

**Veröffentlicht in**  
**Der Mineralbrunnen**  
**9/2010**

**„Erfolgreiche Entscheidungen durch gute Planung: Die Erweiterung  
der Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GOP Stand 2.1) des BDU“**  
S. 258-261

**Mit freundlicher Genehmigung  
des Verbands Deutscher Mineralbrunnen e.V., Bonn**

([www.vdm-bonn.de](http://www.vdm-bonn.de))

# Die Erweiterung der Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP Stand 2.1) des BDU

Dr. Werner Gleißner, Ralf Presber

## 1. Neuerungen und Ergänzungen

Die vom BDU entwickelten Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Aussagefähigkeit und Qualität der Unternehmensplanung zu erhöhen – was letztlich zu einer Verbesserung der Qualität unternehmerischer Entscheidungen führt, da diese auf einer fundierten Planung basieren sollen. Die damaligen Inhalte konnten Sie in der Ausgabe 1/2008 Der MINERALBRUNNEN nachlesen<sup>1</sup>. Mit der Version 2.1 wurde in der Zwischenzeit eine deutlich weiterentwickelte Version erstellt. Kernaspekte der Aktualisierung der GoP betreffen dabei die noch deutlichere Betonung der Notwendigkeit, Transparenz über Planannahmen und den Grad an Planungssicherheit zu schaffen, sowie die Implikationen der Planung für das Kreditrating und damit die Beurteilung eines Unternehmens aus Gläubigersicht zu berücksichtigen. Eine so erstellte Planung soll eine fundierte und nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensführung bieten.

Eine der wichtigen Herausforderungen für jede Planung besteht darin, Transparenz zu schaffen hinsichtlich der Planungssicherheit. Bisher wird im Rahmen der Planung meist lediglich ein Planwert (idealerweise ein Erwartungswert) angegeben, und damit bleibt unklar, welcher Umfang von Planabweichungen – Chancen und Gefahren (Risiken) – realistisch sind. Für eine aussagefähige Planung ist es zu empfehlen anzugeben, welche Risiken Planabweichungen auslösen können und welcher Umfang von Planabweichungen insgesamt zu erwar-

ten ist. Dies ist beispielsweise im einfachsten Fall möglich durch die Angabe von (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichstem Wert und (c) Maximalwert, womit implizit auch der Erwartungswert erfasst wird (Dieser ergibt sich bei einer oft unterstellten „Dreiecksverteilung“ gerade als der Durchschnitt der drei genannten Werte). Durch die Angabe solcher „Bandbreiten“ werden Scheingenauigkeiten vermieden, die Planungssicherheit selbst kritisch diskutierbar und zudem die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass bei der Abweichungsanalyse ermittelt werden kann, welche der tatsächlich eingetretenen Abweichungen auf im vorhinein bekannte Risiken zurückzuführen sind (und welche völlig unvorhergesehen waren). Die Transparenz über die Planungssicherheit ist zudem notwendige Voraussetzung für eine wertorientierte Unternehmensführung, da bekanntlich Planungssicherheit (der aggregierte Gesamtrisikoumfang) Grundlage ist für die Bestimmung von planungskonsistenten Risikomaßen (Standardabweichung oder Value-at-Risk des Gewinns), die dann wiederum die risikogerechten Kapitalkosten (risikogerechte Anforderungen an die zu erwartende Rendite) beeinflussen. Auch für die Beurteilung des (zukünftigen) Kreditratings eines Unternehmens, also eine Beurteilung einer Planung aus Sicht der Gläubiger<sup>2</sup>, ist die Kenntnis von Risiken und Planungssicherheit erforderlich.

## 2. Anwendungsfelder für die Unternehmensplanung nach GoP

Eine Unternehmensplanung ist die Grundlage für rationale unternehmerische Entscheidungen und hat damit

maßgeblichen Einfluss speziell auf Entscheidungen bezüglich Risikomanagement, Finanzierung und Ratingstrategie, auf M&A- und Investitionsentscheidungen. Im Folgenden werden einige der wesentlichen Vorteile und Nutzenpotenziale für Risikomanagement, Finanzierungs- und Ratingstrategie aufgezeigt, die hocheffizient erschlossen werden können, wenn die im Unternehmen etablierte Planung den Anforderungen gemäß GoP entspricht.

### 2.1 Verbindung strategisches Management und operative Planung

Auf Dauer kann nur die richtige, konsequent umgesetzte Strategie den Erfolg sichern bzw. den Unternehmenswert erhöhen.

