



Fachtagung Unternehmensplanung

Unsicherheit bewältigen. Wie neue Methoden helfen.





Moderne Unternehmensplanung und Entscheidungsvorlagen

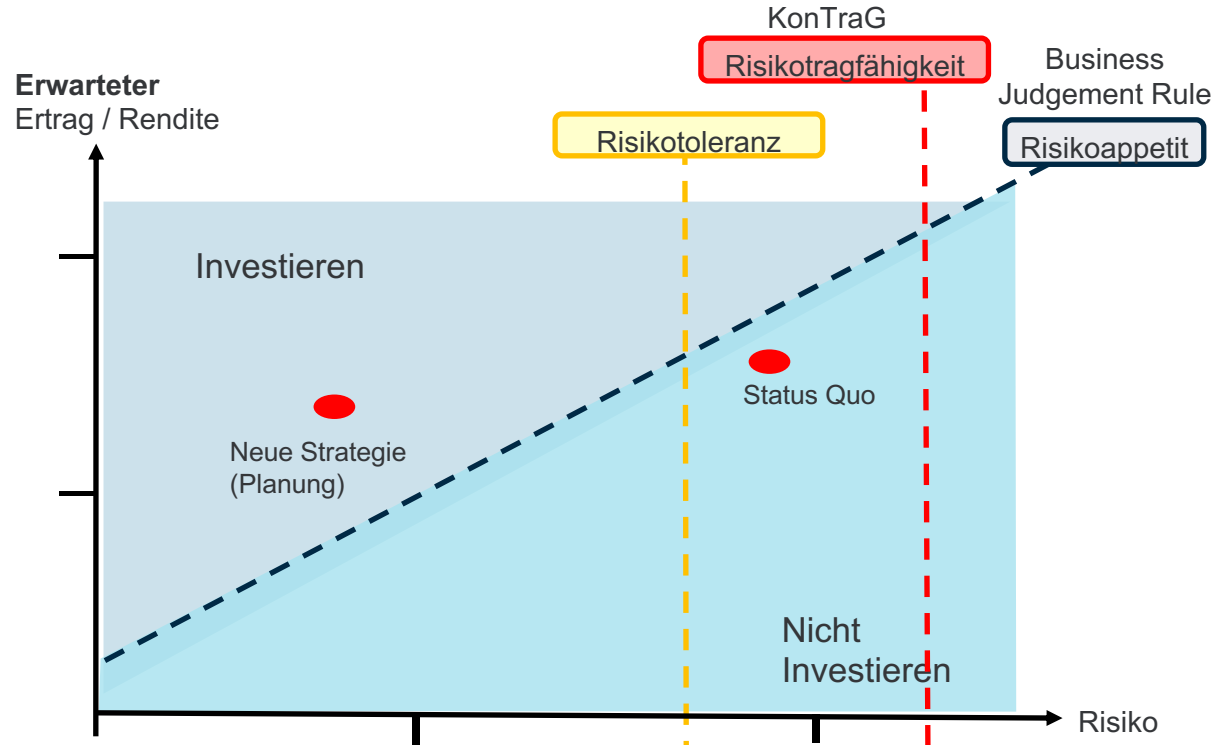
Professor Dr. Werner Gleißner

Moderne Unternehmensplanung und Entscheidungsvorlagen

Agenda

- Anforderungen an die Planung im Rahmen der Business Judgement Rule
 - Risikoanalysen, treiberbasierte Planung und erwartungstreue Prognosen als Voraussetzungen moderner Planung
-
- Was macht eine „moderne“ Unternehmensplanung?
 - Welche Anforderungen sind zu erfüllen?
 - Vorab: sie ist keine „verhandelte Budgetfortschreibung“ und nicht nur ein „Zielbild“

Unternehmerische Entscheidung unter Risiko: Abwägen von Ertrag und Risiko - und die Implikationen für die Unternehmensplanung?



Gleißner, W. (2017): Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., Vahlen Verlag München.

Business Judgement Rule: AktG § 93 und die Sorgfaltspflicht der Vorstandsmitglieder (& Geschäftsführer)

„(1) Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das **Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.**

(2) Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, sind der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet. Ist streitig, ob sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt haben, so trifft sie die Beweislast.

..

(4) Der Gesellschaft gegenüber tritt die Ersatzpflicht nicht ein, wenn die Handlung auf einem gesetzmäßigen Beschluss der Hauptversammlung beruht. Dadurch, dass der Aufsichtsrat die Handlung gebilligt hat, wird die Ersatzpflicht nicht ausgeschlossen.“

Also: Entscheidungsvorlagen mit Risikoanalysen, erwartungstreuen Planwerten und risikogerechte Bewertung von Handlungsoptionen nötig!

„Unternehmensplanung plus Risiko“ als Entscheidungsgrundlage

„entscheidungsorientiertes Risikomanagement“

Business Judgement Rule: Anforderungen an den Entscheidungsprozess

- Der Entscheidungsprozess muss sich insbesondere an den **betriebswirtschaftlichen Methoden und der Entscheidungslehre** orientieren.
- Beantwortung folgender Fragen im Rahmen des Entscheidungsprozesses notwendig:

- „1. **Welche Ziele** werden bei der Entscheidung verfolgt?
2. Welche **Handlungsmöglichkeiten** stehen zur Verfügung?
3. Wie **wirken sich die Handlungsmöglichkeiten auf die Ziele aus**?
4. Wie sind die prognostizierten Wirkungen im Hinblick auf **Nutzen und Risiko** zu bewerten?“

Inhaltliche Anforderungen an die Entscheidungsvorlage

- Und ergänzend:

„Eine inhaltliche Ausführung ist vom erwarteten Risiko der unternehmerischen Entscheidung abhängig: **Je höher das Risiko ist, desto umfangreicher sollte die informationelle Fundierung dieser Entscheidung sein**“.

Anforderungen bzgl. Aufwand

Quellen:

Graumann, M. (2014): Die angemessene Informationsgrundlage bei Entscheidung, WISU, Heft 3/2014, S. 317-320.

Graumann, M./Linderhaus, H./Grundel, J. (2010): Wann haften Manager für Fehlentscheidungen. Ein Überblick über die Rechtslage zivilrechtlicher Innenhaftung, in: WiSt 7/2010, S. 325–330.

