

Veröffentlicht in
Bilanzbuchhalter und Controller
Heft 3/2004

“Rating als Herausforderung für das Controlling -
praktische Konsequenzen für das
Steuerungsinstrumentarium ”

Seite 53-56

Mit freundlicher Genehmigung der BC-Redaktion,
Verlag C. H. Beck, München

(<http://www.bc-online.de>)

Bilanzbuchhalter und Controller

Zeitschrift für Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen und Controlling

Schriftleitung: *Udo Binias*, Bilanzbuchhalter, Meerbusch; *Michael Eckert*, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in Heidelberg; *Prof. Reinhold E. Eichholz* †, Waiblingen; *Dr. Wolf-Dieter Hoffmann*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Freiburg; *Prof. Dr. Robert Rieg*, Professor für Controlling, FH Aalen

BC 3/2004

28. Jahrgang
Seiten 53–76
März 2004

Kostenrechnung/Controlling

Rating als Herausforderung für das Controlling – praktische Konsequenzen für das Steuerungsinstrumentarium

Von Dr. Werner Gleißner

Die neuen Rating-Verfahren der Kreditinstitute infolge des Basel II-Akkords erfordern gerade von mittelständischen Unternehmen gezielte Anstrengungen für die Sicherung der Finanzierung zu wettbewerbsfähigen Konditionen. Die detaillierte Vorbereitung auf ein bankinternes Rating sollte in erster Linie das Controlling in die Hand nehmen.

Welche Aufgaben übernimmt ein Controller als „interner betriebswirtschaftlicher Berater“? Und wie ist bei der erstmaligen Erarbeitung einer Rating-Strategie vorzugehen? Welche Faktoren beeinflussen die Rating-Einstufung der Kreditinstitute am stärksten? Welche Unterstützung können bei dieser Aufgabe Softwarelösungen leisten?

Der Autor gibt hierauf konkrete Antworten und führt Schritt für Schritt in die Entwicklung einer unternehmensinternen Rating-Strategie ein.

Beispiel zum Rating als Herausforderung der Rüsselsheimer Spritzguss GmbH:

Der Geschäftsführer der Rüsselsheimer Spritzguss GmbH (Name geändert) wird bei einer Jahresabschluss-Besprechung mit dem Firmenkunden-Betreuer seiner Bank mit folgender Situation konfrontiert: In Anbetracht der in den letzten beiden Jahren unbefriedigenden Ertragssituation seines Unternehmens wurde er sehr deutlich darauf hingewiesen, dass dies negative Auswirkungen auf das Rating der GmbH habe.

Der Geschäftsführer will die Sicherung des Kreditrahmens und der noch relativ günstigen Kreditkonditionen nicht dem Zufall überlassen: Es soll eine „Rating-Strategie“ entwickelt werden, die seine Hausbank von der nachhaltigen Kapitaldienstfähigkeit seines Unternehmens überzeugt. Die Entwicklung und Pflege der „Rating-Strategie“ sowie die Vorbereitung der Bankengespräche sollen zunächst im Wesentlichen vom Controller des Unternehmens als „internem betriebswirtschaftlichen Berater“ federführend erarbeitet werden; ein externer Berater („rating advisor“) wird nur flankierend hinzugezogen.

Im Blick auf den bevorstehenden „Basel II-Akkord“ werden Banken ihre bisherigen Kreditwürdigkeitsprüfungen – gerade auch bezüglich der Objektivität der Bewertungen – verbessern [1]. Die neuen Rating-Systeme dürften bereits in diesem Jahr zum großen Teil fertiggestellt sein.

Das Rating betrachtet ein Unternehmen aus Sicht eines Gläubigers und beschreibt seine Fähigkeit, den Zins- und Tilgungsverpflichtungen termingerecht und vollständig nachzukommen. Diese *Kapitaldienstfähigkeit* wird maßgeblich *beeinflusst durch*

- das künftig *erwartete Ertragsniveau*,
- *Risiken*: Umfang möglicher risikobedingter Abweichungen vom erwarteten Ertragsniveau (z. B. rückläufige Konjunktur, Lieferantenausfall, Gewährleistungsrisiken) und
- *Risikotragfähigkeit* (Liquiditätsreserven und Eigenkapital zur „Abfederung“ unvermeidbarer Risiken) [2].