Am Ende dieses Prozesses der Strategieentwicklung gemäß GoP 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.

Im Rahmen einer modernen strategischen Unternehmensführung sollten die verschiedenen Strategievarianten und Handlungsmöglichkeiten sowohl aus Perspektive der Eigentümer (nachhaltiger Ertrag/Unternehmenswert) als auch aus Perspektive der Gläubiger (Rating) betrachtet werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die gewählte Unter-

nehmensstrategie auch mit einem zukünftig akzeptablen Rating einhergeht und 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 zeigen, die Planabweichungen auslösen können (Chancen wie Gefahren). Genau dies fordern die GoP. So ist es möglich, ausgehend von Unternehmensstrategie und operativer Planung als gemeinsamer Datengrundlage, Unternehmensbewertung, Performance-Messung und 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 explizit anzugeben, was wiederum die Grundlage für die Berechnung von (a) Unternehmenswert und (b) zukünftigem Rating ist.

Mit dem zukunftsorientierten (berechneten) Unternehmenswert als Erfolgsmaßstab, der zukünftig erwartete Erträge und Risiken (im Diskontierungszinssatz) in einer Kennzahl verdichtet, werden so die Vorteile eines wertorientierten Unternehmensführungsverständnisses auch für nicht börsennotierte mittelständische Unternehmen nutzbar gemacht.

## 2.2 Risikomanagement und erwartungstreue operative Planung

Das Risikomanagement eines Unternehmens hat die Aufgabe, kontinuierlich Risiken zu identifizieren, zu quantifizieren, zu aggregieren und zu überwachen. Mit der auch durch das KonTraG geforderten Transparenz über die Risikosituation des Unternehmens soll gewährleistet werden, dass bestandsbedrohende Unternehmenskrisen vermieden und bei wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen die erwarteten Erträge und Risiken gegeneinander abgewogen werden. Diese Forderung greifen die GoP auf.

Risiken werden dabei als mögliche Planabweichungen verstanden, was Chancen (mögliche positive Abweichungen) und Gefahren (mögliche negative Abwei-

chungen) einschließt. Die GoP tragen dieser engen Verknüpfung von Planung und Risiko Rechnung, indem Transparenz über diejenigen Risiken gefordert wird, die Planabweichungen auslösen können.<sup>3,4</sup> Analog dem auf dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) basierenden IDW-Prüfungsstandard 340, fordern die GoP die Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs, da nur auf diese Weise der Umfang möglicher Planabweichungen (Planungssicherheit), der risikogerechte Eigenkapitalbedarf bei einer Finanzierung und die Bestandsgefährdung des Unternehmens beurteilt werden können. Eine unter Beachtung dieser Anforderungen der GoP konzipierte Unternehmensplanung ist damit die adäquate Grundlage, um Risikomanagement und Planung zu verbinden und insbesondere auch den formalen Anforderungen an ein Risikomanagementsystem gerecht zu werden, und so persönliche Haftungsrisiken für Geschäftsführung bzw. Vorstand oder Aufsichtsrat zu vermeiden. Die Verknüpfung von Risikomanagement und Planung, die durch die GoP angestoßen wird, schafft die Voraussetzung dafür, risikogerechte Finanzierungsstrukturen abzuleiten (siehe 2.4), eine Bedrohung des zukünftigen Kreditratings rechtzeitig zu erkennen (Abschnitt 2.3) und bei wesentlichen Entscheidungen erwartete Erträge mit Risiken gegeneinander abzuwägen.

Erst durch die Berücksichtigung von Chancen und Gefahren (Risiken) ist es zudem überhaupt möglich, tatsächliche aussagefähige und entscheidungsrelevante Planwerte im Sinne von Erwartungswerten zu erhalten.<sup>5</sup> Es ist eine we-

sentliche Anforderung der GoP, möglichst Planwerte zu bestimmen, die „im Mittel“ richtig sind, also bei denen mögliche positive und negative Planabweichungen adäquat berücksichtigt sind. Nur auf diese Weise berechnete Planwerte können die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen (z. B. Investitionsentscheidungen) sein – nicht jedoch beispielsweise „wahrscheinlichste Werte“ (Modus), wie man sie heute noch oft in der Planung sieht.<sup>6</sup> Bestehen beispielsweise Überlegungen das Gebindeangebot zu erweitern, sind Investitionen in die Abfüllanlage, das Leergut, ins Marketing usw. notwendig. Wie wahrscheinlich ist die Finanzierungszusage durch einen externen Kapitalgeber auf Basis des bestehenden Kreditratings? Welche Chancen und Risiken wurden bei der Investitionsrechnung hinterlegt? Je transparenter die Informationen, desto sicherer die Entscheidung und die Eintrittswahrscheinlichkeit der zugrundeliegenden Planung.