Inhalte einer Entscheidungsvorlage: ein typisches Beispiel

1. Ziele, Bewertungsmaßstab und Nebenbedingungen
2. Situationsbeschreibung / Status Quo
3. Handlungsmöglichkeiten (mit kurzer Beschreibung, Vor- und Nachteilen)
4. Annahmen (und ihre Begründungen)
5. Auswirkungen & Planung (Prognose): Status Quo vs. Handlungsoption(en)
6. Einzelne Chancen und Gefahren (Risiken) und Gesamtrisikoumfang / Rating
7. Beurteilung, insb. Abwägen von Ertrag und Risiko („Bewertung“)
8. Fazit (Zusammenfassung & Empfehlung)

Gleißner, W. (2017): Entscheidungsvorlagen für den Aufsichtsrat: Fallbeispiel Akquisition, in: Der Aufsichtsrat, Heft 4/2017, S. 54 – 57

Entscheidungsvorlage

Nr. III. 1/2019

– Finale Version, 12.04.2019 –

über

Markteintritt Ozeanien

zur Vorlage an den Vorstand

Status: Entscheidung bei der Vorstandssitzung Mai 2019 geplant.

Antragssteller: Geschäftsbereich (815) Export, Leitung Herr J. Locke

Erstellung der Vorlage durch die Abteilung 481 Konzern-Controlling

Verantwortlich: Herr Dr. J. Schäfer, Leitung Konzern-Controlling (481)

Mitwirkung: Frau S. Kwon, Leitung Risikomanagement (516)

Frau K. Austen, Corporate Strategy (234)

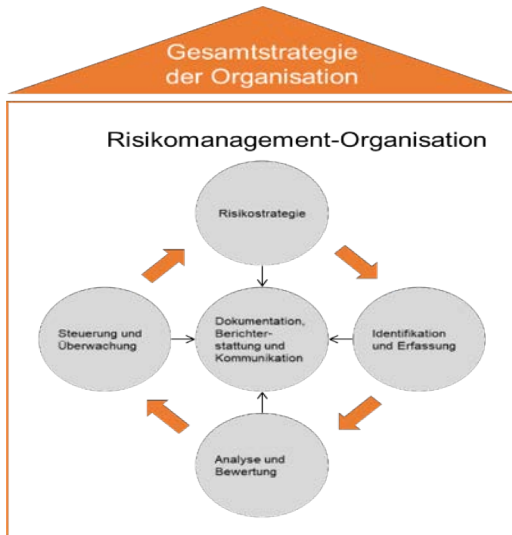
Herr J. Ford, Planung- und Controlling (482)

Qualitätssicherung: Herr H. Reyes, Vorstandsbüro (150)

Inhaltsverzeichnis

1	MANAGEMENT SUMMARY.....	3
2	ENTSCHEIDUNGSUMFANG (WAS WIRD FREIGEGEREN UND WAS NICHT)	5
3	ANMERKUNG ZU PROBLEMEN DER VORLAGE UND ENTSCHEIDUNGSVORBEHALTE	6
4	ZIELE, BEWERTUNGSMABSTAB UND NEBENBEDINGUNGEN	7
5	SITUATIONSBSCHREIBUNG / STATUS QUO.....	8
6	HANDLUNGSOPTION 1.....	10
6.1	Kurzbeschreibung, Vor- und Nachteile.....	10
6.2	Annahmen und ihre Begründungen	10
6.3	Auswirkungen und Planung (Prognose): Status Quo vs. Handlungsoption 1	12
6.4	Risikoanalyse: Chancen und Gefahren (Risiken) und Gesamtisikoumfang.....	14
7	HANDLUNGSOPTION 2.....	15
7.1	Kurzbeschreibung, Vor- und Nachteile.....	15
7.2	Annahmen und ihre Begründungen	15
7.3	Auswirkungen und Planung (Prognose): Status Quo vs. Handlungsoption 2	17
7.4	Risikoanalyse: Chancen und Gefahren (Risiken) und Gesamtisikoumfang.....	19
8	BEURTEILUNG, INSB. ABWÄGEN VON ERTRAG UND RISIKO („BEWERTUNG“).....	20
9	FAZIT: ZUSAMMENFASSUNG & EMPFEHLUNG	22
A	ANHANG.....	23

Der neue DIIR RS Nr. 2 (2018) – erstmals Standard unter Beachtung der Implikationen aus BJR (§93 dt. AktG)



Phasenmodell des Risikomanagements (aus DIIR Revisionsstandard Nr. 2, S. 11)

- Eigenständige Betrachtung zweier Prüfaufgaben
 - Die Prüfung von Organisation und Prozessen im Risikomanagement sowie
 - Die Prüfung der im Risikomanagement eingesetzten betriebswirtschaftlichen Methoden (z.B. zur Risikoquantifizierung und Risikoaggregation), vgl. § 91 AktG.
- Risiko als Chance und Gefahr
- Fokusthemen: Risikoquantifizierung, Risikoaggregation, Risikotragfähigkeit, Entscheidungsorientierung, Risikokultur, 3-Lines-of Defence, Risikobewältigung

„Die Methode der Risikoaggregation, die gewährleistet, dass auch die Kombinationseffekte von Einzelrisiken im Hinblick auf eine sich daraus ergebende bestandsgefährdende Entwicklung erkannt werden, ist zu prüfen

„Besondere Beachtung finden müssen dabei die strategischen Risiken, die die wesentlichen Erfolgspotenziale bedrohen und die im Allgemeinen nur unter Einbeziehung der Geschäftsleitung analysiert werden können.“ (RZ 45)

„Es gehört auch zu den Aufgaben des Risikomanagements sicherzustellen, dass schon bei der Vorbereitung wesentlicher unternehmerischer Entscheidungen deren Implikationen für den zukünftigen Risikoumfang nachvollziehbar aufgezeigt werden, um zumindest eine mit solchen Entscheidungen möglicherweise einhergehende bestandsgefährdende Entwicklung früh zu erkennen.“ (Rz 16; vgl. auch Rz 25)

Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GOP): aussagefähige Planung als Grundlage der Entscheidung