Diese primären Bestimmungsgrößen für die Insolvenzwahrscheinlichkeit (und damit auch für das Rating) eines Unternehmens sind nicht nur für die Fremdkapitalgeber, sondern durchaus auch für die Eigentümer selbst von Interesse: Sie bestimmen nämlich zugleich das „Chancen-Gefahren-Profil“ und den Wert eines Unternehmens.

Entwicklung einer Rating-Strategie

Im Vorfeld der Erarbeitung einer unternehmensindividuellen Rating-Strategie empfiehlt sich für einen Controller (als internen Rating-Berater) die Durchführung eines „*Rating-Checks*“ – zur Selbsteinschätzung des Unternehmens im Blick auf das Rating:

- Analyse der finanziellen Situation auf Basis von Jahresabschlusskennzahlen (z. B. Fremdkapitalquote, vgl. ausführlich *del Mestre*, BC 5/2001, S. 109 f.),
- Zukunftsperspektiven des Unternehmens u. a. im Blick auf die Branche sowie Bewertung der Stärken und Schwächen des Unternehmens bezüglich maßgeblicher Erfolgspotenziale (z. B. Wettbewerbsvorteile – siehe Checkliste bei *Kirchner*, BC 1/2003, S. 12),
- Identifizierung und Bewertung der Risiken (vgl. im Einzelnen *Kirchner*, BC 1/2003, S. 15), um die risikobe-

dingt möglichen Verluste eines Unternehmens realistisch abschätzen und mithin den Eigenkapitalbedarf aufzeigen zu können.

Aus den Ergebnissen des Rating-Checks lassen sich die sog. „kritischen Ratingkriterien“ ableiten, die das Rating maßgeblich beeinflussen und möglichen Handlungsbedarf aufzeigen (z. B. erwartetes Ertragsniveau, Risiko- deckungspotenzial [3]).

Auf dieser Basis wird die *Rating-Strategie* entwickelt, die insbesondere darauf abzielt, durch operative und strategische Verbesserungsmaßnahmen das künftige Ertragsniveau des Unternehmens zu steigern (z. B. gezielte Ausweitung der Absatzmärkte), gravierende Risiken besser zu bewältigen (z. B. Reduzierung der Abhängigkeit von wenigen Kunden/Lieferanten) und die Risikotragfähigkeit zu erhöhen (z. B. angemessene Eigenkapitalausstattung). Flankierend gilt es, die Glaubwürdigkeit und Transparenz

des Unternehmens durch den Ausbau von Steuerungssystemen (z. B. Balanced Scorecard) zu verbessern und eine geeignete Kommunikationsstrategie gegenüber den finanzierenden Banken zu entwickeln (vgl. *Hille*, S. 70 ff.).

Mit Blick auf die Bonitätsbeurteilung dominieren Finanzkennzahlen (z. B. Eigenkapitalquote und Liquidität 1. Grades) das Gesamt-Rating. Durch die Ausnutzung bilanzpolitischer Gestaltungsspielräume (z. B. Sale-and-lease-Back, Factoring zur Erhöhung der Liquidität) lässt sich jedoch die Rating-Einstufung positiv beeinflussen. Darüber hinaus kann auch die Darstellung der „weichen Faktoren“ (z. B. Qualität, Kundenzufriedenheit) das Rating verbessern (siehe Checkliste 1).

Aktivitäten mit (potenziell) positiver Wirkung auf das Rating (wie z. B. Ertragssteigerung) lassen sich leider in der Praxis oft nicht ohne weiteres verwirklichen. Für die Entwicklung der individuellen Rating-Strategie müssen

Checkliste 1: Einflussfaktoren auf das Rating – nach Priorität

1. Ertragskraft: Kostensenkung oder ertragssteigerndes Umsatzwachstum

Eine Steigerung von Gewinn und Cash-Flow beeinflusst einen erheblichen Teil der besonders wichtigen Finanzkennzahlen des Rating positiv (z. B. dynamischer Verschuldungsgrad, Zinsdeckungsquote, Cash-Flow-Marge und Gesamtkapitalrendite).

2. Eigenkapitalerhöhung: Ersatz von Bankverbindlichkeiten durch Eigenkapital

Durch Erhöhung des Eigenkapitals (mit zugleich sinkender Zinsbelastung) verbessern sich ebenfalls wichtige Finanzkennzahlen, wie Eigenkapitalquote, Zinsdeckungsquote und dynamischer Verschuldungsgrad. Eine Eigenkapitalerhöhung gilt (ebenso wie eine persönliche Haftung) zudem als Beleg für das Zutrauen der Gesellschafter in das Unternehmen.

