

Veröffentlicht in

Zeitschrift für Risikomanagement

Heft 1/2021

Gleißner, W. / Moecke, P. (2021):

„Strategische Unternehmensplanung und Risiko –
von der Unternehmensanalyse zur robusten
Strategie“, S. 12 – 19

Mit freundlicher Genehmigung der
ERICH SCHMIDT VERLAG GmbH & Co. KG, Berlin

www.esv.info

Strategische Unternehmensplanung und Risiko

Von der Unternehmensanalyse zur robusten Strategie

PROF. DR. WERNER GLEISSNER · PHILIPP MOECKE



Prof. Dr. Werner Gleißner
FutureValue Group
AG (Vorstand), TU
Dresden (BWL, insb.
Risikomanagement),
kontakt@Future-
Value.de, www.
werner-gleissner.de

Einleitung und Überblick

Die durch die Corona-Pandemie hervorgerufenen wirtschaftlichen Herausforderungen haben den Unternehmen deutlich aufgezeigt, ob sich ihre Strategie auch in Krisenzeiten bewährt und dem Unternehmen eine ausreichende Robustheit gegen solch potenziell bestandsgefährdenden Szenarien verschafft hat. Ursache jeder Krise sind meist bereits seit langem bekannte (und in Teilen von der Strategie abhängige) Risiken, die nun in Kombination eingetreten sind.

Damit die Geschäftsführung die notwendigen strategischen Entscheidungen treffen kann, benötigt sie zunächst eine fundierte Analyse der Rahmenbedingungen inklusive einer systematischen Analyse der Risikosituation. Ausgehend davon erfolgt die Ableitung möglicher (strategischer) Handlungsoptionen und deren Bewertung. Letztlich ist die Strategie etwa so viel wert, wie sie auch praktische Wirkung zeigt. Dafür ist es erforderlich, die gewählten Maßnahmen auch konsequent umzusetzen und die Umsetzung im Rahmen eines strategischen Controllings zu überwachen.

In diesem Beitrag wird ein stringentes Vorgehenskonzept für die Analyse und Umsetzung von Wertsteigerungspotenzialen, auf dem Weg zur Verbesserung der Robustheit der Unternehmensstrategie, erläutert. Es wird gezeigt, dass in der strategischen Unternehmensplanung und Strategieentwicklung Chancen und Gefahren – also Risiken – konsequent betrachtet werden müssen.¹ Das Konzept gibt mit dem (berechneten) Unternehmenswert einen klar definierten Erfolgsmaßstab vor, anhand dessen dann strategische Handlungsoptionen, alternative Strategievarianten oder verschiedene Maßnahmenpakete verglichen werden können. Mit dem Unternehmenswert, der zukünftig erwartete Erträge und Risiken (im Diskontierungszinssatz) in einer Kennzahl verdichtet, werden so die Vorteile einer wertorientierten Unternehmensfüh-

rung auch für nicht börsennotierte Unternehmen nutzbar gemacht.

Es ist anzumerken, dass das stringente Vorgehen der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie auch zu einer transparenten Entscheidungsvorlage führt, die den gesetzlichen Anforderungen genügt (siehe § 93 AktG/„Business Judgement Rule“).²

Im Rahmen einer modernen strategischen Unternehmensführung sollten die verschiedenen Strategievarianten und Handlungsmöglichkeiten aus unterschiedlichen Stakeholder-Perspektiven bewertet werden. Im Vordergrund stehen die Perspektiven der Shareholder (Unternehmenswert) und die der Gläubiger (Rating). So kann gewährleistet werden, dass die gewählte Unternehmensstrategie auch mit einem zukünftig akzeptablen Rating einhergeht und somit Unternehmenskrisen vermieden werden.