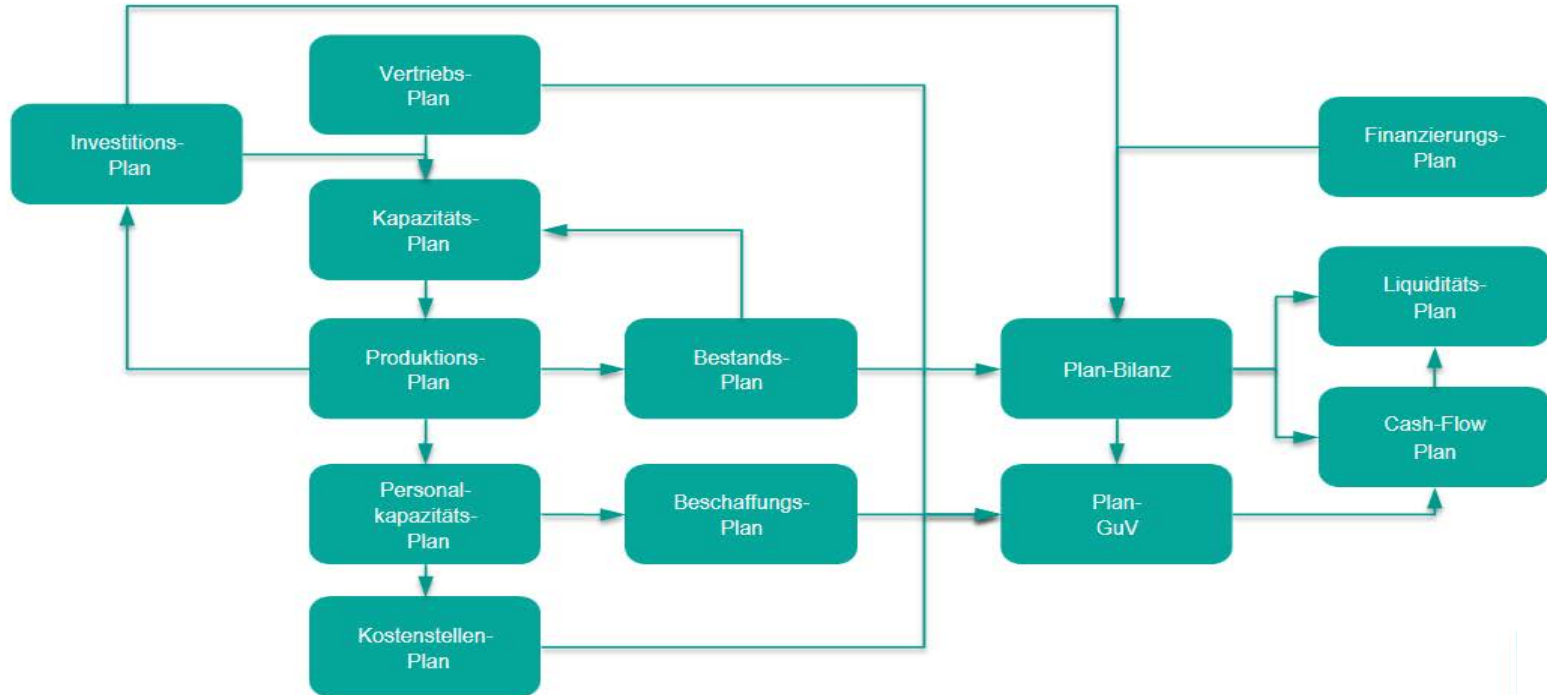
Anforderungen der Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GOP)

- **Operative Planung muss aus der Strategie abgeleitet** sein, Integration der Teilpläne.
- Transparenz und Klarheit der Begriffe, insbesondere „Planwerte“ (**erwartungstreue Planung**).
- **Kenntnisse über Chancen und Gefahren** (Risiken), welche Planabweichungen auslösen können.
- Analyse des Umfangs möglicher Planabweichungen (**aggregierter Risikoumfang**, z.B. ausgedrückt durch den Eigenkapitalbedarf).
- Beurteilung der Planung aus Sicht der Fremdkapitalgeber (**Ratingprognose**) und Rating adäquate Fremdkapitalzinssätze.
- Abweichungsanalyse und Feedbacks

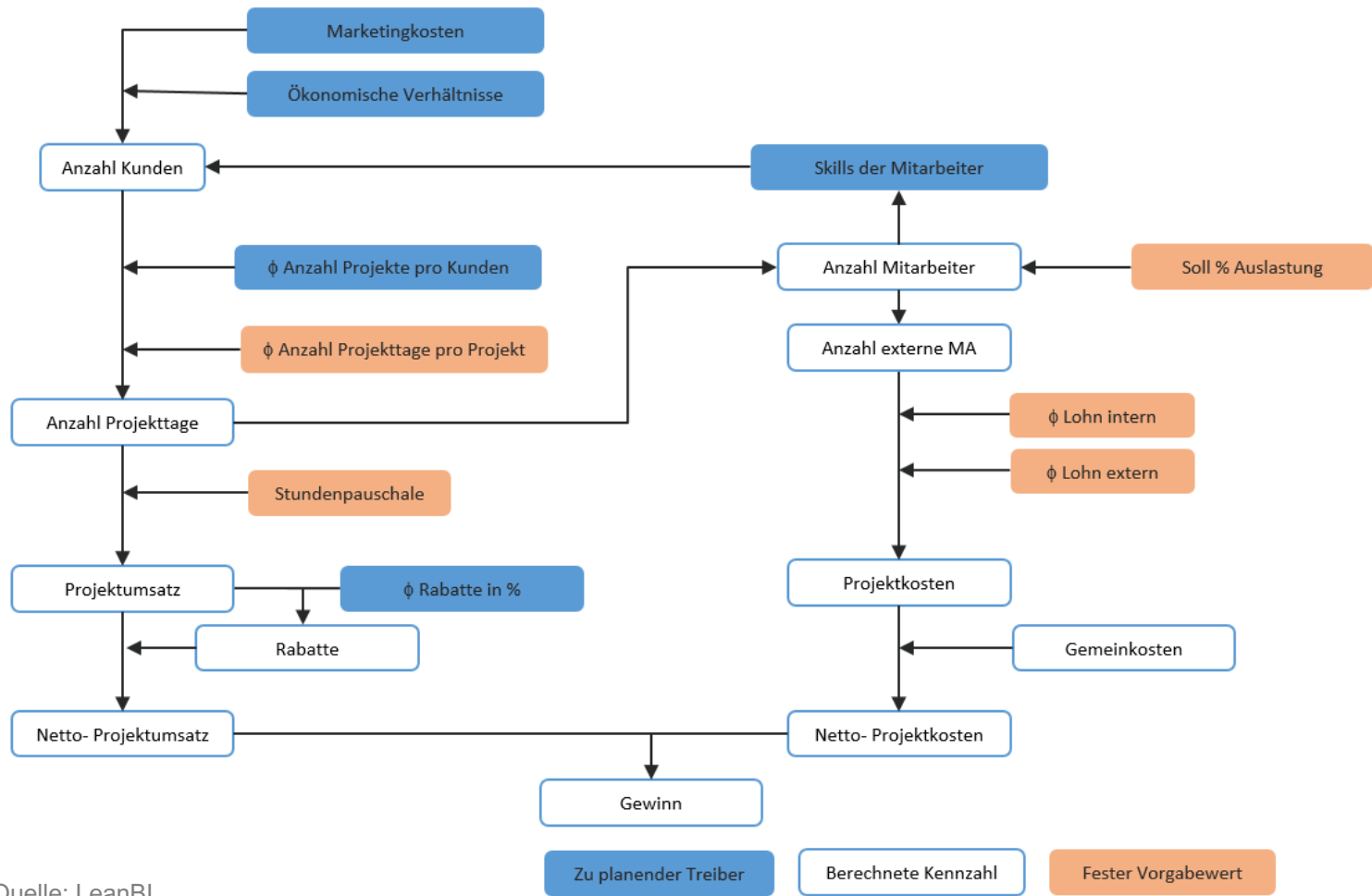
Gleißner, W. / Presber, R.: Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung – GoP 2.1 des BDU: Nutzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung, in: Controller Magazin, Ausgabe 6, November / Dezember 2010, S. 82 – 86



