



FUTUREVALUE GROUP



Moderne Unternehmensplanung im derzeitigen Unternehmensumfeld

Prof. Dr. Werner Gleißner

47. Congress der Controller am 15./16. Mai 2023 in München

Technische Universität Dresden

Betriebswirtschaftslehre
insb. Risikomanagement

**Prof. Dr. Werner
Gleißner**

T +49 711 797 358-30
F +49 711 797 358-58

info@futurevalue.de

FUTUREVALUE GROUP AG

Obere Gärten 18
70771 Leinfelden-Echterdingen

www.FUTUREVALUE.de

If you can't measure it, you can't manage it!



Risiken, Krisen und verzerrte Risikowahrnehmung (nach „World Economic Forum“) — und das Problem der „Risikoblindheit“: was gehört (wie?) in die Planung?



1) Jährliche Umfrage unter Stakeholdern des WEF, ca. 1.000 Teilnehmer. Art des Risikos: ■ Wirtschaftlich ■ Geopolitisch ■ Gesellschaftlich ■ Technologisch ■ Umwelt/Klima

Quelle: World Economic Forum, The Global Risks Report 2020/2021; Roland Berger



Das Problem mit der „Risikoblindheit“....

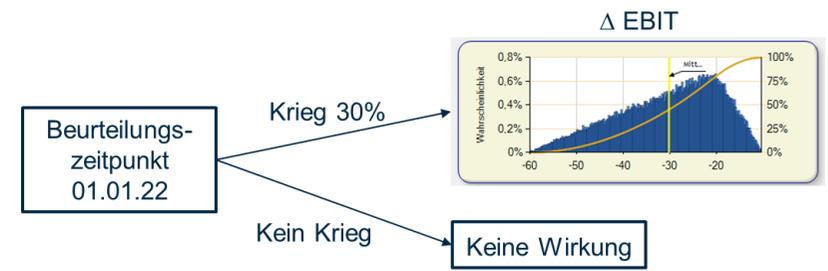
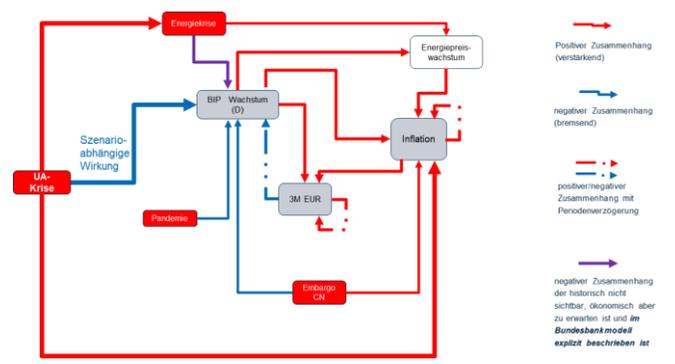
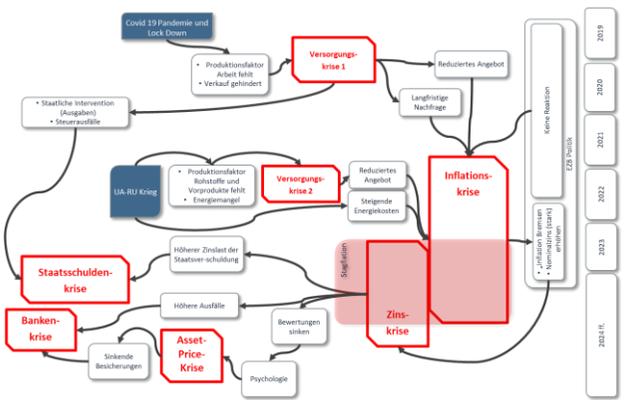
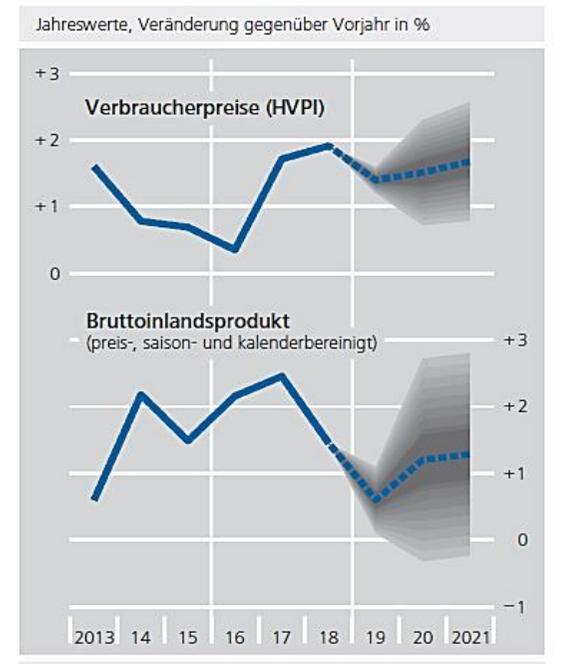
1. Risiken werden verdrängt. Wir lieben (Schein-)Sicherheit und einfache (deterministische) Planungen (ohne Risiko & Krise).
2. Die verzerrte Risikowahrnehmung:
 - (1) plakative, oft wiederholte aber unbedeutende Risiken lösen Angst aus und
 - (2) wichtige, aber **abstrakte Risiken werden ignoriert** (z.B. Inflation).
3. Risiken fließen nicht adäquat bei **Entscheidungen** ein.



Ein Thema für die Planung: Die Risiken der Unternehmen sind seit 2016 gestiegen: Die volkswirtschaftliche „Krisenampel“ 2016 vs. 1/2023 (mit Inflationskrise)

Risikokategorie	2016	2023	Erklärung / Kommentar
Zinskrise	Grün	Gelb	EZB hat die Zinsschraube schon angezogen, es sind aber weitere Schritte zu erwarten
Währungskrise	Grün	Gelb	leichte Stabilisierung des Euros, leichte Straffung der Geldpolitik, aber EUR kann noch erheblich fallen
Staatsschuldenkrise		Gelb	Staatsschulden durch weiterhin relativ niedrigen Zins und inflationsbedingten höheren Staatsentnahmen in Rahmen
Vertrauens- und Bonitäts-Krise im Finanzsystem (Bankenkrise)	Grün	Grün/Gelb	Steigende Zinsen führen zu Abwertungsrisiko einer Insolvenzwelle, nie durch stabilen Wirtschaft
Versorgungskrise	Grün	Gelb	Energieversorgung auf Sicht eines Jahres gesichert, möglichen Wiederverschärfung im nächsten Winter
Inflationskrise (Beispiel: Lohn-Preis-Spirale)	Grün	Rot	Starker Preisauftrieb, trotz aktuell moderater Löhnerhöhungen
Asset Price Bubble		Gelb	
Deflationskrise		Gelb	Nicht in der aktuellen inflationären Lage
Ertragswartungskrise	Grün	Gelb	Konjunkturperspektiven EU verbessert, GKI positiver
Sonstige politische (Staats-) Krise (z. B. Kriege)		Rot	Ukraine-Krieg, zunehmende Unsicherheit Taiwan und Nordkorea
Naturkatastrophe	Grün	Gelb	Klimawandel voll im Gange, Rekordhitzen im Sommer,
Transport- und Handelskrise		Gelb/Rot	Auswirkung Pandemie und UA-RU-Konflikt