Um dies zu ermöglichen, sollte ein strategischer Unternehmensführungsansatz grundsätzlich alle Implikationen der Strategie in ihren Konsequenzen für die operative Planung (Erfolgsrechnung, Bilanz und Cashflow-Rechnung) abbilden und zudem die Risiken aufzeigen, die Planabweichungen auslösen können (Chancen wie Gefahren). Auf diese Weise ist es möglich, ausgehend von Unternehmensstrategie und operativer Planung als gemeinsamer Datengrundlage, Unternehmensbewertung, Performance Messung³ und insbesondere Ratingprognosen vorzunehmen. Bei den hierfür eingesetzten simulationsbasierten Rechenverfahren wird eine große repräsentative Anzahl möglicher Zukunftsszenarien des Unternehmens analysiert, um so die Bandbreite (Planungssicherheit) bezüglich der zu erwartenden Zukunftsentwicklung anzugeben, was wiederum die Grundlage ist für die Berechnung von Unternehmenswert und zukünftigem Rating.

Bei einem derartigen wertorientierten Managementverständnis werden auch die Informations-

und Entwicklungen im Kundenverhalten aufgezeigt, um daraus die Konsequenzen für die zukünftige Wettbewerbssituation und die Kompetenzanforderungen des Unternehmens ableiten zu können.

Durch fundierte Analyseverfahren werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern ermittelt. Dabei werden sowohl interne Stärken und Schwächen als auch die vom Kunden wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteile, wie zum Beispiel Preis, Image, Qualität und Service, betrachtet. Zudem wird das Kompetenzprofil des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette bewertet, um die grundsätzlichen Potenziale für die Zukunftsgestaltung aufzuzeigen. Für die Erstellung der strategischen Bilanz (Stärken-Schwächen-Übersicht) werden verschiedene Verfahren eingesetzt, beispielsweise schriftliche Mitarbeiterbefragungen, kennzahlenorientierte Jahresabschlussanalysen, Workshops, Interviews sowie Portfolio- und Prozessanalysen. Bei dieser Analyse werden speziell auch alle Kriterien erhoben, die für das heutige und zukünftige Unternehmensrating maßgeblich sind. Die Status-quo-Analyse umfasst damit immer eine Beurteilung des Unternehmens aus Gläubigersicht, also eine Ratingeinschätzung.⁶

Um die Strategie hinsichtlich ihres Wertsteigerungspotenzials beurteilen zu können, ist eine Abbildung auf eine strategiekonforme operative Planung und Kenntnis der Chancen und Gefahren (Risiken) erforderlich. Um das Gesamtrisiko bestimmen zu können, sind eine Risikoanalyse und eine darauf aufbauende Risikoaggregation notwendig.⁷

Aufgabe der Risikoanalyse ist es, alle auf das Unternehmen einwirkenden Einzelrisiken systematisch zu identifizieren und anschließend hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und quantitativer Auswirkungen zu beurteilen. Die Unsicherheit dieser Auswirkungen sollte durch Angabe einer Bandbreite ausgedrückt werden (d.h. Spezifikation einer geeigneten Wahrscheinlichkeitsverteilung).

Die Identifikation wesentlicher, eventuell sogar „bestandgefährdender“ Risiken wird durch eine klare Fokussierung auf die wichtigsten Risikofelder und einen hierarchischen Prozess der Risikoanalyse gewährleistet.⁸

- Strategische Risiken: Ausgehend von einer Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens, seiner Kernkompetenzen und der Geschäftsfeldstruktur mit den Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbskräften, werden „strategische Risiken“ erfasst. Diese ergeben