Der erste Schritt: eine integrierte Planung (ein Beispiel), am besten Treiber-basiert (zweiter Schritt)

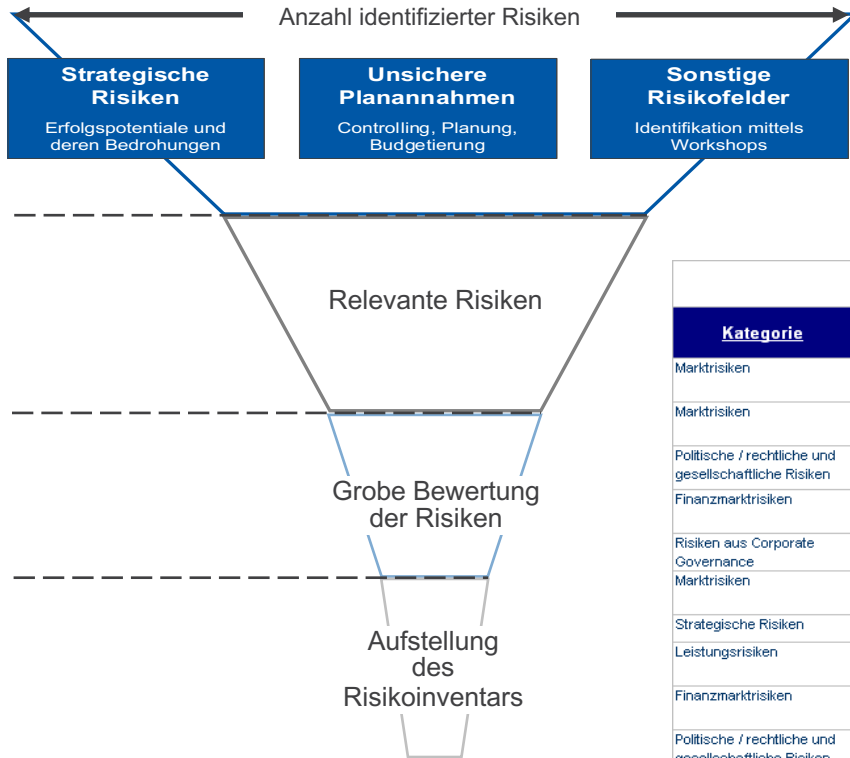


Quelle: Schäfer, R. (2014): Trends in modernen Planungssystemen - Verzahnung von strategischen Zielen mit Planung & Forecasting, S. 25, Download unter: http://www.cenit.com/fileadmin/dam/Events/PDFs/Innovationstag2014_Trends_in_modernen_Planungssystemen_R_Schaefer.pdf , aufgerufen am 06.03.19.



Quelle: LeanBI

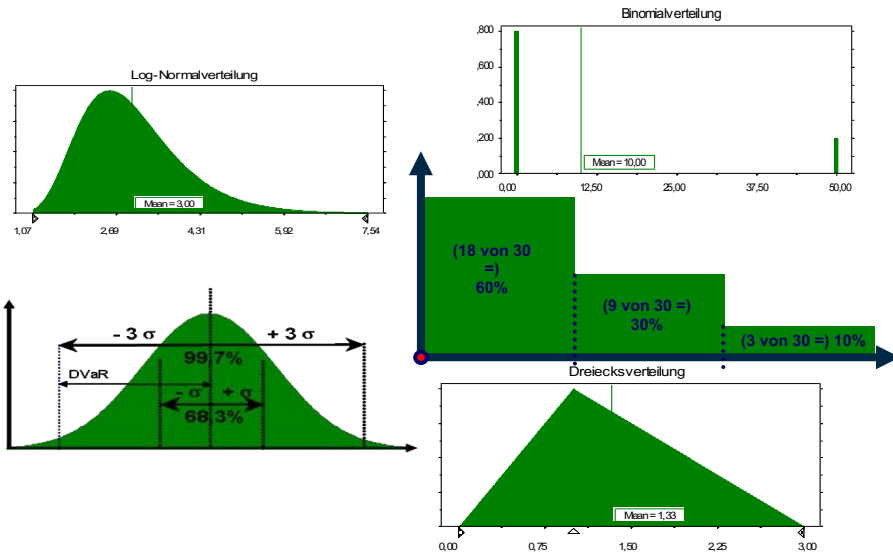
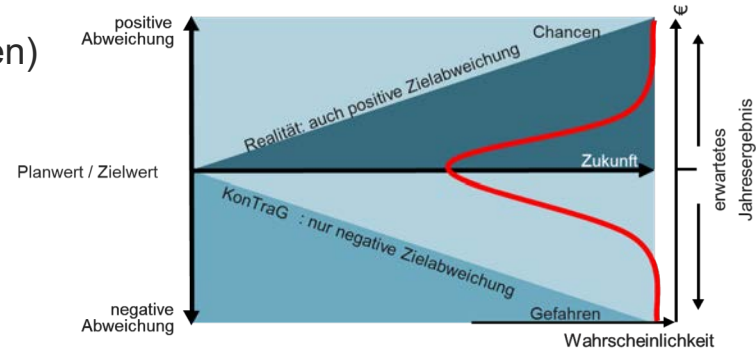
Der dritte Schritt: die Risikoanalyse – unsichere Treiber und Planungsprämissen sind Risiken