Gründbereich, jedoch vordringlich (bedingt)



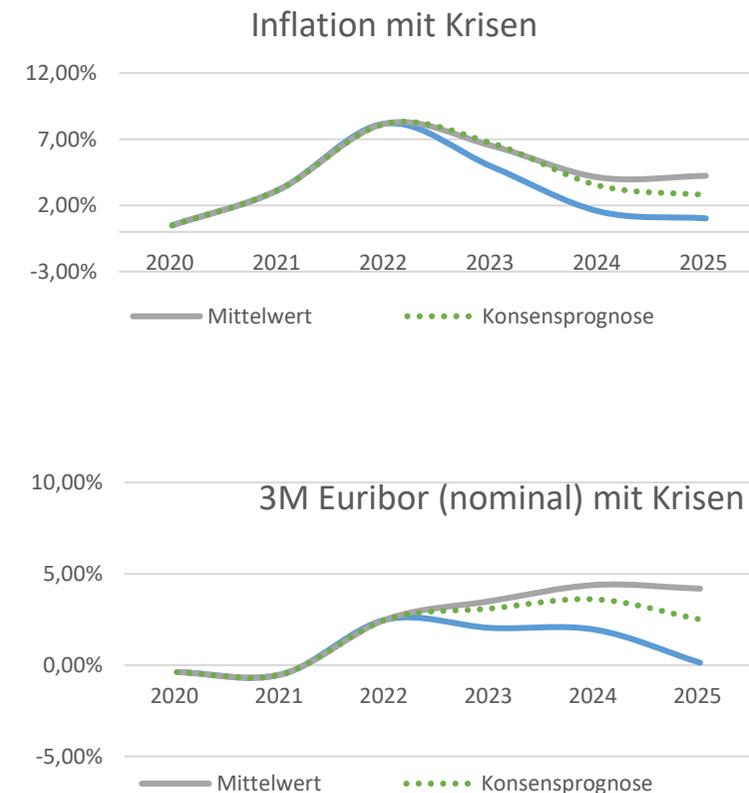
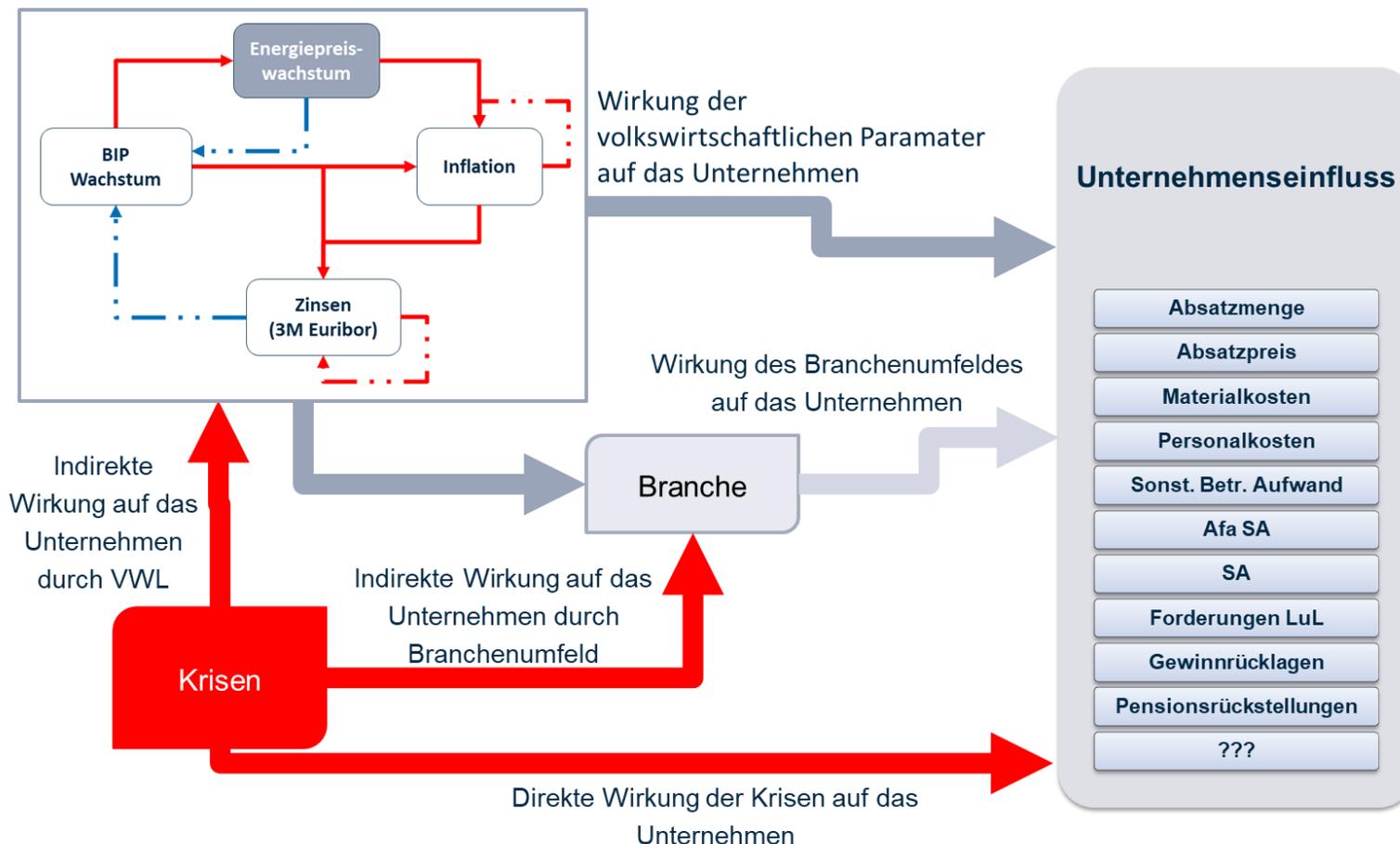
•Quelle: Gleißner, W./Kamaras, E./Blum, U. (2022): Ukraine-Krieg und Energiekrise. Lange bekannte Risiken führen zu mehr Krisen, 02.10.2022, <https://www.risknet.de/themen/risknews/lange-bekannt-erisiken-fuehren-zu-mehr-krisen/> (abgerufen am 17.10.2022). Plus Update 2023

Quelle (oben): Deutsche Bundesbank (2019): Perspektiven der deutschen Wirtschaft – Gesamtwirtschaftliche Vorausschätzungen für die Jahre 2019 und 2020 mit einem Ausblick auf das Jahr 2021, in: Monatsbericht Juni 2019, S. 16



Volkswirtschaftlichen Parameter sind exogene (unsichere) „Treiber“ der Planung (Risikofaktoren)

Quelle: volkswirtschaftliches Simulationsmodell FutureValue Group



Volkswirtschaftliche Risikofaktoren sind, wie andere **unsichere Planungsprämissen**, neben operativen Risiken in Planung und bei Entscheidungen (z.B. über Jahresplanung, Investitionen, Finanzierung) zu berücksichtigen!
Beispiele: Erwarteter Cashflow, Diskontierungszinssatz und Eigenkapitalbedarf sind vom Risikoumfang abhängig !!