## 2.3 Kreditrating, Ratingstrategie und die Planung der Zinsaufwendungen

Das zukünftige (Kredit-)Rating eines Unternehmens ist abhängig von der Unternehmensplanung und denjenigen Risiken, die Planabweichungen auslösen können.<sup>7</sup> Zwischen Unternehmensplanung und Rating gibt es jedoch eine wechselseitige Abhängigkeit, die zu berücksichtigen die GoP fordern. Zum einen ist für eine tragfähige Unternehmensplanung notwendig, dass deren Konsequenzen für die zukünftige Entwicklung wesentlicher Finanzkennzah-

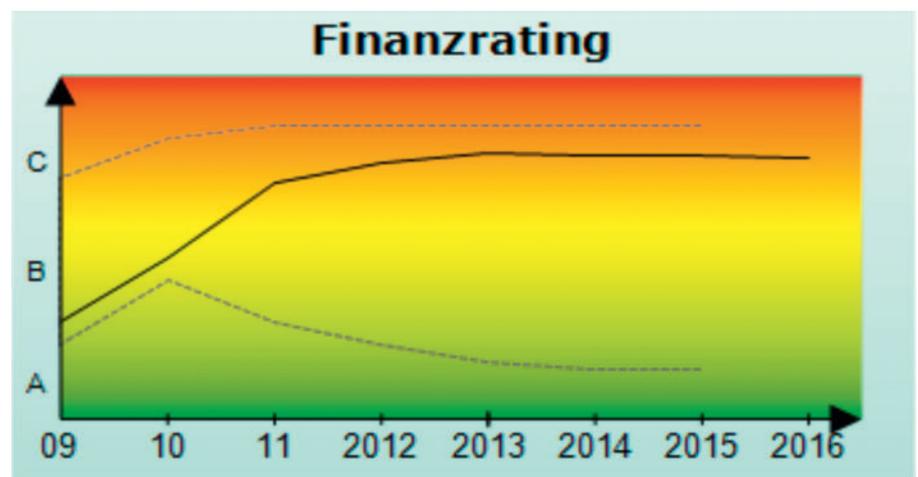


Abbildung 1: Ratingprognose

len (wie Eigenkapitalquote oder Gesamtkapitalrendite) zu einem Kreditrating führen, das die diesbezüglichen Mindestanforderungen der Kreditinstitute erfüllt. Eine Unternehmensplanung muss also – wie schon erwähnt – auch aus Sicht der Gläubiger tragfähig sein, was schon bei der Erstellung der Planung berücksichtigt werden muss („Ratingprognose“).

Die Verknüpfung von Planung mit Risikoinformationen (siehe 2.1) ermöglicht sogar die Erstellung so genannter „stochastischer“ Ratingprognosen, die einen Entwicklungskorridor (eine Bandbreite) der zukünftigen Ratingentwicklung anzeigen und damit in besonderer Weise für eine mögliche in der Zukunft liegende Bedrohung des Kreditratings und damit des Unternehmens sensibilisieren können.<sup>8</sup>

Darüber hinaus ist eine wichtige Größe der Unternehmensplanung der Fremdkapitalzinssatz, welcher unmittelbar vom Kreditrating und der geschätzten Insolvenzwahrscheinlichkeit des Unternehmens abhängig ist. Um also den zukünftigen Fremdkapitalzinssatz und damit den Zinsaufwand fundiert beurteilen zu können, müssen die Konsequenzen der Unternehmensplanung (bzw. Planszenarien) für die wesentlichen Finanzkennzahlen, die das zukünftige Kreditrating bestimmen, abgeschätzt werden.<sup>9</sup> Es ist offensichtlich ein erheblicher Unterschied für die Planung und die Planergebnisse, ob in Anbetracht des daraus resultierenden Kreditratings der Kreditinstitute (beispielsweise) mit einer einprozentigen oder achtprozentigen Insolvenzwahrscheinlichkeit zu rechnen ist, da die geschätzte Ausfallwahrscheinlichkeit als Risikozuschläge im Fremdkapitalzinssatz berücksichtigt wird.