Risikoinventar							
Kategorie	Risikobezeichnung	Relevanz	Risikobeauftragter	Erwartungswert	Höchstschaden 97,5%	Handlungsbedarf	Frühwarnindikator
Marktrisiken	Risiken durch Abhängigkeit von einzelnen Kunden	4	Geschäftsführer (Herr Meister)	1.250,00 €	50.000,00 €	sofort	rot
Marktrisiken	Risiken durch Absatzmengenschwankungen	4	Leiter Rechnungswesen (Herr Blaumann)	0,00 €	1.517.344,38 €	halten	gelb
Politische / rechtliche und gesellschaftliche Risiken	Risiken aus der Produkthaftpflicht	4	Qualitätswesen	24.437,50 €	0,00 €	sofort	gelb
Finanzmarktrisiken	Risiken durch Forderungsausfälle	3	Leiter Rechnungswesen (Herr Blaumann)			sofort	
Risiken aus Corporate Governance	Organisatorische Risiken	3	Geschäftsführer (Herr Meister)			halten	
Marktrisiken	Beschaffungsmarktrisiken (Preis), Materialkostenschwankungen	3	Einkaufsleiter	0,00 €	2.589.945,50 €	prüfen	
Strategische Risiken	Bedrohung von Kernkompetenzen	3				halten	
Leistungsrisiken	Risiko durch Ausfall von Schlüsselpersonen	2	Risikocontrolling			halten	
Finanzmarktrisiken	Währungsrisiken	2	Leiter Rechnungswesen (Herr Blaumann)			halten	
Politische / rechtliche und gesellschaftliche Risiken	Risiken aus Konventionalstrafen	1	Geschäftsführer (Herr Meister)			später	
Politische / rechtliche und gesellschaftliche Risiken	Risiken aus Haftpflichtschäden	1	Qualitätswesen			prüfen	

Der vierte Schritt: Risikoquantifizierung & die Risiken in die Planung integrieren ...

1. Quantitative Beschreibung von Chancen & Gefahren (Risiken) durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung und
2. Verknüpfung der Risiken mit der Planung; insb. **unsichere Treiber & Planungsprämissen!**

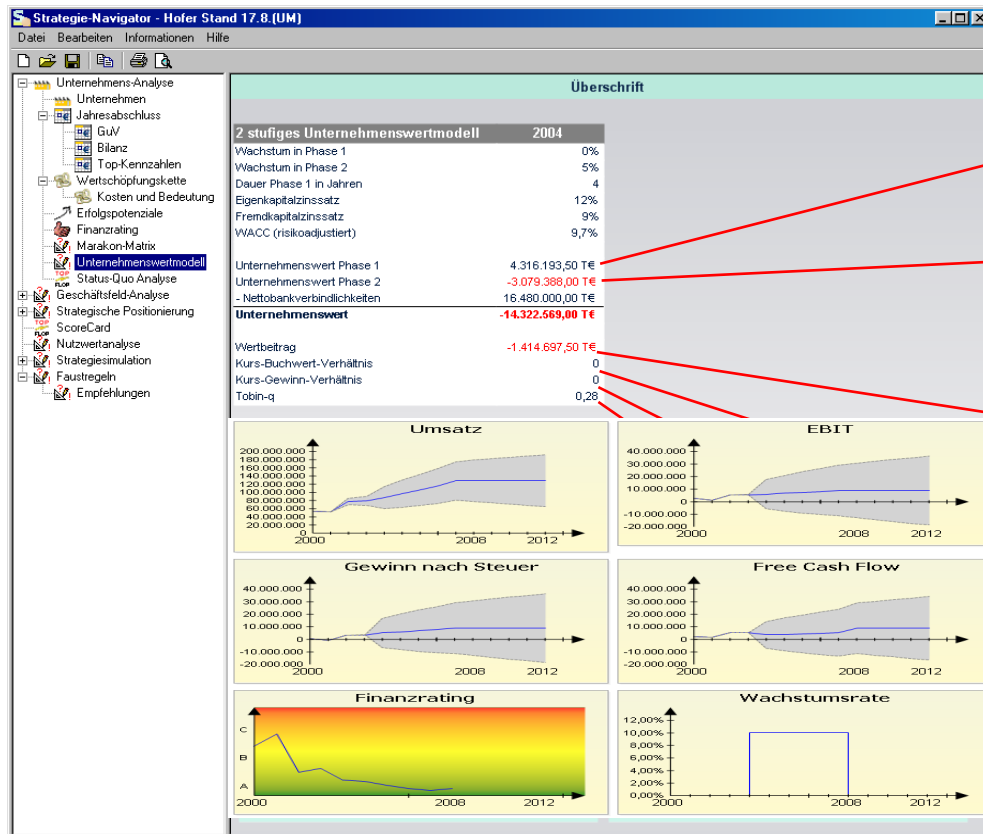


	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Plan-G&V						
Umsatz	1.000					
- Materialkosten						
= Deckungsbeitrag						
- Personalaufwand						
- Sonstige Kosten						
davon Risikotransfer						
- AfA						
= Betriebsergebnis						
- Zinsaufwand						
- a.o. Ergebnis						
= Gewinn vor Steuern						

	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Ab-satz-menge	+/-5%					
Neuer Wettbewerber		-100				
Materialpreise			+/-10%			
Personalkosten				+/-2%		
Zinsänderung					+/-1%	
Maschinenschäden						-200

Planung plus Risiko: Bandbreitenplanung als Ergebnis einer Monte-Carlo-Simulation