Es lohnt sich: „Finanzielle Nachhaltigkeit“ als Maß für ein „gutes Risikoprofil“ - Messung, empirische Belege und Implikationen für das Kennzahlensystem



Journal of Business Economics
https://doi.org/10.1007/s11573-022-01081-0

ORIGINAL PAPER



Financial sustainability: measurement and empirical evidence

Werner Gleißner^{1,2} · Thomas Günther¹ · Christian Walkshäusl³

Accepted: 26 January 2022
© The Author(s) 2022

Abstract

Financial sustainability is underrepresented in both the research on and practice of sustainability management and reporting. This article proposes a conceptual measure of financial sustainability and examines its association with capital market returns. The measure is positioned at the intersection of sustainability management, risk management and risk governance. Financial sustainability is regarded as a crucial control parameter complementing shareholder value and can be viewed by risk-averse investors as a secondary condition of investment decisions. It reduces refinancing and insolvency risks, leading to risk-adjusted excess returns in an imperfect capital market with financing restrictions and insolvency costs. We propose measuring a firm's financial sustainability in terms of four conditions: (1) firm growth, (2) the company's ability to survive, (3) an acceptable overall level of earnings risk exposure, and (4) an attractive earnings risk profile. We show that the application of a conditions-based investment strategy to European firms with high financial sustainability (i.e., firms fulfilling all four conditions) over the period from July 1990 to June 2019 results in monthly excess returns of 0.39%. This portfolio's risk is lower than the risk of market investment. We find that the excess returns increase when incrementally adding each of the four conditions to the investment strategy.

Quelle: Gleißner, W./Günther, Th./Walkshäusl, Ch. (2022): 'Financial sustainability: measurement and empirical evidence, in: Journal of Business Economics, 92, S. 467–516, https://doi.org/10.1007/s11573-022-01081-0

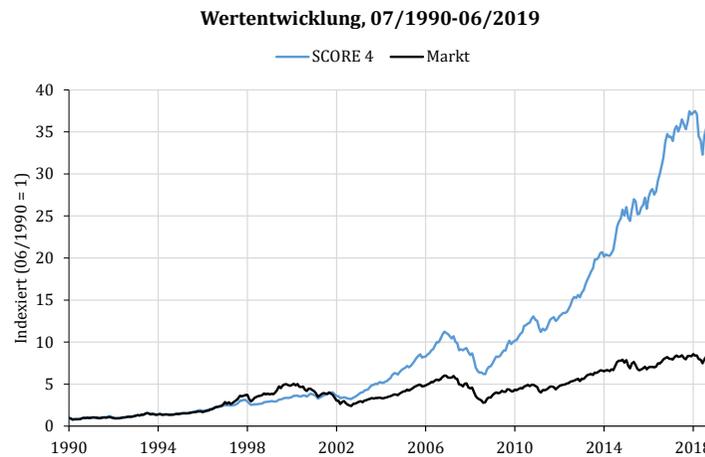
Abstract

.....Wir schlagen vor, die finanzielle Nachhaltigkeit eines Unternehmens anhand von vier Bedingungen zu messen:

(1) Unternehmenswachstum, (2) die Fähigkeit des Unternehmens zu überleben, (3) ein akzeptables Gesamtniveau des Ertragsrisikos und (4) ein attraktives Ertragsrisikoprofil.

Wir zeigen, dass die Anwendung einer bedingungs-basierten Investitionsstrategie auf europäische Unternehmen mit hoher finanzieller Nachhaltigkeit (d.h. Unternehmen, die alle vier Bedingungen erfüllen) über den Zeitraum von Juli 1990 bis Juni 2019 zu einer monatlichen Überrendite von 0,39% führt. Das Risiko dieses Portfolios ist geringer als das Risiko von Marktinvestitionen. Wir stellen fest, dass die Überschussrenditen steigen, wenn jede der vier Bedingungen schrittweise in die Anlagestrategie aufgenommen wird.

Abbildung 1
Indexierte Wertentwicklung des SCORE 4-Portfolios im Vergleich zum Markt



Reales Wachstum

Gewinnwachstum über die letzten fünf Jahre größer als die Zielinflationsrate von 2%, wobei die für die Berechnung verwendeten Gewinne positiv sein müssen:

$$Wachstum = \left(\frac{Gewinn_t}{Gewinn_{t-5}} \right)^{\frac{1}{5}} - 1 \geq 0,02$$

(2) Finanzielle Stabilität und Bonität (Insolvenzrisiko)

Insolvenzwahrscheinlichkeit unter 1%:

$$p = \frac{0,265}{1 + e^{-0,41+7,42(EKQ)+11,2(ROCE)}} \leq 0,01$$

(3) Geringes Unternehmensrisiko (niedrige Gewinnvolatilität)

Variationskoeffizient des Gewinns über die letzten fünf Jahre positiv, aber unter 40%:

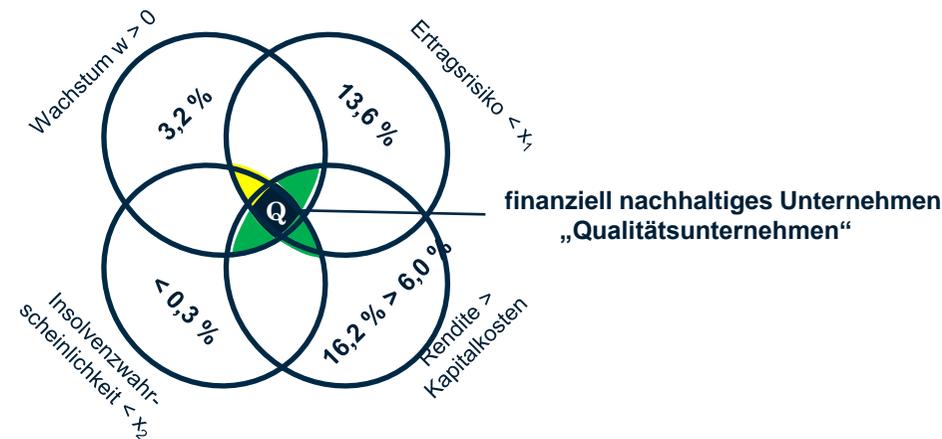
$$V(Gewinn) = \frac{\sigma(Gewinn_{t,t-5})}{Gewinn_{t,t-5}} \leq 0,4$$