## 2.4 Risikogerechte Grenzen der Fremdfinanzierung

Die Finanzierungsplanung ist ein wesentlicher Teil der operativen Unternehmensplanung und der zu finanzierende Kapitalbedarf des Unternehmens muss fundiert abgeleitet werden, beispielsweise unter expliziten Annahmen bezüglich Debitorenfrist, Kreditorenfrist und Vorratsreichweite, Investitionen usw. Auch dies fordern die GoP.

Eine besondere Herausforderung im Rahmen der Planung stellt oft die Ableitung

der „sinnvollen“ Finanzierungsstruktur dar. Bei Umsetzung der Anforderungen der GoP bietet die Verknüpfung von Planung und Risikoinformationen (siehe 2.1) die Möglichkeit, einen „risikogerechten Eigenkapitalbedarf“ explizit zu berechnen. Bekanntlich sind die Eigenkapital- und Liquiditätsreserven eines Unternehmens notwendig, um mögliche risikobedingte Verluste (mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit) tragen zu können. Durch die Aggregation der Risiken im Kontext der Unternehmensplanung kann unmittelbar abgeleitet werden, welcher Umfang risikobedingter Verluste mit (z. B. 95%iger) Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird – und da diese Verluste durch Eigenkapital zu tragen sind, ergibt sich so der notwendige Eigenkapitalbedarf und damit die Finanzierungsstruktur in Abhängigkeit des angestrebten Ziel-Ratings. Für die Bestimmung einer derartigen risikogerechten Finanzierungsstruktur ist die Berechnung einer großen repräsentativen Anzahl möglicher Zukunftsszenarien des Unternehmens notwendig, also eine so genannte Monte Carlo Simulation.<sup>10</sup> Hieraus kann die sinnvolle Finanzierungsstruktur im Hinblick auf Eigen- und Fremd- bzw. Mezzaninkapital und deren Fristigkeit abgeleitet werden.

## 2.5 Krisenfrühwarnsystem und Bestandssicherung

Unternehmenskrisen entstehen, wenn durch das Wirksamwerden von Risiken erhebliche negative Planabweichungen

auftreten. Um die Bestandsgefährdung und Krisenanfälligkeit eines Unternehmens zu bestimmen, können ausgehend von einer Unternehmensplanung im Sinne der GoP zunächst so genannte „Stressszenarien“ berechnet werden (z. B. möglicher Umsatzeinbruch um 30 Prozent). Für das so berechnete „Worst case“-Szenario kann im nächsten Schritt geprüft werden, welches Kreditrating (geschätzte Insolvenzwahrscheinlichkeit) sich hier ergibt, womit auf eine mögliche Bestandsbedrohung hingewiesen wird (siehe 2.3 zum Thema Rating). Mit Hilfe der in 2.3 bereits erwähnten („stochastischen“) Ratingprognosen kann zudem mittels Simulation unmittelbar berechnet werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit bei einer gewählten Planungsvariante (und gegebenem Risikoprofil) ein vorgegebenes Mindestrating bzw. Kreditvereinbarungen (Covenants) verletzt werden.

Analoges gilt, weil die Informationstechnologie einen zentralen Stellenwert im Unternehmen hat, im Bereich IT für „Katastrophenfall-Szenarien“ im Sinne der „Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung bei Einsatz von Informationstechnologie“ (IDW ERS FAIT 1), wo Risiken bewertet und den Kosten geeigneter Maßnahmen der Risikovorbeugung gegenübergestellt werden.

Wichtig für die Bedeutung im Rahmen der Krisenfrühwarnfunktion der Planung ist zudem die Fundierung der operativen Planung basierend auf einer strategischen Planung, da im Rahmen der strategischen

Finanzrating 31.12.2009						
Kennzahlen	CCC	B	BB	BBB	A	Wert
wirtschaftliche Eigenkapitalquote, bereinigt	<10%	>10%	>20%	>35%	>60%	16%
dynamischer Verschuldungsgrad (a)	>8	<8	<4	<1	<0,01	4
Zinsdeckungsquote	<1	>1	>2,5	>4	>8	4,3
operative Marge (EBIT-Marge)	<0%	>0%	>5%	>10%	>15%	18,1%
Kapitalrückflussquote	<5%	>5%	>10%	>15%	>25%	21,9%
Gesamtkapitalrendite (ROCE, mit vorjahres CE)	<0%	>0%	>5%	>10%	>20%	27,4%
Quick-Ratio	<60%	>60%	>80%	>140%	>200%	154,7%
Verbindlichkeiterückflussquote	<-10%	>-10%	>0%	>10%	>20%	22,3%
Finanzrating 31.12.2009						2,3
PD gemäß Finanzrating für das Folgejahre 2010						0,57%