Ergebnis der Risikoaggregation: (1) erwarteter Ertrag / Cashflow (Rendite) und (2) Risikomaß



$$= \sum_{t=0}^T \frac{\text{freeCashflow}_t}{(\text{WACC}+1)^t}$$

„Terminal Value“, d.h. DCF der Fortschreibungsperiode $t > T$

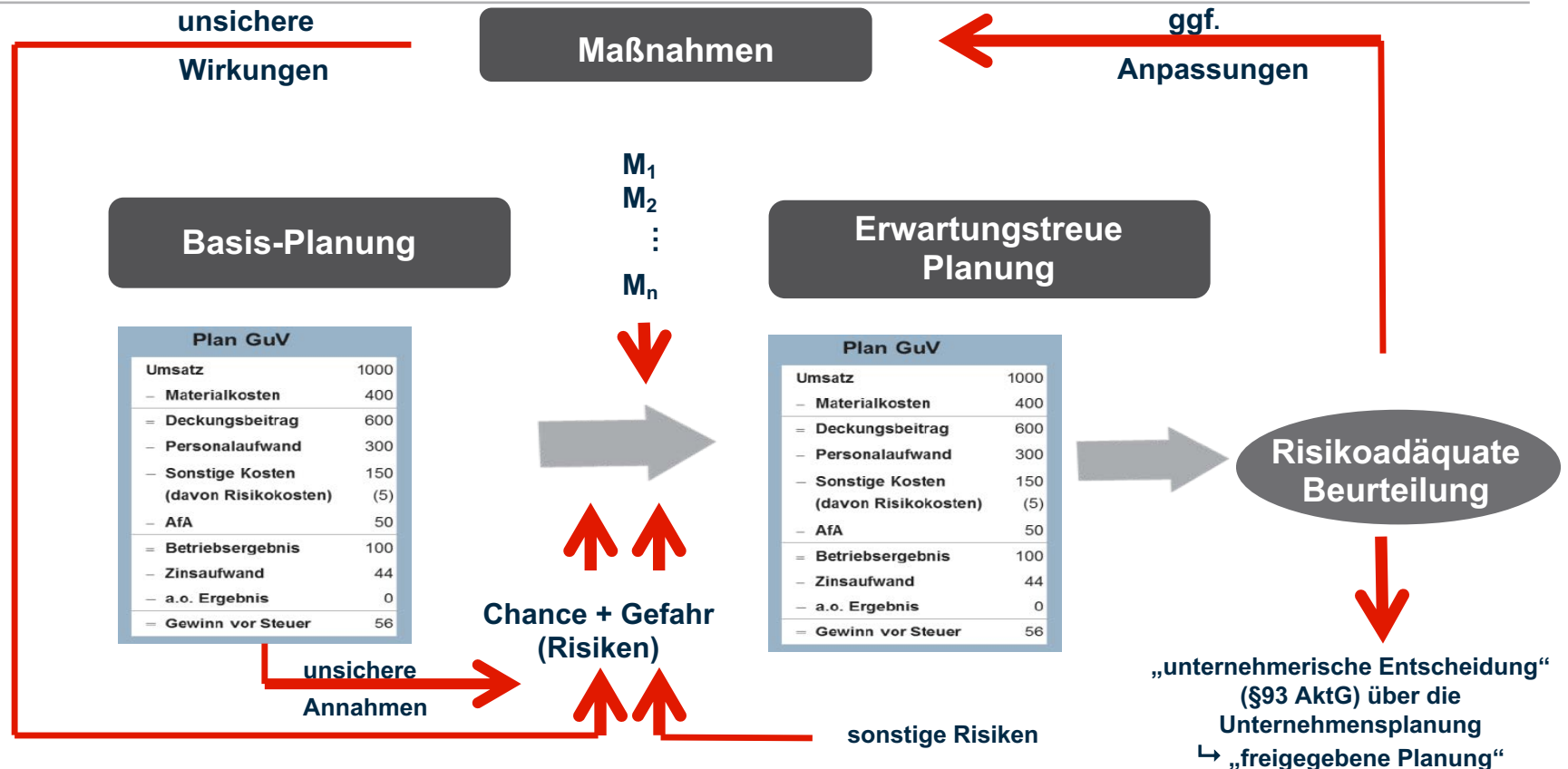
$$= \text{CapitalEmployed} * (\text{ROCE} - \text{WACC})$$

$$= \frac{\text{Unternehmenswert}}{\text{Eigenkapital}}$$

$$= \frac{\text{Unternehmenswert}}{\text{Gewinn}}$$

$$= \frac{\text{Unternehmenswert} + \text{Fremdkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$$

Umsetzung 1. Schritt: Von der „Basis-Planung“ zur erwartungstreuen Planung



Umsetzung 2. Schritt: Von der „freigegebenen“ Planung zur „Ziel-Planung“ (Unternehmenssteuerung)

I. Erwartungstreue Planung (freigegeben)

Plan GuV	
Umsatz	1000
- Materialkosten	400
= Deckungsbeitrag	600
- Personalaufwand	300
- Sonstige Kosten (davon Risikokosten)	150 (5)
- AfA	50
= Betriebsergebnis	100
- Zinsaufwand	44
- a.o. Ergebnis	0
= Gewinn vor Steuer	56

Ertragswerte

+ x%



zu
„ambitionierten“
Zielwerten

II. Ziel-Planung

Plan GuV	
Umsatz	1100
- Materialkosten	440
= Deckungsbeitrag	660
- Personalaufwand	285
- Sonstige Kosten (davon Risikokosten)	150 (5)
- AfA	50
= Betriebsergebnis	175
- Zinsaufwand	44
- a.o. Ergebnis	0
= Gewinn vor Steuer	131

Ziel-Werte

plus Detailvorgaben
& Budgets für
Unternehmens-
steuerung

The background features a dark blue grid with glowing red and blue lines, binary code (0s and 1s), and abstract data points, creating a high-tech digital atmosphere.

Vielen Dank!

Kommen Sie gut nach Hause!



FUTUREVALUE GROUP AG

Vorstand

Obere Gärten 18
70771 Leinfelden-Echterdingen
T +49 711 797 358-30
F +49 711 797 358-58
kontakt@futurevalue.de
www.futurevalue.de

Berufliche Expertise

- Vorstand der FutureValue Group AG
- Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden
- Vorstand von EACVA

Fach und Gremienarbeit

- Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Bewertung & Rating, Unternehmensstrategie sowie der Entwicklung von Methoden für eine simulationsbasierte Risikoaggregation – z.B. für die Vorbereitung von Management-Entscheidungen („Strategiebewertung“) und Value Investing. Dabei entwickelt er spezielle Bewertungsverfahren, die Insolvenzzrisiken berücksichtigen und ausgehend vom aggregierten Ertragsrisiko risikogerechte Kapitalkosten ableiten statt auf Aktienrenditeschwankungen (wie beim CAPM) zu basieren („Risiko-Wert-Modelle“ mit „unvollkommener Replikation“).
- Er vertritt einen neuen Forschungsansatz zur Integration der bisher weitgehend getrennten Methoden im Risikomanagement, Rating und Bewertung (speziell durch die Nutzung von Simulationsverfahren).
- Er ist Autor zahlreicher Fachartikel und Bücher, wie z.B. Gleißner, W. (2017): Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., Vahlen Verlag München.
- Download von Fachveröffentlichungen unter www.werner-gleissner.de.