(4) Wertgenerierung: k ist abhängig von V(Gewinn)

Der fundamentale Ertragswert liegt über dem Buchwert des Eigenkapitals:

$$W = \frac{Gewinn_{t,t-5}(1-p)}{k+p} \geq \text{Eigenkapital}$$

Die Punkte in den vier Kategorien werden aufsummiert und ergeben einen SCORE für die finanzielle Nachhaltigkeit, wobei ein SCORE 0 eine niedrige Nachhaltigkeit bedeutet und ein SCORE 4 eine hohe Nachhaltigkeit. K ist von V abhängig, siehe Gleißner, 2019





Risikoblindheit im Controlling und wie man sie überwindet

Integration von Risikoinformationen in Controlling und Management



Eine zentrale Aufgabe des Controllings ist die Vorbereitung von Managemententscheidungen mit unsicheren Auswirkungen. Themen wie Unsicherheit, Risikoanalyse, Risikosimulation, Planungssicherheit oder risikoadäquate Bewertung finden in der Controlling-Praxis und -Lehre aber zu wenig Beachtung. Der Beitrag erläutert Ursachen für die verbreitete Risikoblindheit im Controlling und skizziert Handlungsempfehlungen.

Werner Gleißner, Robert Rieg, Ute Vanini

Quelle: Gleißner, W./Rieg, R./Vanini, U. (2021): Risikoblindheit im Controlling und wie man sie überwindet. Integration von Risiko-Informationen in Controlling und Management, in: Controlling, Heft 5/2021, S. 66-72.



1. Thesen zur (fehlenden) Integration von Risikoaspekten im Controlling

1. **Die Eigentümer und das Management berücksichtigen bei Entscheidungen überwiegend Ertragsgrößen, aber nicht die durch die Entscheidung verursachten Risiken („Risikoblindheit“)**
2. Das strategische **Controlling ignoriert weitgehend die Umweltunsicherheit** bei der Ableitung und Bewertung von Strategien
3. Der Controller denkt in „einfachen Zahlen“ und nicht in Bandbreiten und Wahrscheinlichkeiten
4. **Simulationsverfahren (MCS) zur Beurteilung von Plansicherheit und Gesamtrisikoumfang sind kaum verbreitet**
5. Dem Controlling mangelt es an Verfahren, um Handlungsoptionen risikoadäquat zu vergleichen („risikogerechte Bewertung“).
6. Oft ist nicht bekannt, dass Planung zu Entscheidungsvorlagen für „unternehmerische Entscheidungen“ (§93 AktG) führen soll.
7. **Bei Ermittlung von Kapitalkosten im „wertorientieren“ Controllings werden Ertragsrisiken oft nicht berücksichtigt** (ebenso wird das Insolvenzrisiko ignoriert).
8. Die Controlling-Lehre betrachtet das Thema Risikomanagement und -controlling primär aus einer Compliance-Perspektive.

2. Handlungsempfehlungen

1. Sensibilisierung für die Bedeutung von Risiken in der Unternehmenssteuerung.
2. **Verwendung geeigneter risikoadjustierter Performancemaße sowie risikogerechter Bewertungsverfahren.**
3. Adäquate Berücksichtigung von Risikoaspekten und -themen in der Controllinglehre
4. Vermittlung von grundlegenden **Fach- und Methodenkompetenzen für die Risikoquantifizierung.**
5. Konsequente Prüfung und verstärkte Anreize zur Verbesserung des Risikomanagements in der Unternehmenspraxis

In Anlehnung an Gleißner, W./Rieg, R./Vanini, U. (2021): Risikoblindheit im Controlling und wie man sie überwindet. Integration von Risiko-Informationen in Controlling und Management, in: Controlling, Heft 5/2021, S. 66-72. Beispielhaft dazu Hirsch (2007, S. 74): „Die empirischen Studien zeigen somit, dass die unternehmerischen Risiken nur unzureichend bei der Anwendung der wertorientierten Bewertungsverfahren beachtet werden. Die zur Verfügung stehenden Instrumente des Risikomanagements werden nur unzureichend genutzt.“



Ein Weg zu mehr Risikokompetenz in Planung & Controlling

„Moderne Unternehmensplanung“: wichtige Charakteristika



Die **Moderne Unternehmensplanung** korrespondiert mit den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung (GoP) und weist sechs zentrale Charakteristika auf:

- (1) Ausrichtung auf die **Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen**,
- (2) eine aus der **Strategie abgeleitete integrierte, möglichst treiberbasierte operative Planung**,
- (3) explizite Darstellung der wesentlichen in der Planung berücksichtigten **Maßnahmen**,
- (4) die Darstellung von **Chancen und Gefahren (Risiken)**, die zu Planabweichungen führen können,
- (5) die **Unterscheidung zwischen erwartungstreuen Plan-Werten** als Entscheidungsgrundlagen und – meist ambitionierteren – **Ziel-Werten** der Unternehmenssteuerung sowie
- (6) **Handlungsspielräumen** für eine dezentrale („agile“) Umsetzung.

Quelle: Gleißner, W./Rieg, R./Gleich, R. (2022): Moderne Unternehmensplanung. Die Weiterentwicklung der Modernen Budgetierung, in: Controller Magazin, 47. Jg., Heft 6 (November/Dezember 2022), S. 72-79.



StaRUG und DIIR RS Nr. 2 Version 2.1 (2022): Alle Kapitalgesellschaften sollten Risikoanalysen Risikoanalyse & Risikoaggregation haben! Und das ist ein Thema für die Planung!

StaRUG (1.1.2021) .

„§ 1 Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten
Unternehmensträgern

(1) Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über **Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden** können. Erkennen sie solche Entwicklungen, ergreifen sie geeignete Gegenmaßnahmen und erstatten den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht. ...“



Hinweis: „Bestandsgefährdende Entwicklungen“ sind meist das Ergebnis von Kombinationseffekten von Risiken. Daher benötigt man quantitative **Risikoanalyse und Risikoaggregation mit Bezug auf die Unternehmensplanung** (Monte-Carlo Simulation) zur Berechnung der „**Gefährdungswahrscheinlichkeit**“

Quelle: DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (2022): DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision, Version 2.1, Februar 2022, Download unter:
https://www.diiir.de/fileadmin/fachwissen/standards/downloads/DIIR_Revisionsstandard_Nr._2_Version_2.1.pdf (abgerufen am 24.10.2022).

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 / Gefährdungswahrscheinlichkeit) und Rating adäquate Fremdkapitalzinssätze.
- Abweichungsanalyse und Feedbacks



Eine Unternehmensplanung hat folgende **Grundfunktionen** zu erfüllen:

- Entscheidungsvorbereitungsfunktion:** Die Unternehmensplanung ist Grundlage für Managemententscheidungen, speziell für die nur von der Geschäftsleitung zu treffenden „unternehmerischen Entscheidungen“.
- Krisenfrühwarnfunktion:** Die Unternehmensplanung, speziell die Liquiditätsplanung und die Risikoanalyse, dienen der Früherkennung von Krisen, speziell möglicher „bestandsgefährdender Entwicklungen“ (§1 StaRUG).