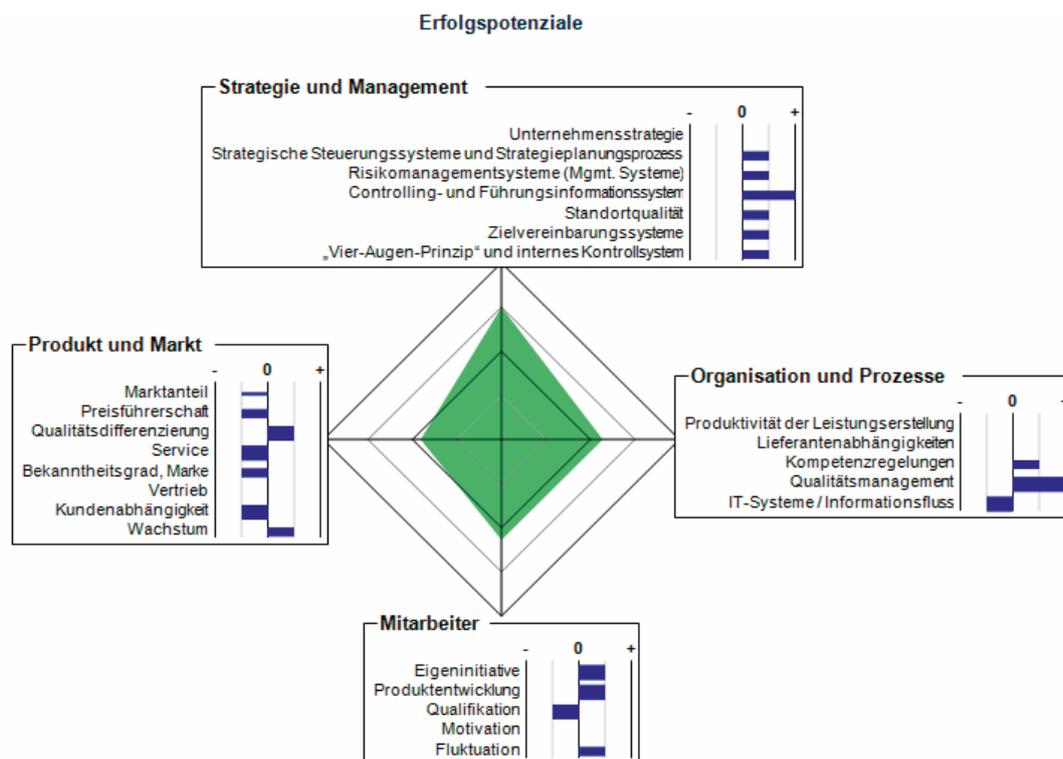


Abbildung 2: Status quo: Stärken und Schwächen zu den Erfolgspotenzialen⁹

sich aus Bedrohung wesentlicher Erfolgspotenziale. Beispiele für strategische Risiken sind die Substitution von Produkten durch neue Technologien oder Geschäftsmodelle mit besserem Kosten-Nutzen-Verhältnis für den Kunden oder die Abhängigkeit der Forschungs- und Entwicklungskompetenz von Schlüsselpersonen.

- Unsichere Planannahmen und Finanzrisiken: Durch eine systematische Analyse der Unternehmensplanung werden unsichere Planannahmen und Ursachen eingetretener Planannahmen, die jeweils Risiken zeigen, erfasst.
- Analyse der Leistungsrisiken: Der primäre Geschäftsprozess und die Unterstützungsprozesse werden dabei in seine wichtigsten Wertschöpfungsstufen zerlegt. Dabei werden Risiken aus Schnittstellenproblemen, unbeherrschten Prozessen, unklaren Aufgaben- und Regelungen, fehlenden Ressourcen, Kompetenzen und aus den Unterstützungsprozessen ermittelt.

Stufe 2: Handlungsoptionen, Hebel der Wertsteigerung und Strategieentwicklung

Auf Dauer kann nur eine erfolgsversprechende, konsequent umgesetzte Strategie den Fortbestand sichern beziehungsweise den Unternehmenswert erhöhen.

Im Rahmen der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur langfristigen Ausrichtung und Erfolgssicherung des Unternehmens fixiert, die als Leitlinie für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens dienen.¹⁰ Sie hat Aussagen zu treffen zu den Kernkompetenzen, den Wettbewerbsvorteilen in den einzelnen Geschäftsfeldern sowie der Gestaltung der Wertschöpfungskette. Außerdem gibt sie die strategische Stoßrichtung an, also durch welche Veränderungen der Werttreiber das Unternehmen erfolgreicher – und damit wertvoller – machen kann.