Managemententscheidungen unter Risiko

Haftung – Recht – Business Judgement Rule

Herausgegeben von der Risk Management Association e.V. (RMA)

Erarbeitet von Prof. Dr. Werner Gleißner, Ralf Kimpel, Matthias Kühne, Frank Lienhard, Anne Nickert und Cornelius Nickert

252 Seiten, ISBN 978-3-503-17131-6, Verlag: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin, 2019, 49,95 €

Erfolgreiche Unternehmen leben von erstklassigen Entscheidungen in Management, Vorstand und Geschäftsführung. Entscheidungssituationen sind jedoch von Unsicherheit und Risiko geprägt: Chancen und Gefahren (Risiken) sind abzuwägen.

Welche **Wege zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit** überzeugen, beleuchten die Experten der Risk Management Association e.V. (RMA):

- **Managerhaftung und Compliance:** Sorgfaltspflichten zur Haftungsvermeidung von Führungskräften und Organen
- **Business Judgement Rule gem. § 93 AktG:** Ausgestaltung und Wechselwirkungen mit dem Risikofrüherkennungssystem gem. § 91 Abs. 2 AktG
- **Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsvorlagen:** Arbeitsschritte, um die gesetzlich geforderten „angemessenen Informationen“ zu belegen
- **Zusammenspiel von Controlling und Risikomanagement:** Entscheidungsvorbereitung durch Risikoanalyse, Beurteilung von Handlungsoptionen und Prognose

Ein praxisorientierter **Leitfaden für Entscheidungsträger aller Führungsebenen**, die im Einklang mit betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und rechtlichen Rahmenbedingungen verantwortlich entscheiden.



Wertorientierte Unternehmensführung, Strategie und Risiko (Kindle Ausgabe)

Prof. Dr. Werner Gleißner

193 Seiten, Kindle Amazon, 2019, 1,99 €

Wertorientierte strategische Unternehmenssteuerung ist spätestens seit den 1990er Jahren zum wahrscheinlich bedeutendsten Ansatz für die Unternehmenssteuerung geworden – speziell bei börsennotierten Unternehmen. Die grundlegenden Vorteile im Vergleich z.B. zu einer kurzfristigen Unternehmenssteuerung, orientiert an den Gewinnen, sind auch überzeugend: Der Unternehmenswert ist ein Erfolgsmaßstab, der die gesamten zukünftigen Ertragsperspektiven eines Unternehmens, inklusive der Chancen und Gefahren (Risiken), auf eine für die Eigentümer offensichtlich relevante Kennzahl verdichtet. Speziell bei der Beurteilung alternativer strategischer Handlungsmöglichkeiten („Strategievarianten“) ist eine wertorientierte Steuerung damit naheliegend. Sie ermöglicht potenziell den Vergleich des Ertrag-Risiko-Profiles möglicher strategischer Handlungsoptionen und trägt damit gerade den Unsicherheiten über die Zukunftsentwicklung Rechnung. Entscheidungen über die Unternehmensstrategie, die die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens bestimmt, sollten fundiert und orientiert an den primären Zielen der Eigentümer erfolgen. Dies fordert in der Zwischenzeit durch die sogenannte „Business Judgement Rule“ (§93 Aktiengesetz) auch der Gesetzgeber: Entscheidungen der Geschäftsführung müssen auf „angemessenen Informationen“ beruhen und dies sind bei Entscheidungen unter Unsicherheit natürlich insbesondere Informationen über die Chancen und Gefahren (Risiken), die mit der Entscheidung verbunden sind. Das Abwägen von Ertrag und Risiko nennt man risikoadäquate Bewertung und führt genau zum Unternehmenswert als Ziel und Performancemaß des wertorientierten Managements (speziell Strategiebewertung).

Die Besonderheit des wertorientierten Steuerungsansatzes besteht darin, dass er nicht mehr auf der empirisch widerlegten Hypothese vollkommener Märkte basiert (wie das Capital Asset Pricing Model, CAPM). Es wird gezeigt, wie Veränderungen des Risikoumfangs (Cashflow-Volatilität) auf den Werttreiber Kapitalkosten wirken und welche Bedeutung der oft vernachlässigte Werttreiber Insolvenzwahrscheinlichkeit (Rating) für den Unternehmenswert hat. Das im Buch erläuterte wertorientierte Steuerungskonzept integriert bewährte betriebswirtschaftliche Instrumente (wie die Balanced Scorecard). Es wird insbesondere erläutert, wie mit Methoden des Risikomanagements durch Risikoanalyse und Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) Veränderungen im Rendite-Risiko-Profil auf den Unternehmenswert abgebildet werden können. Das Risikomanagement wird so als wesentlicher Baustein der wertorientierten strategischen Unternehmensführung positioniert.



Risikomanagement und Controlling - Chancen und Risiken erfassen, bewerten und in die Entscheidungsfindung integrieren

Prof. Dr. Werner Gleißner / Prof. Dr. Andreas Klein (Hrsg.)

348 Seiten, ISBN 978-3-648-10336-4, Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2. Auflage 2017, 79,00 €

Gemeinsam bessere Entscheidungen erreichen

Gesetzliche Vorgaben, die Komplexität wirtschaftlicher Zusammenhänge und eine zunehmend volatilere Umwelt zwingen Unternehmen, das Risikomanagement in der Unternehmensführung zu verankern. Gleichzeitig hat das Controlling Erfahrung in der Betrachtung von Chancen und Risiken. Unsere Experten haben Konzepte, Herausforderungen und Lösungsansätze zusammengetragen, die zeigen, wie Controlling und Risikomanagement aufeinander aufbauen, voneinander profitieren und so gemeinsam eine erfolgreiche unternehmerische Zukunft sichern.