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 und Exler et al (2023).



- „Die Anforderung aus §91 Abs. 2 AktG werden seit dem 01.01.2021 durch die Anforderungen aus **§1 StaRUG** ergänzt und erweitert.“
- „Neu durch §1 StaRUG ist die Forderung bei einem kritischen Grad der Bestandsgefährdung „geeignete Gegenmaßnahmen“ der Krisenprävention zu initiieren und die Überwachungsorgane (Beirat oder Aufsichtsrat) zu informieren. **Die Aggregation der Risiken (z.B. im Rahmen einer Monte-Carlo-Simulation) basiert auf einer Unternehmensplanung**, um hier bei unsicheren Planannahmen auch das zukünftig geplante Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital und Liquiditätsausstattung) berücksichtigen zu können.“
- „Im Allgemeinen sollte eine Planung dabei **auf nachvollziehbare Erwartungswerte abstellen**. Erwartungswerte sind im Mittel risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien realisierbar und damit **unter Beachtung bestehender Chancen und Gefahren (Risiken) zu bestimmen** (siehe Kapitel 2.1.2). Der Ungewissheit künftiger Datenentwicklung oder zur Reduktion erhöhter Prognoserisiken in Krisenzeiten kann auch durch die rollierende Planung, die Alternativplanung oder die flexible Planung begegnet werden in den Ausprägungen „worstcase“, „normalcase“, „bestcase“.“

Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU e.V.): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GOP), Version 3.0, Stand: März 2022, S. 9-11.



	Fragen	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
1	Ist die Planung insgesamt für einen Dritten nachvollziehbar und verständlich?			
2	Sind die wesentlichen Annahmen der Planung (z.B. zukünftige Entwicklung von Verkaufs- oder Rohstoffpreisen) erkennbar?			
3	Basiert die Unternehmensstrategie auf einer Analyse der internen Stärken und Schwächen, Risiken, Erfolgspotenzialen und einer Analyse des Markt- und Branchenumfelds?			
4	Sind die Kernaussagen der Strategie, die der Planung zugrunde liegt, nachvollziehbar erläutert (z.B. Kernkompetenzen, Geschäftsfeldern etc.)?			
5	Ist die operative Planung nachvollziehbar aus der strategischen Planung abgeleitet?			
6	Umfasst die operative Planung Erfolgsplanung (GuV- oder Deckungsbeitragsrechnung), Finanzplanung, Bilanzplanung (Vermögen und Schulden) und wesentliche Detailpläne?			
7	Ist die operative Planung als „integrierte“ Planung aufzufassen; d.h., sind die Abhängigkeiten zwischen einzelnen Bestandteilen und Positionen erkennbar?			
8	Sind die monetären Größen der operativen Planung (und ihre Teilnahme) so sinnvoll auf eine zugrundeliegende Mengenplanung oder die Performance-Indikatoren (KPI) zurückführbar?			
9	Bezieht sich die Planung auf mindestens drei zukünftige Geschäftsjahre?			
10	Sind alle im Planungsziel verwendeten Begriffe (z.B. Planwert) klar und eindeutig definiert?			
11	Werden erwartungstreue Planwerte abgeleitet, die – unter Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) – „im Mittel“ korrekt sind?			

Quelle: Exler, M./Gleißner, W./Obersteiner, R./Presber, R./Redley, R./Henning, W./Weyrather, Ch. (2023): Die neuen Grundsätze ordnungsgemäßer Planung. In der neuen Version GoP 3.0 von 2022, in: Controller Magazin, Heft 1 (Januar/Februar 2023), S. 74-78.