Gestützt auf die Analyse des Unternehmens (Stufe 1) wird eine Unternehmensstrategie mit folgender Fokussierung erarbeitet:

- Ausbau von Kernkompetenzen
- Konzentration auf aussichtsreiche Geschäftsfelder, um dort Wettbewerbsvorteile zu generieren
- Vermeidung unnötiger Risiken zur Sicherung des Ratings und Reduzierung der Kapitalkosten

- konsequente Nutzung der Werttreiber (Strategische Stoßrichtung: Risiko, Wachstum, Rentabilität)
- Gestaltung der Wertschöpfungskette möglichst einfach, aber strategiekonform

Eine besondere praktische Herausforderung bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie besteht darin, dass die eigene Strategie oft lediglich auf Plausibilität geprüft wird ohne über mögliche Strategievarianten nachgedacht zu haben. Ein Instrument, das eine strukturierte Beschreibung der eigenen Unternehmensstrategie und einen Vergleich dieser Strategie mit alternativen Strategievarianten (auch derjenigen der Wettbewerber) ermöglicht, stellt die Methodik der „Strategiedimension“ dar. Diese Methode hilft insbesondere mögliche strategische Handlungsoptionen strukturiert aufzudecken.

Die einzelnen Strategiedimensionen werden dabei den vier Quadranten der Unternehmensstrategie, also „Kernkompetenzen“, „Geschäftsfelder/Wettbewerbsvorteile“, „Wertschöpfungskette“ und „Strategische Stoßrichtung“ zugeordnet (siehe Abbildung 3).

Stufe 3: Bewertung der strategischen Handlungsoptionen (Strategiebewertung)

In der Praxis werden meist zunächst mehrere Strategievarianten erarbeitet und verglichen.¹¹ Die Beurteilung einer Unternehmensstrategie erfolgt dann sowohl aus Sicht der Eigentümer (Unternehmenswert) als auch aus Perspektive der Gläubiger (Rating). Damit ist gewährleistet, dass eine Unternehmensstrategie ein vorgegebenes Mindestrating (mit hoher Wahrscheinlichkeit) gewährleistet, also ausreichend robust ist, und somit Krisen (zum Beispiel durch Risiken infolge zu hoher Investitionen) vermieden werden.

Nicht nur in Anbetracht der aktuell bestehenden Herausforderungen zielt die Wahl der Strategie zunächst auf die Sicherung des Unternehmensbestands. Die Entscheidung über die Auswahl einer strategischen Handlungsoption ist auch die Entscheidungen über den nachhaltigen Erfolg und die Krisenfestigkeit. Infolge der unsicheren Auswirkung von strategischen Entscheidungen sind in der Entscheidungsvorbereitung entsprechende Informationen über deren Risiken bereitzustellen, um ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken

Strategiedimension	Bedeutung		Individuelle Ausprägung		Handlungsbedarf
Kernkompetenzen					
Standardisierung	○ ○ X	Standardisierung	→	Individualität	● ● X
Innovationsorientierung	○ X ○	Imitation	→	Innovation	● X ●
Kostenorientierung	○ X ○	Kostenorientierung	●	Qualitätsorientierung	X ● ●
Strategische/operative Kompetenz	X ○ ○	Strategische Kompetenz	●	Operative Kompetenz	X ● ●
Digitalisierungsanstrengung	○ ○ X	gering	→	hoch	● ● X
Strategische Stoßrichtung					
Shareholder/Stakeholder	X ○ ○	Shareholder	●	Stakeholder	X ● ●
Wertebasis	○ X ○	materielle Werte	→	immaterielle Werte	● X ●
Wachstumsorientierung	○ X ○	Wachstum	←	Konsolidierung	● X ●
Risiko-Rendite-Profil	○ ○ X	risikovermindernd	●	renditesteigernd	X ● ●
Finanzierungsstrategie	○ X ○	Innenfinanzierung	●	Außenfinanzierung	X ● ●
Geschäftsfelder / Wettbewerbsvorteile					
Produktangebot	○ X ○	materiell	→	immateriell	● X X
Erlösmodell	○ X ○	Einzelprojekte	→	kontinuierliche Zahlungsströme	● ● X
Leistungsbreite	○ X ○	Fokussierung	●	Diversifikation	X ● ●
Wettbewerbsverhalten	X ○ ○	defensiv	●	offensiv	X ● ●
Preisorientierung	○ X ○	Preisführerschaft	→	Differenzierung	● X ●
Wertschöpfungskette					
Spezialisierungsgrad	X ○ ○	Spezialisierte Ressourcen	●	Universelle Ressourcen	X ● ●
Wertschöpfungstiefe	○ X ○	Wertschöpfungsautarkie	→	Wertschöpfungsverbund	● X ●
Kundenansprache	○ ○ X	direkt	→	Online-Plattform	● X X
Vertriebsansatz	○ X ○	Vertriebsorientierung	←	Produktorientierung	● X ●
Kostenstrategie	○ X ○	Null-Fixkosten	→	Null-Grenzkosten	● X ●