Rating-Prognose 31.12.2010						
Kennzahlen	CCC	B	BB	BBB	A	Wert
wirtschaftliche Eigenkapitalquote, bereinigt	<10%	>10%	>20%	>35%	>60%	20,6%
dynamischer Verschuldungsgrad (a)	>8	<8	<4	<1	<0,01	9,2
Zinsdeckungsquote	<1	>1	>2,5	>4	>8	1,3
operative Marge (EBIT-Marge)	<0%	>0%	>5%	>10%	>15%	7,9%
Kapitalrückflussquote	<5%	>5%	>10%	>15%	>25%	9,1%
Gesamtkapitalrendite (ROCE, mit vorjahres CE)	<0%	>0%	>5%	>10%	>20%	10,6%
Quick-Ratio	<60%	>60%	>80%	>140%	>200%	227,1%
Verbindlichkeiterückflussquote	<-10%	>-10%	>0%	>10%	>20%	13,8%
Rating-Prognose 31.12.2010						3,2
PD gemäß Finanzrating für das Folgejahre 2011						2,40%

Abbildung 2: Finanzrating

Planung explizit die wesentlichen Erfolgspotenziale angegeben sind und Bedrohungen dieser Erfolgspotenziale strategische Risiken darstellen, die im Krisenfrühwarnsystem des Unternehmens zu beachten sind. Um die Auswirkungen rechtzeitig erkennen zu können, ist die Integration eines Managementinformationssystems unabdingbar. Nicht nur der Angebots- und Auftragsbestand sind permanent zu verfolgen, zudem gilt es Frühindikatoren zu erfassen, zu messen und zu bewerten. Dazu gehören beispielsweise das Image oder der Bekanntheitsgrad sowie die Distributionsdichte im Absatzgebiet eines Mineralbrunnens. So entsteht ein strategisches Kennzahlen- und Managementsystem, z. B. die Balanced Scorecard.

Als ein anderes Beispiel sei die „Altersstrukturanalyse unter Betrachtung der personalpolitischen Risiken“ bei einem mittelständischen Serienfertiger genannt: Welcher Handlungsbedarf besteht, um die Produktion in Zukunft trotz sinkender Arbeitsbevölkerung sicherzustellen und den Wissenstransfer im Unternehmen zu aktivieren? Hier wird die demographische Entwicklung der vorhandenen Personalstruktur mit Szenarien unterschiedlicher Personalpolitik (Nichts tun, Rekrutierung, Fluktuation, Ausbildung, Abbau) betrachtet.

### 3. Fazit

Mit den GoP wurde eine wichtige Grundlage geschaffen, um Mindestanforderungen an eine Unternehmensplanung zu gewährleisten. Mit den überarbeiteten GoP wurde in methodischer Hinsicht eine wesentliche Weiterentwicklung erreicht. Hervorzuheben sind die Forderungen nach mehr Transparenz bezüglich der verwendeten Begriffe und der Planungssicherheit sowie die zwingende Anforderung, eine Unternehmensplanung auch aus Perspektive der Gläubiger zu beurteilen – weil nur Planungen umsetzbar sind, die auch für Gläubiger akzeptabel sind.

Als Fazit ist festzuhalten, dass die Umsetzung der Anforderungen aus den GoP gerade mittelständischen Unternehmen eine ganze Reihe erheblicher Vorteile bringt. Bisher eher als Pflicht verstandene Planungssysteme werden zum Kernbaustein der Unternehmenssteuerung und können wesentlich dazu beitragen,

bei unternehmerischen Entscheidungen bestehende Handlungsoptionen fundiert zu beurteilen. Strategische Planung, operative Planung und Risikomanagement werden dabei verknüpft, um Transparenz über diejenigen Risiken zu schaffen, die Planabweichungen auslösen können, und die Planungssicherheit sowie den risikobedingten Eigenkapitalbedarf maßgeblich bestimmen. Die Planung zeigt die Konsequenzen aus der Strategie für den Unternehmenserfolg und zugleich auch die Konsequenzen aus Perspektiven der finanzierenden Banken, also für das Rating. Eine Planung im Sinne der GoP berücksichtigt Chancen und Gefahren (Risiken) und führt so zu (erwartungstreuen) Planwerten, die „im Mittel“ eintreten werden und sensibilisiert zudem für potenzielle Entwicklungen, die Unternehmenskrisen in der Zukunft auslösen können – Umsetzung der GoP trägt somit dazu bei, den Bestand des Unternehmens zu sichern und nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten.