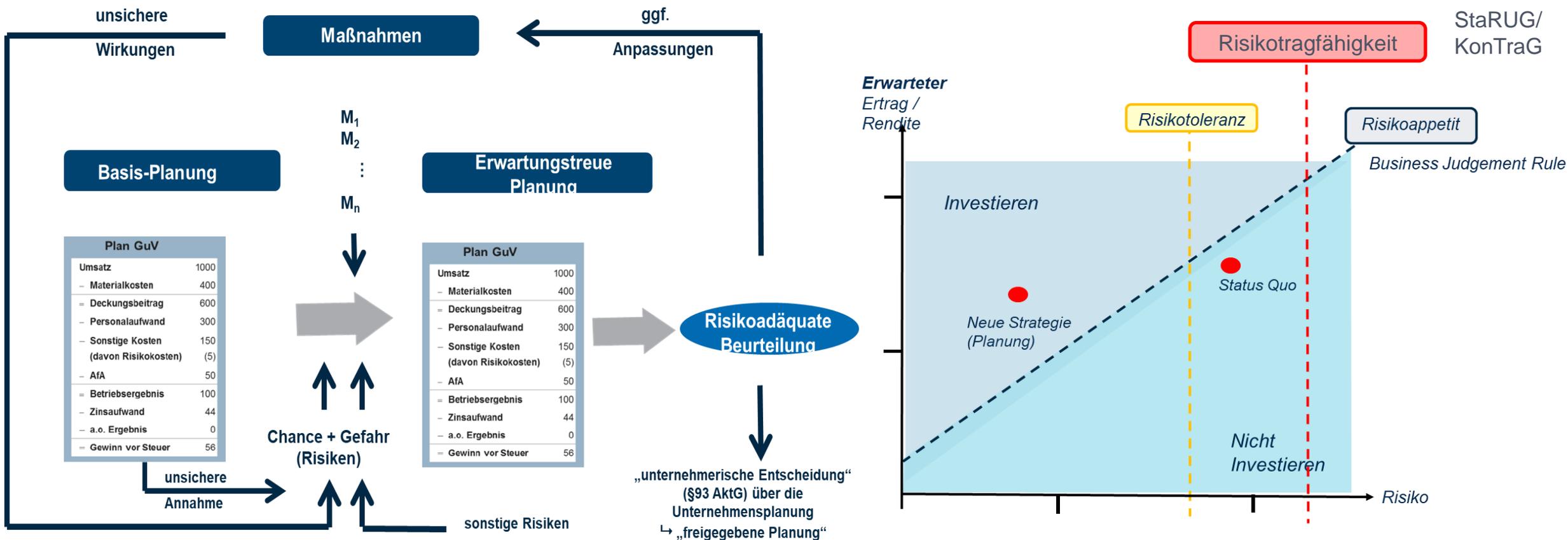


	Fragen	erfüllt	teilweise erfüllt	nicht erfüllt
12	Werden die Zielwerte für die Unternehmenssteuerung klar von den Erwartungswerten für Managemententscheidungen abgegrenzt?			
13	Sind die für die Planungszwecke notwendigen „Teilpläne“ (z.B. Personalplanung, Investitionsplan) enthalten und mit der Gesamtplanung verknüpft?			
14	Sind die Chancen und Gefahren (Risiken) genannt, die Planabweichungen auslösen können?			
15	Werden alle wesentlichen Risiken quantitativ beschrieben, z.B. durch (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert?			
16	Wird die Planungssicherheit – der realistische Umfang möglicher Planabweichungen – nachvollziehbar abgeleitet?			
17	Wird der aggregierte Gesamtrisikoumfang (z.B. Eigenkapitalbedarf) abgeleitet und als Grundlage für die Finanzierungsstrukturplanung genutzt?			
18	Umfasst die Planung eine Ratingprognose, um auf die zukünftigen Fremdkapitalzinssätze zu schließen?			
19	Werden ausgehend von der Planung geeignete Kennzahlen abgeleitet, z.B. Rentabilitätskennzahlen, Risikomaße und Performancekennzahlen?			
20	Werden die der Planung zugrunde liegenden Maßnahmen angegeben und die mit diesen verbundenen Investitionen und Kosten nachvollziehbar berücksichtigt?			
21	Ist die Planung eingebettet in einen Planungskreis, der Abweichungsanalysen und Rückkoppelungsschleifen umfasst?			
22	Ist die Planung mit dem Risikomanagement verbunden und Teil des Krisenfrüherkennungssystems (§ 1 StaRUG)?			

Quelle: Exler, M./Gleißner, W./Obersteiner, R./Presber, R./Redley, R./Henning, W./Weyrather, Ch. (2023): Die neuen Grundsätze ordnungsgemäßer Planung. In der neuen Version GoP 3.0 von 2022, in: Controller Magazin, Heft 1 (Januar/Februar 2023), S. 74-78.



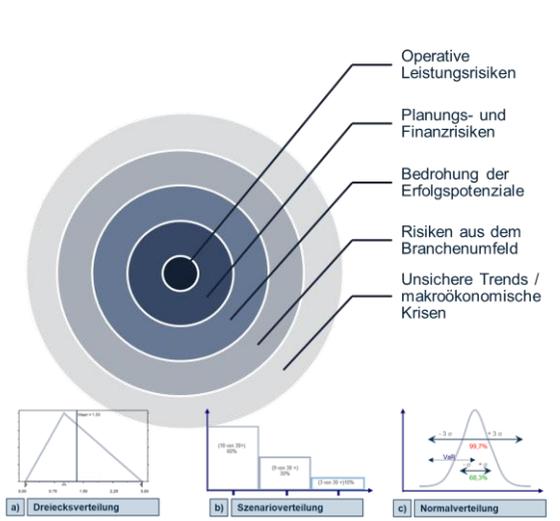
1. Schritt: Von der Basis-Planung zur „erwartungstreuen Planung“ als Basis einer „unternehmerischen Entscheidung“ (§93 AktG)



StaRUG/
KonTraG

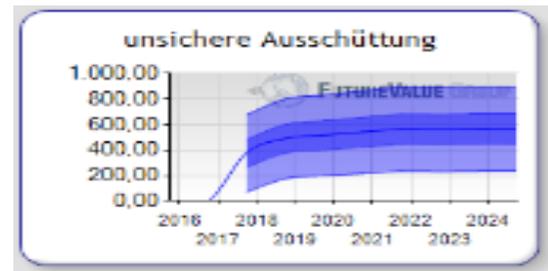
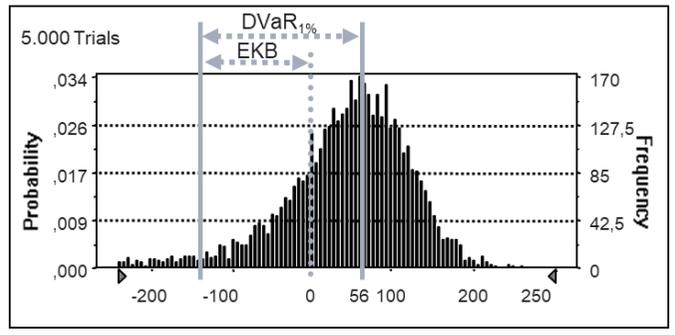


„Unternehmerische Entscheidungen“, Entscheidungswert, Risikoaggregation und „simulationsbasierte Bewertung“ zur Investitions-/Strategiebewertung



Plan Cashflow Plan Bilanz		R1	R2	R3	R4	R5	R6
Plan-GuV 2023							
Umsatz	1.000	+/-5%	-100				
- Materialkosten	400			+/-10%			
= Deckungsbeitrag	600						
- Personalaufwand	300				+/-2%		
- Sonstige Kosten	150						
davon Risikotransfer	5						
- AfA	50						
= Betriebsergebnis	100						
- Zinsaufwand	44					+/-1%	
- a.o. Ergebnis	0						200
= Gewinn vor Steuern	56						

S ₁	S ₂	S ₃	...	S _n
950	1.000	1.000
-380	-400	-400
570	600	600
-300	-300	-306
-150	-150	-150
5	5	5
-50	-50	-50
70	100	94
-44	-50	-50
0	200	0
26	-150	44



Determinanten der Insolvenzwahrscheinlichkeit (Rating)

1. Erwartetes Ertragsniveau
2. Ertragsrisiko (Volatilität des Unternehmensertrages)
3. Finanzierungsstruktur (insbes. Eigenkapital)
4. (Glaubwürdigkeit und Transparenz der Prognose- bzw. Planungsgrundlagen)

Rating / Insolvenzwahrscheinlichkeit (p)

Rating	p (pro Jahr)	erwartete Lebensdauer (= 1/p)
A	0,1 Prozent	1000
BBB	0,5 Prozent	200
BB	1,0 Prozent	100
BB-	2,0 Prozent	50
B	5,0 Prozent	20

Finanzrating 31.12.2011						
Kennzahlen	CCC	B	BB	BBB	A	Wert
wirtschaftliche Eigenkapitalquote, bereinigt	<10%	>10%	>20%	>35%	>50%	23%
dynamischer Verschuldungsgrad (a)	>8	<8	<4	<1	<0,01	4,8
Zinsdeckungsquote	<1	>1	>2,5	>4	>9	5
operative Marge (EBIT-Marge)	<0%	>0%	>5%	>10%	>15%	7,9%
Kapitalrückflussquote	<5%	>5%	>10%	>15%	>25%	18,7%
Gesamtkapitalrendite (ROCE, mit vorjahres CE)	<0%	>0%	>5%	>10%	>20%	19,6%
Quick-Ratio	<80%	>80%	>90%	>140%	>200%	67,6%
Verbindlichkeitenrückflussquote	<10%	>10%	>0%	>10%	>20%	13%
Finanzrating 31.12.2011						2,8
PD gemäß Finanzrating für das Folgejahr 2012						1,29%

Risikosimulation zeigt mögliche Planabweichungen und den Eigenkapital-Bedarf zur Abdeckung möglicher Verluste

