuerung und hektischer Rettung.

# Das Modell: Das Steuerungs-dreieck

---

Der Ausweg aus dem Krisenmodus ist kein weiteres Reporting und kein zusätzlicher Abstimmungstermin.

Was es braucht, ist eine klare Steuerungslogik. Genau dafür steht das **Steuerungs-dreieck im Beteiligungsmanagement**.

Es verbindet drei Grundelemente aktiver Beteiligungssteuerung:

- **Governance:** klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen
- **Compliance:** Einhaltung von Vorgaben und rechtlich saubere Steuerung
- **Risk Management:** frühzeitiges Erkennen kritischer Entwicklungen

**Aktive Beteiligungssteuerung funktioniert nur dann, wenn diese drei Säulen zusammenwirken.**



In vielen Unternehmen sind diese Themen organisatorisch getrennt. In der Realität einer Beteiligung greifen sie aber direkt ineinander.

Denn drei Fragen müssen jederzeit beantwortet sein:

- Wer entscheidet?
- Nach welchen Regeln wird entschieden?
- Woran erkennen wir frühzeitig, dass Handlungsbedarf besteht?

Das Steuerungs-dreieck ist kein theoretisches Modell.

Es ist die praktische Grundlage dafür, Beteiligungen nicht nur zu beobachten, sondern aktiv zu steuern.

# Governance

---

## Definition

Governance definiert im Beteiligungsmanagement die **Verantwortlichkeiten, Rollen, Entscheidungswege und Eskalationslogiken**, die für eine wirksame Steuerung notwendig sind. Der Governance Kodex für Familienunternehmen beschreibt gute Governance als einen verlässlichen Rahmen zur Beurteilung und Optimierung von Governance-Strukturen und betont klare Eigentümer-, Führungs- und Informationsstrukturen als Grundlage verantwortungsvoller Unternehmensführung.<sup>1</sup>

## Zielbild

In einer exzellenten Organisation sind Zuständigkeiten nicht von Personen oder Gewohnheiten abhängig, sondern eindeutig geregelt. Entscheidungsrechte sind dokumentiert, Berichtspflichten klar verankert und relevante Gremien so eingebunden, dass sie nicht nur informiert werden, sondern tatsächlich steuerungsfähig sind.

## Was im Governance-Vakuum passiert

Ein Governance-Vakuum entsteht dort, wo Informationen zwar vorhanden sind, aber Verantwortlichkeiten nicht sauber zugeordnet sind. Dann bleibt unklar, wer bei Abweichungen bewertet, wer eskaliert und wer verbindlich entscheidet.

Die Folgen sind in der Praxis fast immer ähnlich: Themen werden zu lange diskutiert statt entschieden, Risiken hängen zwischen Geschäftsführung, Gesellschaftern und Gremien, Eskalationen erfolgen zu spät oder gar nicht, Entscheidungen entstehen ad hoc statt entlang klarer Prozesse. So wird aus Beteiligungssteuerung schnell ein System mit hoher Abstimmung, aber geringer Wirkung.

**„Wo Governance fehlt, entsteht kein Freiraum, sondern Unsicherheit.“**

## Definierte Gremien statt Ad-hoc-Entscheidungen

Professionelle Beteiligungssteuerung braucht keine zusätzliche Bürokratie, sondern einen verlässlichen Entscheidungsrahmen. Klare Gremien, feste Zuständigkeiten und definierte Freigaben sorgen dafür, dass auch in kritischen Situationen schnell und belastbar entschieden werden kann.

Ad-hoc-Entscheidungen wirken oft pragmatisch. Tatsächlich sind sie meist ein Zeichen dafür, dass Governance nicht sauber vorbereitet wurde. Wer erst im Ernstfall klärt, wer entscheiden darf, hat vorher nicht ausreichend strukturiert.

## 3 konkrete Checkpunkte

Check-Punkt	Praktische Ausprägung
<b>Rollenklarheit</b>	Für jede Beteiligung ist schriftlich geregelt, welche Themen in die Geschäftsführung, in die Gesellschafterebene und gegebenenfalls in ein Aufsichtsgremium gehören.
<b>Entscheidungsrechte</b>	Es gibt klare Schwellenwerte für Investitionen, Finanzierung, Abweichungen, Sonderrisiken und Kapitalmaßnahmen.
<b>Gremienrhythmus</b>	Berichte, Beschlüsse und Eskalationen folgen einem festen Takt, ergänzt um Ad-hoc-Regeln für kritische Entwicklungen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Governance Kodex für Familienunternehmen, 5. Aufl., 2015.

# Compliance

---

## Definition

Compliance im Beteiligungsmanagement bedeutet die **systematische Absicherung gesetzlicher, regulatorischer und interner Vorgaben**.