Diejenigen Informationen gewinnen an Bedeutung, die zusätzlich zum Jahresabschluss geliefert werden. Daher eignen sich die GoP dazu, gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Bewerbern und der Börse Vertrauen zu bilden.

In der Praxis hat sich deutlich gezeigt, dass diese Vorgehensweise zu schnellerer und fundierterer Entscheidungsfindung bei Anteilseignern wie auch Gläubigern führt.

### Literaturverzeichnis

- Giersberg, Karl-W./Gleißner, W./Presber, R. (2009): Grundzüge ordnungsgemäßer Planung: Mindestanforderung und Weiterentwicklungsperspektiven, in: Controller Magazin, Ausgabe 2, März/April 2009, S. 62-64.
- Gleißner, W. (2002): Wertorientierte Analyse der Unternehmensplanung auf Basis des Risikomanagements, in: Finanz Betrieb, Heft 7-8/2002, S. 417-427
- Gleißner, W. (2004): FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Gleißner, W. (2008a): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, Verlag Vahlen, München.
- Gleißner, W. (2008b): Strategische Positionierung und Strategieumsetzung – Teil 1, in: KRP 4/2008, S. 33-38.
- Gleißner, W. (2008c): Strategische Positionierung und Strategieumsetzung – Teil 2, in: KRP 5/2008, S. 32-35.
- Gleißner, W./Bemmann, M. (2008): Rating-Evidenz und Risikosimulation in strukturellen Mo-

dellen, in: Risikomanager, Ausgabe 17/2008 vom 20.08.2008, S. 6-12

Groß, P.J. (2009): Wesentliche Gesichtspunkte der Erarbeitung von IDW ES 6 – Zu den Hintergründen und Neuerungen des IDW Standards: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, WPg Die Wirtschaftsprüfung, Heft 05/2009, S. 231-245.

Presber, R. (2007): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung – Planungsstandards in der Beratungspraxis von Banken, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Dezember 2007, S. 705-707.

Presber, R./Sindl, S. (2008): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) – Ableitung von Qualitätsmerkmalen für die operative Planung und das Berichtswesen mittelständischer Unternehmen, in: Controller Magazin, März/April 2008, S. 20-23.

Presber R./Stengert, U. (2002) Kreditrating – Eine Chance für mittelständische Unternehmen, Schäfer/Poeschel.

Wentzler, J. (2009): Integrierte Sanierungsplanung, in: WPg Die Wirtschaftsprüfung, Heft 5/2009, Seite 291 ff.

- 1 Siehe hierzu z.B. Presber/Sindl (2008).
- 2 Siehe Presber/Stengert (2002).
- 3 Auf die Möglichkeiten der Verknüpfung von Unternehmensplanung und Risiken, speziell unter dem Kontext eines wertorientierten Managements, wurde schon seit langem hingewiesen.
- 4 Siehe z. B. Gleißner (2002).
- 5 Beispielweise zur Beurteilung der Strategie der Markterschließung, Darstellung der Umsatzchancen, aber auch der Risiken, bis zur Substanzgefährdung des Unternehmens.
- 6 Siehe Presber/Stengert (2002).
- 7 Siehe Gleißner (2009).
- 8 Siehe zur Krisenfrühwarnfunktion Abschnitt 2.4 und weiterführend Gleißner/Bemmann (2008).
- 9 Für die damit bestehende zirkuläre Abhängigkeit können iterative Lösungsstrategien oder Näherungslösungen genutzt werden.
- 10 Siehe z. B. Gleißner (2008a).

### Autoren:

**Dr. Werner Gleißner**  
Vorstand FutureValue Group AG,  
Leinfeld-Echterdingen,  
Leiter Risikoforschung Marsh GmbH  
kontakt@FutureValue.de,  
www.FutureValue.de  
www.werner-gleissner.de

**Ralf Presber**  
Vorsitzender des Fachverbandes  
Unternehmensführung und Controlling BDU  
Leiter des Arbeitskreises GoP BDU  
Geschäftsführender Gesellschafter  
der PERICON Unternehmensberatung GmbH  
www.pericon.de