Abbildung 3: Strategische Positionierung und deren Änderung infolge „Digitalisierung“¹²

zu ermöglichen. So können die gesetzlichen Anforderungen an die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ im Unternehmen erfüllt werden.

Die mit der Entscheidung verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) werden zusammen mit dem erwarteten Ertrag und dem Insolvenzrisiko (Rating) in der Performance-Kennzahl „Unternehmenswert“ verknüpft.¹³ Relevant für die strategische Entscheidung ist hier immer der Gesamtumfang der Risiken einer Strategie, sodass eine Risikoaggregation durchzuführen ist. Mit ihr lassen sich Eigenkapital und Liquiditätsbedarf einer Strategie sowie risikoadäquate Anforderungen an die

Rendite (Kapitalkosten) für die Bewertung ableiten (Gleißner 2019b).¹⁴

Am Ende dieses Prozesses der Strategieentwicklung und Strategiebewertung steht eine überprüfte, stimmige und in allen Teilen umsetzbare Strategie. Sie zeigt, wie durch einen Aufbau von Kernkompetenzen, internen Stärken (zum Beispiel effiziente Prozesse) und für den Kunden wahrnehmbare „Wettbewerbsvorteile“ zukünftige Gewinne und Liquidität generiert werden, die den Unternehmenswert bestimmen.

Sind die strategischen Handlungsoptionen bewertet und die Wahl auf eine („robuste“) Strategie gefallen, so kann diese nun umgesetzt werden.

Finanzrating (FVG-Note: 1 - 5) gemäß Abschluss 31.12.2020								
Kennzahlen	CCC	B	BB	BBB	A	Wert		
wirtschaftliche Eigenkapitalquote, bereinigt	<10%	>10%	>20%	>35%	>60%	30,9%		➔
Quick-Ratio	<60%	>60%	>90%	>140%	>200%	50,5%		➔
operative Marge (EBIT-Marge)	<0%	>0%	>5%	>10%	>15%	5,2%		➔
ROCE (mit aktuellem CE)	<0%	>0%	>5%	>10%	>20%	9,3%		➔
Zinsdeckungsquote	<1	>1	>2,5	>4	>9	4,4		➔
Dynamischer Verschuldungsgrad fürs Rating	>8	<8	<4	<1	<0,01	5,6		➔
Verbindlichkeitenrückflussquote	<-10%	>-10%	>0%	>10%	>20%	9,5%		➔
Kapitalrückflussquote	<-5%	>5%	>10%	>15%	>25%	13,7%		➔
Finanzrating (FVG-Note: 1 - 5) gemäß Abschluss 31.12.2020	—	—		—	—	3,3		
Indikation S&P Note						BB-		
PD gemäß Finanzrating für das Folgejahr 2021						1,07%		

Abbildung 4: Finanzrating mit Rating-Prognose¹⁵

Stufe 4: Maßnahmenplan, Umsetzung und strategisches Controlling

Das strategische Ziel der wertorientierten Unternehmensführung ist die Maximierung des Unternehmenswertes als Kennzahl für das Ertrag-Risiko-Profil. Dieses Ziel sollte heruntergebrochen werden auf vorgelagerte, beobachtbare und vom Unternehmen beeinflussbare Kennzahlen, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie steuer- und kontrollierbar zu machen. Zudem sollten auch die „exogenen Störungen“ wie volkswirtschaftliche Risiken, also die nicht beeinflussbaren Einflussfaktoren, erkennbar werden. Hierfür werden die Ergebnisse der Risikoanalyse genutzt, bei der bereits die makroökonomischen Faktoren, unsichere Zukunftstrends, Wettbewerbskräfte, Finanzmarktrisiken, rechtliche und regulatorische Vorgaben etc. analysiert wurden.