## Zielbild

Eine exzellente Organisation verbindet Steuerung und rechtliche Absicherung konsequent miteinander. Richtlinien sind klar, Freigaben dokumentiert und wesentliche Entscheidungen so vorbereitet, dass sie nicht nur wirtschaftlich sinnvoll, sondern auch rechtlich belastbar und jederzeit nachvollziehbar sind.

**„Compliance ist kein Parallelprogramm, sie stabilisiert die Steuerung.“**

## Warum das Thema haftungsrelevant ist

Insbesondere mit Blick auf Haftungsvermeidung, Nachweisfähigkeit und StaRUG-relevante Früherkennungspflichten. Seit dem 1. Januar 2021 verpflichtet § 1 StaRUG Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmen, fortlaufend über bestandsgefährdende Entwicklungen zu wachen, geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen und Überwachungsorgane unverzüglich zu informieren.<sup>2</sup> Auch das AktG verlangt mit § 91 Abs. 2 geeignete Maßnahmen zur Früherkennung wesentlicher Risiken.<sup>3</sup> Wer diese Pflichten verletzt, riskiert nicht nur Steuerungsfehler, sondern auch persönliche Verantwortung.<sup>4</sup>

## Was das für Beteiligungsmanagement konkret bedeutet

Im Beteiligungsmanagement heißt Compliance: Risiken früh erkennen, Entscheidungen sauber dokumentieren und Eskalationen verbindlich auslösen. Es muss klar geregelt sein, wann berichtet, wann entschieden und wann eingegriffen wird. Fehlt diese Struktur, entsteht nicht nur Intransparenz, es entsteht ein rechtlich relevantes Steuerungsdefizit.

## 3 konkrete Check-Punkte

Check-Punkt	Praktische Ausprägung
<b>Pflichtenübersetzung</b>	Relevante Anforderungen aus Gesellschaftsrecht, StaRUG, internen Richtlinien und Governance-Vorgaben sind in konkrete Prozesse, Zuständigkeiten und Prüfschritte übersetzt.
<b>Dokumentations-sicherheit</b>	Wesentliche Entscheidungen, Beschlüsse, Freigaben und Eskalationen werden nachvollziehbar, vollständig und prüfbar dokumentiert.
<b>Freigabe- und Berichtssystematik</b>	Es ist klar geregelt, welche Berichte, Gremienunterlagen und Freigaben in welchem Fall erforderlich sind und in welchem Zeitfenster sie vorliegen müssen.

---

<sup>2</sup> Vgl. StaRUG, 2021.

<sup>3</sup> Vgl. AktG, 2025.

<sup>4</sup> Vgl. GmbHG, 2023.

# Risk Management

---

## Definition

Risk Management im Beteiligungsmanagement fokussiert auf die **frühzeitige Erkennung** und **Bewertung wesentlicher Risiken**, insbesondere bei Liquidität, Ergebnisentwicklung, Finanzierung, Covenants und operativen Sondersachverhalten. Der IDW PS 340 n.F. ist der maßgebliche Prüfungsstandard zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems und unterstreicht damit, dass Früherkennung kein weiches Steuerungsthema ist, sondern ein professioneller Qualitätsmaßstab.<sup>5</sup>

## Zielbild

Eine exzellente Organisation verfügt über **klare Frühwarnindikatoren, definierte Schwellenwerte und eindeutige Verantwortlichkeiten**. Risiken werden nicht gesammelt und abgelegt, sondern priorisiert, bewertet und direkt in Maßnahmen mit Termin, Verantwortung und Eskalationslogik überführt.

**„Gutes Risikomanagement verhindert nicht jedes Problem, aber es verhindert Überraschungen.“**

## Weg von der Rückschau

Viele Beteiligungen werden noch immer mit Vergangenheitsdaten gesteuert. Monatsabschlüsse, Abweichungsanalysen und Excel-Auswertungen zeigen, was war. Für aktive Steuerung reicht das nicht. Es braucht **Forecasts, Szenarien und klare Trigger**, die früh sichtbar machen, wann aus einer Auffälligkeit ein Steuerungsthema wird.

## Warum Excel-Listen an Grenzen stoßen

Excel ist nützlich. Aber Excel ersetzt kein Risikofrüherkennungssystem.

Das Problem liegt nicht im Tool selbst, sondern in der Steuerungslogik:

- Dateien sind oft dezentral,
- Annahmen nicht sauber versioniert,
- Verantwortlichkeiten unklar,
- Schwellenwerte nicht verbindlich,
- und Eskalationen hängen zu stark an Einzelpersonen.

So entsteht schnell eine Scheinsicherheit: Viele Daten, aber keine belastbare Frühwarnung.