Unternehmenswert

unsichere Ausschüttung

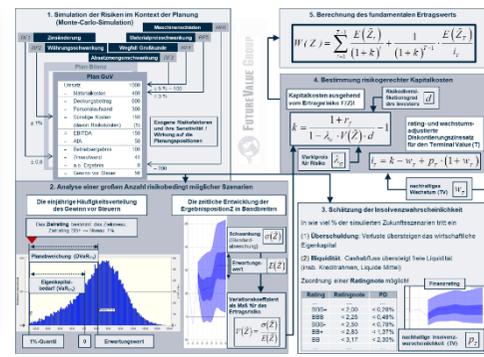
$$v(\tilde{z}) = \frac{\sigma(\tilde{z})}{E(\tilde{z})} = \frac{2137\text{€}}{4737\text{€}} = 0,45$$

$$k = \frac{1+r_f}{1-\lambda_\sigma \cdot \frac{\sigma(\tilde{z})}{E(\tilde{z})}} - 1 \approx r_f + \lambda_\sigma \cdot V \cdot d$$

$$\lambda_\sigma = \frac{E(\tilde{r}_m) - r_f}{\sigma(\tilde{r}_m)}$$

$$W(Z) = \sum_{t=1}^T \frac{E(\tilde{Z}_t)}{(1+k)^t} + \frac{1}{(1+k)^T} \cdot \frac{E(\tilde{Z}_T)}{k^a - w_T + p_T \cdot (1+w_T)}$$

in T€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Erwartungswert mit PD	473	459	466	515	527	524	524
Diskontierungsfaktor	1,091	1,191	1,300	1,419	1,548	1,690	0,127
Periodenwert	433	402	377	381	356	325	4.366
Ertragswert	6.642						



Konsistente Ableitung von (1) Rating (Insolvenzrisiko) und (2) Unternehmenswert aus einer Bandbreitenplanung (zur Berechnung: Gleißner, 2019)



§ 93 AktG: „(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.“

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.

Antragsteller: 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)

Elveszett AG
Entscheidungsvorlage – Finale Version
Markteintritt Ozeanien

Inhaltsverzeichnis

1 MANAGEMENT SUMMARY.....	3
2 ENTSCHEIDUNGSUMFANG (WAS WIRD FREIGEgeben UND WAS NICHT)	5
3 ANMERKUNG ZU PROBLEMEN DER VORLAGE UND ENTSCHEIDUNGSVORBEHALTE	6
4 ZIELE, BEWERTUNGSMABSTAB UND NEBENBEDINGUNGEN.....	7
5 SITUATIONSCHREIBUNG / 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 Gesamtrisikoumfang.....	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 Gesamtrisikoumfang.....	19
8 BEURTEILUNG, INSB. ABWÄGEN VON ERTRAG UND RISIKO („BEWERTUNG“)	20
9 FAZIT: ZUSAMMENFASSUNG & EMPFEHLUNG	22
A ANHANG.....	23

12. April 2019 Inhaltsverzeichnis 2 / 23

Herausgeber | Internationaler Controller Verein e.V.
Äußere | Werner Gleißner / Uta Vanini / Thomas Berger /
Markus Feldmeier / Tobias Flath / Thomas Günther /
Ralf A. Huber / Markus Kottbauer / Robert Rieg /
Utz Schäffer / Karl-Heinz Steinka / Marco Wolfrum

Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung

Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen
(Business Judgement Rule)



ICV FUTUREVALUE GROUP HAUPE.



2. Schritt: Von der „freigegebenen“ Planung zur Ziel-Planung (Unternehmenssteuerung mit Koordination & Budgetierung)



I. Erwartungstreue Planung (freigegeben)

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

Ertragswerte

II. Ziel-Planung

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

Ziel-Werte

+ x%
zu
„ambitionierten“
Zielwerten

plus Detailvorgaben
& Budgets für
Unternehmens-
steuerung



1. Jede unternehmerische Tätigkeit ist – mehr denn je? - mit Chancen und Gefahren verbunden, die das Controlling in der Planung berücksichtigen sollte.
Der Erfolg eines Unternehmens ist wesentlich abhängig von der Qualität der Vorbereitung „**unternehmerischen Entscheidungen**“, die sämtlich als „**Managemententscheidungen unter Unsicherheit bzw. Risiko**“ aufzufassen sind. Die **Unternehmensplanung** soll insbesondere **Entscheidungsgrundlagen** bieten.
 2. **Gesetzliche Anforderungen** an das Risikomanagement folgen aus §§ 91, 93 AktG (Business Judgement Rule) sowie §1 StaRUG (2021), der alle Kapitalgesellschaften anspricht. Eine **Unternehmensplanung** schafft insbesondere dann Mehrwert für das Unternehmen, wenn Risikoanalysen zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen durchgeführt werden, damit der Vorstand die Wirkungen auf Ertrag und Risiko gegeneinander abwägen kann. Dazu braucht man „**erwartungstreue Planwerte**“, **Transparenz über Planungssicherheit** (Risikoumfang) und den „**Grad der Bestandsgefährdung**“ (vg. StaRUG)
- (1) Das Konzept der „Modernen Unternehmensplanung“ die „**Grundsätze ordnungsgemäßer Planung** (GoP 3.0 von 2022) geben hier Orientierung : (1) Ausrichtung auf die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen, (2) eine aus der Strategie abgeleitete, integrierte operative Planung, (3) die explizite Darstellung der berücksichtigten Maßnahmen und (4) der Chancen und Gefahren (Risiken), die zu Planabweichungen führen können, (5) die **klare Unterscheidung zwischen erwartungstreuen Plan-Werten als Entscheidungsgrundlagen und der – meist ambitionierteren – Ziel-Werten der Unternehmenssteuerung** sowie (6) Handlungsspielräumen für eine dezentrale („agile“) Umsetzung.



- sekretariat@futurevalue.de
- <https://futurevalue.de>
- **LinkedIn**
- www.werner-gleissner.de
- www.researchgate.net/profile/Werner_Gleissner



Grundlagen des Risikomanagements, Handbuch für ein Management unter Unsicherheit, 4. Auflage 2022. Mit Software zur Risikobewertung zum Download

Prof. Dr. Werner Gleißner 786 Seiten, ISBN 978-3-8006-6782-6, Verlag Vahlen 2022, 65,00 €

Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft ist jede unternehmerische Tätigkeit mit Chancen und Gefahren verbunden. Dieses Buch erläutert daher ein neues Risikomanagementkonzept: Jedes Management sollte auch als Risikomanagement verstanden werden. Es ist notwendig, Erträge und Risiken vor Entscheidungen abzuwägen und die Implikationen für das Rating und den nachhaltigen Erfolg (Unternehmenswert) zu betrachten. Zusammen mit einer robusten Strategie erhält man so ein strategisches Konzept für die Zukunftssicherung. Das praxisorientierte Fachbuch erläutert die betriebswirtschaftlichen Werkzeuge zur Analyse und Steuerung von Risiko, die für Unternehmensführung, Strategieentwicklung, Controlling, Nachhaltigkeitsmanagement und Risikomanagement benötigt werden – und die z.B. eine wertorientierte Unternehmensführung mit risikogerechten Kapitalkosten erst ermöglichen. Dabei wird gezeigt, wie Aufgaben für ein integratives Risikomanagement z.B. durch Controlling, strategischem Management und Qualitätsmanagement abgedeckt werden (embedded risk management).