Aus der Analyse ergeben sich über die Strategie Maßnahmen, die umzusetzen sind. Die Future-

Value Scorecard als Managementsystem bildet das Bindeglied zwischen dem strategischen Management und der operativen Umsetzung, indem sie alle strategischen Ziele systematisch in Kennzahlen, also konkrete Messgrößen, übersetzt und diesen Kennzahlen Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zuordnet. Sie ist eine spezielle Balanced Scorecard mit Verknüpfung der Kennzahlen zu den Risiken, die Planabweichungen auslösen können.

Neben den üblichen finanziellen Kennzahlen (z.B. Rentabilität und andere Finanzkennzahlen im Rating), die primär die Ergebnisse unternehmerischen Handelns widerspiegeln, werden hier Messgrößen einbezogen, die die finanziellen Kennzahlen zukünftiger Perioden beeinflussen werden. Dazu gehören insbesondere Kennzahlen

- zur Beschreibung der Wettbewerbsposition (z.B. Marktanteil, Kundentreue),
- zur Effizienz der Arbeitsprozesse und
- zur Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen.

	Status quo	Handlungsoption: Auslandsexpansion	
Ertrag (erwartet)	16	18,5	deutlicher Ertragsanstieg
Risiko (Variationskoeffizient Ertrag)	19%	21%	moderat erhöhtes Risiko
Kapitalkostensatz	5,50%	5,70%	
Ratingprognose (Plan)	BB+	BB+	
Rating (Stressszenario)	BB	BB-	ausreichend stabiles Rating
Wert (in Mio. €)	153	168	klare Wertsteigerung
Strategisches Fitting			Kompetenzen vorhanden

Abbildung 5: Bewertung einer strategischen Handlungsoption (Fallbeispiel aus Gleißner 2015)

Entscheidender Vorteil der FutureValue Scorecard gegenüber der klassischen Balanced Scorecard ist die klare Ausrichtung auf den Unternehmenswert und die Einbeziehung von Risiken. Insbesondere werden Risiken den Kennzahlen zugeordnet, bei denen sie Planungsabweichungen auslösen können. Damit wird eine Überwachung der wichtigsten Risiken gewährleistet, was das KonTraG (§ 91 Abs. 2 AktG) und der (inzwischen deutlich überarbeitete) IDW Prüfungsstandard 340 n. F. (2020) fordern.¹⁶ Die FutureValue Scorecard erlaubt eine Zuordnung der Verantwortung für die Umsetzung von Maßnahmen und die Kontrolle des Umsetzungsgrades der Unternehmensstrategie. So hat die Unternehmensführung die Möglichkeit, strategisch bedeutsame Planabweichungen rechtzeitig zu erkennen und zu korrigieren. Die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die Zielerreichung und die dazugehörigen Maßnahmen stellen sicher, dass die Unternehmensstrategie konsequent umgesetzt wird.

Das Risikomanagement stellt hier einen zentralen Baustein einer wertorientierten Unternehmensführung dar und Risiken sind in der strategischen Planung an vielen Punkte zu berücksichtigen. Bei einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft sind neben den Fähigkeiten zur Strategieentwicklung auch die Fähigkeiten im Umgang mit den unvermeidlichen Chancen und Gefahren (Risiken) für den Unternehmenserfolg wesentlich.