## 3 konkrete Check-Punkte

Check-Punkt	Praktische Ausprägung
<b>Liquiditätssicht</b>	Für jede wesentliche Beteiligung liegt eine strukturierte Sicht auf Liquidität, kurzfristige Finanzierungsbedarfe und potenzielle Engpässe vor.
<b>Dokumentations-sicherheit</b>	Risiken werden regelmäßig bewertet, priorisiert und in konkrete Maßnahmen mit Termin, Verantwortung und Nachverfolgung überführt.
<b>Freigabe- und Berichtssystematik</b>	Für Cash-Abweichungen, Ergebniswarnungen, Covenant-Risiken und operative Sonderthemen bestehen definierte Schwellenwerte und verbindliche Eskalationsregeln.

---

<sup>5</sup> Vgl. IDW PS 340 n.F., 2022.

# Die Dynamik des Dreiecks

---

Das Steuerungsdreieck entfaltet seine Wirkung nicht über die einzelnen Bausteine, sondern über ihr Zusammenspiel.

Governance, Compliance und Risk Management sind keine parallelen Disziplinen. Sie greifen direkt ineinander und genau daraus entsteht aktive Steuerung.

**„Eine Säule allein erzeugt noch keine aktive Steuerung.“**

## Warum eine Säule allein nicht reicht

**Governance ohne Risk Management** schafft Gremien, aber keine Früherkennung. Zuständigkeiten, Entscheidungsrechte und Sitzungsformate können sauber geregelt sein, wenn kritische Entwicklungen nicht rechtzeitig sichtbar werden, bleibt die Organisation strukturiert, aber blind.

**Risk Management ohne Governance** liefert Signale, aber keine verbindlichen Entscheidungen. Risiken können identifiziert, bewertet und berichtet werden. Fehlt jedoch die klare Zuordnung von Verantwortung und Eskalation, bleiben Warnsignale folgenlos.

**Compliance ohne Governance und Risk Management** sichert Formalien, aber nicht die aktive Handlungsfähigkeit.

Vorgaben können eingehalten, Beschlüsse dokumentiert und Freigaben formal korrekt organisiert sein. Ohne klare Steuerungslogik entsteht daraus jedoch keine wirksame Reaktion auf Risiken.

## Warum Transparenz der Schlüssel ist

Transparenz bedeutet im Beteiligungsmanagement nicht nur, dass Daten vorliegen. Transparenz bedeutet, dass Informationen so verdichtet sind, dass daraus Entscheidungen entstehen können.

Entscheidungsreif werden Informationen erst dann, wenn drei Dinge zusammenkommen: eine klare Sicht auf die Lage, eindeutige Verantwortlichkeiten und definierte Konsequenzen. Erst dann wird aus Reporting echte Steuerung und aus Beobachtung belastbare Handlungsfähigkeit.

Fehlt einer dieser Bausteine, entsteht kein stabiles System. Dann gibt es entweder Informationen ohne Wirkung, Verantwortung ohne Frühwarnung oder Regeln ohne Steuerungsnutzen.

**„Das Ziel ist nicht maximale Kontrolle, sondern maximale Handlungsfähigkeit.“**

# Self-Assessment

---

## Kompakter Selbsttest für Geschäftsführer und Beteiligungsmanager.

Bewerten Sie jede Frage ehrlich mit **Ja**, **Nein** oder **Handlungsbedarf**. Mehrere Nennungen bei **Nein** oder **Handlungsbedarf** sind ein klares Signal, dass Ihre Beteiligungssteuerung aktuell noch eher reaktiv als aktiv aufgestellt ist.

Frage	Ja	Nein	Handlungsbedarf
Gibt es je Beteiligung ein Reporting mit Frühwarnsignalen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Rollen und Entscheidungsrechte klar definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Eskalationsschwellen für Ergebnis- oder Liquiditätsrisiken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen wir Beteiligungen mit höchstem Steuerungsbedarf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Compliance-Anforderungen im Prozess verankert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Risiken bewertet, priorisiert und in Maßnahmen übersetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Transparenz über Liquidität und Kapitalmaßnahmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Entscheidungen dokumentiert und nachverfolgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Berichte passend für Geschäftsführung und Gremien aufbereitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Würden wir eine Krise 3–6 Monate vorher erkennen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Der Implementierungs-Fahrplan

---

Ein wirksames Beteiligungsmanagement entsteht nicht durch ein einzelnes Tool und nicht durch ein neues Reporting-Format. Es entsteht durch eine klare Logik, die strukturiert aufgebaut und im Alltag verankert wird. Der Weg dorthin lässt sich in drei Schritte gliedern.