Prof. Dr. Werner Gleißner
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

Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden sowie Vorstand der.

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 Insolvenzrisiken 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. (2022): Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl., Vahlen Verlag München.

Download von Fachveröffentlichungen unter

www.werner-gleissner.de



- Exler, M./Gleißner, W./Obersteiner, R./Presber, R./Redley, R./Henning, W./Weyrather, Ch. (2023): Die neuen Grundsätze ordnungsgemäßer Planung. In der neuen Version GoP 3.0 von 2022, in: Controller Magazin, Heft 1 (Januar/Februar 2023), S. 74-78.
- 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.
- Gleißner, W. (2021): Unternehmerische Entscheidungen. Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule), in: Controller Magazin, Heft 1, Januar/Februar 2021, S. 16-23.
- Gleißner, W. (2022): Grundlagen des Risikomanagements. Handbuch für ein Management unter Unsicherheit, 4. Aufl., Vahlen Verlag München.
- Gleißner, W./Günther, Th./Walkshäusl, Ch. (2022): Financial sustainability: measurement and empirical evidence, in: Journal of Business Economics, Vol. 92, No. 3, S. 467–516, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-022-01081-0>.
- Gleißner, W./Rieg, R./Gleich, R. (2022): Moderne Unternehmensplanung: die Weiterentwicklung der Modernen Budgetierung, in: Gleich, R./Kappes, M./ Kirchmann, M. (Hrsg.): Planung und Forecasting, Der Controlling-Berater, Band 72, Haufe-Lexware, Freiburg 2022, S. 39-55.
- Gleißner, W./Rieg, R./Gleich, R. (2022): Moderne Unternehmensplanung. Die Weiterentwicklung der Modernen Budgetierung, in: Controller Magazin, 47. Jg., Heft 6 (November/Dezember 2022), S. 72-79.
- Gleißner, W./Rieg, R./Vanini, U. (2021): Risikoblindheit im Controlling und wie man sie überwindet. Integration von Risiko-Informationen in Controlling und Management, in: Controlling, Heft 5/2021, S. 66-72.
- Hirsch, B. (2007): Controlling und Entscheidungen, Mohr Siebeck Tübingen.
- Rieg, R./Gleißner, W. (2022): Was ist ein erwartungstreuer Plan?, in: WPg, Heft 24.2022, S. 1407-1414.



Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung

Leitfaden für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen (Business Judgement Rule)

Herausgegeben vom Internationalen Controller Verein e.V. (ICV)

Autoren: Werner Gleißner / Ute Vanini / Thomas Berger / Markus Feldmeier / Tobias Flath / Thomas Günther / Ralf A. Huber / Markus Kottbauer / Robert Rieg / Utz Schäffer / Karl-Heinz Steinke / Marco Wolfrum

118 Seiten, ISBN 978-3-648-15723-7, Verlag: Haufe-Lexware GmbH, Freiburg, 2021, 29,80 €

Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsvorlagen unter der Business Judgement Rule Unternehmenserfolg ist meist das Resultat guter und richtiger Entscheidungen. In der heutigen, von Unsicherheit, Dynamik und Komplexität geprägten Wirtschaftswelt kommt daher einer systematischen Entscheidungsvorbereitung und Hinführung zur Entscheidung eine große Bedeutung zu.

Der Leitfaden „Entscheidungsvorlagen für die Unternehmensführung“ stellt hierzu die wesentlichen rechtlichen und ökonomischen Anforderungen an eine fundierte Entscheidungsvorbereitung und -findung dar. Er richtet sich gleichermaßen an die mit einer Entscheidung konfrontierten Geschäftsleitungen wie auch an die sie unterstützenden Einheiten, insbesondere Controller und Risikomanager.

Der Leitfaden gibt Antwort auf die folgenden Fragestellungen:

- Welche Anforderungen an Unternehmensentscheidungen werden durch § 93 AktG „Business Judgement Rule“ zur Haftungsvermeidung von Führungskräften und Organen gestellt?
- Was genau ist unter den gesetzlich geforderten „angemessenen Informationen“, zu verstehen, insbesondere zur Berücksichtigung von Unsicherheit und Risiken?
- Wie sollten die Prozesse zur Entscheidungsfindung gestaltet sein, um eine unabhängige und neutrale Bewertung und Interpretation des Entscheidungssachverhaltes zu ermöglichen?
- Welche Rolle und Funktion kann das Controlling in diesem Zusammenhang einnehmen, vor allem im Zusammenspiel mit dem Risikomanagement?

Anhand vieler Beispiele und Checklisten werden praxisnahe Lösungsvorschläge unterbreitet, die betriebswirtschaftlich wie rechtlich den Anforderungen an eine verantwortliche Entscheidung genügen.



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.



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.



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).



Prüfung und Weiterentwicklung von Risikomanagementsystemen: Ökonomische und aktienrechtliche Anforderungen (essentials)

Prof. Dr. Werner Gleißner / Dr. Remmer Sassen / Maximilian Behrmann

56 Seiten, ISBN 978-3658255664, Verlag: Springer Gabler Wiesbaden, 2019, 14,99 €

Das Buch befasst sich mit ökonomischen und gesetzlichen Anforderungen an das Risikomanagement, insbesondere aus §§ 91, 93 AktG, sowie Methoden zu deren Überprüfung durch Wirtschaftsprüfer oder Interne Revision (methodische Grundlagen und konkrete Hilfsmittel, z.B. Checklisten). Ein Fokus liegt dabei auf der Anforderung, dass das Risikomanagement „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh erkennen soll, was die Betrachtung von Kombinationseffekten von Risiken erfordert (Risikoaggregation).

Der Inhalt

- Kritische Schwächen der aktuellen Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen
- Prüfung des Risikomanagements: Was ist eigentlich der Prüfungsgegenstand?
- Praktische Aspekte der Prüfung des Risikomanagementsystems

Die Zielgruppen

- Dozierende und Studierende der Fachgebiete Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsingenieurwesen
- Wirtschaftsprüfer und -prüferinnen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bereiche Risikomanagement, Controlling und Interne Revision, Mitglieder des Prüfungsausschusses von Aufsichtsräten

Die Autoren

Prof. Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG und der EACVA sowie Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der Technischen Universität Dresden.

PD Dr. Remmer Sassen ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Hamburg (Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Kapitalmärkte & Unternehmensführung).

M. Sc. Maximilian Behrmann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Hamburg (Professur für Controlling).