Jede strategische Planung eines Unternehmens sollte systematisch erfolgen und dabei auf den Erkenntnissen der Status-quo-Analyse inklusive der Analyse von Risiken aufsetzen. Um eine strategische Neuausrichtung im Unternehmen zu implementieren, bedarf es eines Steuerungssystems wie der FutureValue Scorecard, das grundlegende Entscheidungen der Strategie durch Kennzahlen operationalisiert und mit Maßnahmen und Verantwortlichkeiten verbindet. Neben diesem Steuerungssystem und einem möglichst damit verbundenen Prämien- bzw. Anreizsystem sollte jedoch ein weiterer Aspekt für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien nicht vergessen werden: Jede Veränderung sollte auch die Ebene der Unternehmenskultur und des Leitbilds einbeziehen.

Deshalb ist es wichtig und nötig, zur erfolgreichen Umsetzung einer Strategie neben dem finanziellen Wert auch die vorhandenen Wertvorstellungen und Wertesysteme zu beachten. Die monetäre Größe „Wert“ sollte mit den kulturellen Werten in

Balance stehen. Die Maßnahmen werden im Unternehmen kommuniziert, begründet und auf die Unternehmenskultur abgestimmt.

In einem kontinuierlichen Prozess wird zudem die Umsetzung der strategischen Maßnahmen – insbesondere auch gestützt auf die erarbeitete Scorecard – regelmäßig überprüft, um bei Abweichungen rechtzeitig eingreifen zu können. Damit mündet die Strategieentwicklung in einem strategischen Controlling-Regelkreis, der immer neue Informationen erfasst, die strategische Konzeption bei Bedarf überarbeitet und auch bei neuen Veränderungen des Umfelds auf eine Wertsteigerung ausrichtet.

Fazit und Implikationen

Die Zukunftssicherung eines Unternehmens erfordert zu einem erheblichen Teil die Entwicklung und Umsetzung einer geeigneten, risikoadäquaten und „robusten“ Unternehmensstrategie. Der nachhaltige Erfolg eines Unternehmens kann dabei wesentlich stärker durch die strategische Positionierung beeinflusst werden als durch (dennoch nicht zu vernachlässigende) operative Maßnahmen der Risikobewältigung. In die Entscheidung über eine der ausgearbeiteten strategischen Handlungsoptionen ist insbesondere der Risikoumfang einzubeziehen, der von der jeweiligen Handlungsoption abhängt. Das Risikomanagementsystem sollte zu einem „entscheidungsorientierten Risikomanagement“ weiter entwickelt werden. Dies ist erforderlich, um die unterschiedlichen (Risiko-)Situationen erfassen und analysieren zu können, ein Abwägen zwischen Ertrag und Risiko zu ermöglichen und die gesetzlichen Anforderungen bei der Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (insbesondere strategischer Entscheidungen) zu erfüllen.

Die strategische Unternehmensplanung sollte sich konsequent mit den Chancen und Gefahren (Risiken) einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft befassen. Hier ist mehr notwendig als eine Risikoanalyse: Der unterschiedliche Risikogehalt verschiedener strategischer Handlungsoptionen ist bei der „unternehmerischen Entscheidung“ (§ 93 AktG) über die Strategie zu berücksichtigen. Und die Verbesserung der „Robustheit“ der Strategie ist eine wichtige Leitlinie für die Strategieentwicklung.