## Schritt 1 | Analyse

Der erste Schritt schafft Transparenz über den tatsächlichen Status quo. Dafür werden bestehende Reporting-Strukturen, Rollenbilder und Eskalationslogiken aufgenommen und auf ihre Wirksamkeit geprüft. Ziel ist es, kritische Beteiligungen, relevante Risikofelder und vorhandene Steuerungslücken sichtbar zu machen.

- Ist-Aufnahme von Reporting, Rollenbild und Eskalationslogik
- Identifikation kritischer Beteiligungen und Risikofelder
- Bewertung vorhandener Steuerungsinstrumente

## Schritt 2 | Strukturaufbau

Im zweiten Schritt wird aus der Analyse ein belastbares Zielbild. Rollen, Gremien, Entscheidungsrechte und Freigaben werden klar definiert, Standards vereinheitlicht und die Steuerungslogik konsistent aufgebaut. Governance, Compliance und Risk Management werden dabei nicht getrennt betrachtet, sondern strukturell miteinander verzahnt.

- Rollen, Gremien, Entscheidungsrechte und Freigaben definieren
- Reporting- und Frühwarnsystem standardisieren
- Compliance-Anforderungen in Prozesse integrieren

## Schritt 3 | Gelebte Prozesse

Im dritten Schritt wird die Steuerung in die operative Praxis überführt. Regeltermine, Maßnahmenverfolgung und Eskalationsmechanismen werden so etabliert, dass Steuerung nicht punktuell, sondern dauerhaft wirksam wird. Erst hier zeigt sich, ob aus einem Konzept tatsächlich Führungsroutine wird.

- Regelmeetings mit klarer Agenda etablieren
- Maßnahmen und Verantwortlichkeiten nachhalten
- Steuerung kontinuierlich schärfen und weiterentwickeln

**„Ein Steuerungsmodell ist erst dann wirksam, wenn es im Alltag gelebt wird.“**

# Literatur

---

- Bundesministerium der Justiz. (o. J.). *Aktiengesetz (AktG)*. Gesetze im Internet. <https://www.gesetze-im-internet.de/aktg/AktG.pdf>
- Bundesministerium der Justiz. (o. J.). *Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG)*. Gesetze im Internet. <https://www.gesetze-im-internet.de/gmbhg/GmbHG.pdf>
- Bundesministerium der Justiz. (o. J.). *Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG)*. Gesetze im Internet. <https://www.gesetze-im-internet.de/starug/StaRUG.pdf>
- Bundesministerium der Justiz. (o. J.). *Handelsgesetzbuch (HGB)*. Gesetze im Internet. <https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/HGB.pdf>
- Creditreform Wirtschaftsforschung. (2024). *Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, Herbst 2024*. <https://www.creditreform.de/aktuelles-wissen/wirtschaftsforschung>
- Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (2022). *IDW PS 340 n.F. (01/2022): Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems*. <https://www.idw.de/idw/verlautbarungen/idw-ps-340-n-f--01-2022-/134614>
- Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (2025). *Neuer Standard zur Krisenfrüherkennung auch im Mittelstand*. <https://www.idw.de/idw/idw-aktuell/idw-s-16-neuer-standard-zur-krisenfrueherkennung-auch-im-mittelstand.html>
- Kommission Governance Kodex für Familienunternehmen. (2015). *Governance Kodex für Familienunternehmen: Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien* (5. Aufl.). [https://www.familienunternehmer.eu/fileadmin/familienunternehmer/aktionen/governance\\_kodex/governance\\_kodex\\_2015.pdf](https://www.familienunternehmer.eu/fileadmin/familienunternehmer/aktionen/governance_kodex/governance_kodex_2015.pdf)
- Kormann, H. (2014). *Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen*. Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-44429-0>
- Kormann, H. (2023). *Themen der Governance von Familienunternehmen*. Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-34425-1>
- Paul, J. (2014). *Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling*. Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-01156-7>
- PwC Deutschland & INTES Akademie für Familienunternehmen. (2024, 26. Juni). *Beiräte in Familienunternehmen sind heute noch zu sehr von gestern für ein erfolgreiches Morgen*. <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2024/beiraete-in-familienunternehmen-sind-heute-noch-zu-sehr-von-gestern.html>
- Schwartz, M., & Gerstenberger, J. (2024). *KfW-Mittelstandspanel 2024: Mittelstand kann sich Konjunkturlaute nicht entziehen*. KfW Research. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2024.pdf>
- Statistisches Bundesamt. (2025, 14. März). *Beantragte Regelin insolvenzen im Februar 2025: +12,1 % zum Vorjahresmonat*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/03/PD25\\_096\\_52411.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/03/PD25_096_52411.html)
- Ulrich, P. (2015). *Governance, Compliance und Risikomanagement*. Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/9783658078959>
- v. Werder, A. (2015). *Führungsorganisation: Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*. Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-4447-4>