Inhalte:

- Ziele und Teilaufgaben des Risikomanagements
- Instrumente für eine systematische Identifikation von Risiken
- Bandbreitenplanung über mehrere Jahre mit der Monte-Carlo-Simulation
- Möglichkeiten der stochastischen Szenarioanalyse für die Unternehmensplanung
- Anwendungsbeispiele aus der Break-even-Analyse und dem Supply Chain Management
- Szenario-Analyse und Simulation mit Excel und speziellen Softwarelösungen
- Bewertung des Reifegrads des eigenen Risikomanagementsystems
- Harmonisierung und Integration von Risikomanagement und Controlling



Grundlagen des Risikomanagements: Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage mit Begleit CD-ROM

Prof. Dr. Werner Gleißner 605 Seiten, ISBN 978-3-8006-4952-5, Verlag Vahlen 2017, 55,00 €

Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft lassen sich Chancen und Gefahren nicht vermeiden. Das Buch erläutert ein neues Risikomanagementkonzept (embedded risk management): Jedes Management sollte auch Risikomanagement sein, wenn die Wirkungen von Maßnahmen unsicher sind. Es ist notwendig, Erträge und Risiken bei der Entscheidungsvorbereitung abzuwägen und dabei die Implikationen für das zukünftige Rating und den nachhaltigen Erfolg (Unternehmenswert) zu betrachten.

Das praxisorientierte Fachbuch erläutert die betriebswirtschaftlichen Werkzeuge zur Analyse und Steuerung von Risiko, die in Unternehmensführung, Controlling und Risikomanagement benötigt werden – und die z.B. eine wertorientierte Unternehmensführung mit risikogerechten Kapitalkosten erst ermöglichen. Dabei wird gezeigt, wie wesentliche Basisaufgaben für ein integriertes Risikomanagement effizient im Rahmen von Controlling, strategischem Management und Qualitätsmanagement abgedeckt werden können.



Praxishandbuch Rating und Finanzierung, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage mit Begleit CD-ROM

Dr. Werner Gleißner / Dr. Karsten Füsler

500 Seiten, ISBN 978-3-8006-3876-5, Verlag Vahlen München 2014, 59 €

Dieses Buch zeigt Ihnen auf, wie durch die Wahl der richtigen Ratingstrategie die mittel- und langfristige Finanzierung eines Unternehmens zu adäquaten Konditionen sichergestellt wird. Vor dem Hintergrund der Anforderungen durch Basel II und Basel III sowie zentraler Finanzierungs-, Bewertungs- und Ratingmodelle werden die wesentlichen Grundlagen des Ratings eines Unternehmens vorgestellt und erläutert, von welchen Kriterien das Rating bzw. die Insolvenzwahrscheinlichkeit eines Unternehmens abhängen.

Ein konkreter Leitfaden hilft bei der Beurteilung des aktuellen Ratings eines (mittelständischen) Unternehmens und bei der Erstellung von Ratingprognosen. Damit wird die Entwicklung einer Ratingstrategie ermöglicht, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf dem Kapitalmarkt verbessert.



Der Vorstand und sein Risikomanager – Umgang mit Chancen und Gefahren der Unternehmensführung, 2., überarbeitete Auflage

Prof. Dr. Werner Gleißner

158 Seiten, ISBN 9783739804316, Verlag: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2019, 19,99 €

Der adäquate Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken) ist bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Vor dem Hintergrund der letzten Wirtschaftskrise werden in einem fiktiven Dialog zwischen dem Vorstand und dem Risikomanager eines Unternehmens – in einem Zeitraum von mehr als zwei Jahren – die prinzipiell vorhandenen Möglichkeiten und die praktischen Umsetzungshemmnisse einer wert- und risikoorientierten Unternehmensführung, auch durch unternehmensinterne Konflikte, plakativ verdeutlicht. Neben Basiswissen zu oft noch neuen betriebswirtschaftlichen Methoden in Controlling, Risikomanagement, Rating und wertorientierter Unternehmenssteuerung findet der Leser auch vieles, was er möglicherweise aus der Praxis kennt: Eitelkeiten und Eigeninteresse der Protagonisten.

Neben dem eigentlichen Dialog bietet das Buch eine betriebswirtschaftlich-methodische Einführung zu rechtlichen Grundlagen, Nutzen und Methoden des Risikomanagements sowie zu Rating und wertorientierter Unternehmenssteuerung.



Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation - Schlüsseltechnologie für Risikomanagement und Controlling

Prof. Dr. Werner Gleißner / Marco Wolfrum

56 Seiten, ISBN 978-3-658-24273-2, Verlag: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2019, 14,99 € (Softcover), 4,99 € (eBook)

Praxisnahes Risikomanagement mit einem ausführlichen Fallbeispiel

Dieser Band stellt praxisorientiert die Monte-Carlo-Simulation (Risikosimulation) vor, die es ermöglicht, den Gesamtrisikoumfang eines Unternehmens oder Projektes zu berechnen (Risikoaggregation) und mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ aus Kombinationseffekten von Einzelrisiken zu erkennen (Kernanforderung an ein Risikomanagement nach §91 Abs. 2 AktG). Ausgehend von einer Einführung zu Risikoanalyse und Risikoquantifizierung wird gezeigt, wie durch die Verbindung von Unternehmensplanung und Risikoanalyse mittels Monte-Carlo-Simulation eine Risikoaggregation durchgeführt wird (mit Excel und der Simulationssoftware Crystal Ball).

- Gleißner, W. (2008): Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Controlling, 02/2008, S. 81–87
- Gleißner, W. (2017): Risikoanalyse, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation, in: WiSt, Heft 9, 2017, S. 4-11.
- 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): Business Judgement Rule: Das neue Paradigma eines entscheidungsorientierten Risikomanagements, in: GRC aktuell, Heft 4/2019, S. 148-153.
- Gleißner, W. (2019): Cost of capital and probability of default in value-based risk management, in: Management Research Review, Vol. 42, No. 11, S. 1243-1258.
- 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.
- Gleißner, W. (2020): Unternehmensplanung und Business Judgement Rule gem. § 93 AktG, <https://www.controllerakademie.de/news/management/unternehmensplanung-und-business-judgement-rule-gem-§-93-aktg/>, 12.03.20 (abgerufen am 02.04.2020).
- Gleißner, W. (2020): Integratives Risikomanagement. Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision, in: Controlling, 32. Jg., Heft 4/2020, S. 23-29.
- Gleißner, W./Presber, R. (2010): Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung - GOP 2.1 des BDU: Nutzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung, in: Controller Magazin, 6/2010.
- Gleißner, W. (2021): Unternehmerische Entscheidungen, in: : Controller Magazin, erscheint 2021.