Literaturverzeichnis

- Behringer, S. (2020): Finanzielle Resilienz: Notwendige Lehren aus der Krise, in: KSI, Heft 4/2020, S. 155-158.
- Berger, T./Gleißner, W./Kamarás, E./Wolfrum, M. (2020): Unternehmensschutz in der Corona-Krise – Welcher Härtegrad der Maßnahmen ist jetzt nötig, um das Unternehmen gegen die Folgen der Corona-Krise in den nächsten 2-3 Jahren zu sichern?, in: Controller Magazin, Heft 3/2020, S. 100-101.
- Berger, T./Kamarás, E. (2020): Ableitung eines Ratings mit Hilfe der Risikoaggregation – Ein Fallbeispiel, in: Controller Magazin, Heft 5, September/Oktober 2020, S. 29-34.
- Gleich, R. (2011): Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2011.
- Gleißner, W. (2004): FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004.
- Gleißner, W. (2014): Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung: Neue Erkenntnisse der empirischen Kapitalmarktforschung und Relevanz einer investitionstheoretischen Bewertung, in: CORPORATE FINANCE, 4/2014, S. 151-167.
- Gleißner, W. (2015): Controlling und Risikoanalyse bei der Vorbereitung von Top-Management-Entscheidungen, in: Controller Magazin, 4/2015, S. 4-12.
- Gleißner, W. (2017a): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 3. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München 2017.
- Gleißner, W. (2017b): Robuste Unternehmen und strategisches Risikomanagement, in: Risiko Manager, 2/2017, S. 20-28.
- Gleißner, W. (2019a): Business Judgement Rule: Das neue Paradigma eines entscheidungsorientierten Risikomanagements, in: GRC aktuell, Heft 4/2019, S. 148-153.
- Gleißner, W. (2019b): Wertorientierte Unternehmensführung, Strategie und Risiko, eBook (amazon kindle).
- Gleißner, W. (2020): Unternehmensstrategie und strategische Positionierung im Zeitalter der Digitalisierung, in: Controller Magazin, Heft 1/2020, S. 4-13.
- Gleißner, W./Ihlau, S. (2017): Anwendung von Unternehmensbewertungsmethoden bei der Strategiebeurteilung, in: BetriebsBerater, 26/2017, S. 1387-1391.
- Gleißner, W./Kimpel, R. (2019): Prüfung des Risikomanagements und der neue DIIR Revisionsstandard Nr. 2, in: ZIR, Heft 4/2019, S. 148-159.
- Kamarás, E./Wolfrum, M. (2017): Software für Risikoaggregation: Gängige Lösungen und Fallbeispiel, in: Gleißner, W./Klein, A., Risikomanagement und Controlling, 2. Aufl., Haufe-Lexware, München 2017, S. 289-314.
- Risk Management Association e.V. (RMA) (Hrsg.) (2019): Managemententscheidungen unter Risiko, Erich Schmidt Verlag Berlin, 2019.
- Romeike, F./Hager, P. (2020): Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0. Methoden, Beispiele, Checklisten Praxishandbuch für Industrie und Handel, 4. Aufl., Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2020.
- Schäffer, U. (2020): Resilienz: Vier Controlling-Handlungsfelder, um Unternehmen krisenfest zu machen, https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/wie-controller-die-resilienz-von-unternehmen-steigern_112_525710.html (Abruf: 23.1.2021).
- Schwenker, B./Dauner-Lieb, B. (2017): Gute Strategie – Der Ungewissheit offensiv begegnen, Campus, Frankfurt a.M. 2017.
- Vanini, U. (2014). Instrumente für eine systematische Identifikation von Risiken. In: Controller Magazin, 39. Jg. Nr. 4, S. 65-70.
- Vanini, U./Rieg, R. (2020): Risikomanagement: Grundlagen – Instrumente – Unternehmenspraxis, 2. Aufl., Schäffer Poeschel, Stuttgart 2020.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Schwenker/Dauner-Lieb (2017).
- 2 Siehe zu den Anforderungen an die Vorlagen bei strategischen Entscheidungen aus § 93 AktG Gleißner (2019a) und Risk Management Association e.V. (2019).
- 3 Vgl. Gleich (2011).
- 4 Siehe Gleißner (2004).
- 5 Quelle: FutureValue Group AG.
- 6 Siehe Gleißner (2017a), S. 325-340.
- 7 Siehe hierzu vertiefend Gleißner (2017a).
- 8 Siehe Gleißner (2017a). Vgl. auch Vanini (2014).
- 9 Quelle: FutureValue Group AG.
- 10 Vgl. zu Strategievarianten Gleißner (2020).
- 11 Vgl. dazu Gleißner (2020).
- 12 Quelle: FutureValue Group AG.
- 13 Zur Methode der wertorientierten Unternehmensführung siehe z. B. Gleißner (2019b).
- 14 Vgl. Gleißner (2019b).
- 15 Quelle: FutureValue Group AG.
- 16 Siehe hierzu Gleißner (2017a).