3. Verschuldung: Abbau der Verschuldung durch Freisetzung von Vermögenswerten

Die auf diesem Weg erzielte Bilanzverkürzung verbessert ebenfalls wichtige Finanzkennzahlen, wie Zinsdeckungsquote und dynamischer Verschuldungsgrad. Wirksame Maßnahmen sind hier vor allem die Reduzierung der Zahlungsfrist bei Debitoren und der Vorratsreichweite, der Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen sowie Factoring oder Leasing.

4. Managementqualität: Nachweis einer hohen Qualifikation des Managements

Unter den „weichen Faktoren“ wird beim Rating insbesondere die Managementqualität (Qualifikation und Führungserfahrung) höher gewichtet. Auch wenn hier eine annähernd objektive Selbsteinschätzung durch Geschäftsleitung und Controlling „naturgemäß“ an ihre Grenzen stößt, so können die Aufbereitung vorhandener Qualifikationsnachweise (z. B. Auslandserfahrungen) und notfalls eine personelle Verstärkung der Unternehmensleitung positive Wirkung auf das Rating haben.

5. Marktposition und Strategie: Marktposition und erfolgversprechende Strategie belegen

Ebenfalls zu den wichtigsten „Soft-Faktoren“ zählen die Marktposition (z. B. nationaler/internationaler Marktanteil, Vertriebsstärke, technologische Kompetenzen, Pro-

duktqualität) sowie die Existenz einer nachvollziehbaren Unternehmensstrategie (Aufzeigen der zugrundeliegenden Stärken).

6. Besondere Risiken: Vermeiden „besonderer Rating-Abschläge“

Auch wenn Kreditinstitute bislang kein umfassendes Risikoprofil ihrer Firmenkunden erheben und auswerten, führen doch identifizierte gravierende Schwächen und Risiken meist zu Abstufungen beim Rating. Möglichst umgehende Gegenmaßnahmen sollten beispielsweise ergriffen werden bei Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Lieferanten, Schlüsselpersonen-Risiken (insbesondere fehlende Unternehmensnachfolge) sowie bei Vorliegen gravierender technischer Risiken oder Haftpflicht-Risiken.

7. Transparenz und Glaubwürdigkeit: Ausbau der Unternehmenssteuerungssysteme

Die Verfügbarkeit geeigneter Planungs-/Steuerungssysteme ist u. a. ein Ausweis für Managementqualität und trägt zu einer sachbezogenen Führung des Unternehmens bei, die sich an objektiven Kriterien orientiert. Beurteilt wird hierbei insbesondere die Leistungsfähigkeit von Rechnungswesen/Controlling: Dazu zählen z. B. das Erkennen und Aufzeigen von Kostentreibern im Gemeinkostenbereich, der Ausbau von operativer/strategischer Planung zu wirksamen Mess-/Regelungsinstrumenten (z. B. in Verbindung mit einer Balanced Scorecard) sowie das Risikomanagement. Transparenz und Glaubwürdigkeit der vom Unternehmen übermittelten Daten (z. B. Unternehmensplanung) werden davon maßgeblich bestimmt.

8. Kontoinanspruchnahme: Vermeiden eines überraschenden Finanzbedarfs

Kreditinstitute überprüfen konsequent die Einhaltung gegebener Zusagen und werten zudem die zeitliche Inanspruchnahme der Kontokorrentkonten aus. Durch laufende Aktualisierung von Liquiditäts- und Mehrjahresfinanzplänen sind daher Finanzierungsengpässe frühzeitig aufzudecken, um sämtliche Zusagen gegenüber der Bank – insbesondere zugesagte Kreditlimite – einhalten und eine „ungewöhnliche“ Inanspruchnahme des Kontokorrentkontos vorzeitig ankündigen zu können.

Abb. 1: Das Finanzrating
(Quelle: „Risiko-Kompass“)

daher die (in Checkliste 1, S. 54) angesprochenen Optimierungspotenziale in einem weiteren Schritt hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit im eigenen Unternehmen betrachtet werden, um konkrete Maßnahmen abzuleiten (z.B. Reduzierung der Fixkosten durch Reduzierung der Fertigungstiefe und Outsourcing von Randaufgaben, Absicherung gegen Währungskurs-/Rohstoffpreisschwankungen). Dies ist meist wieder eine Aufgabe des Controlling.

Finanzrating						
Kennzahlen	CCC	B	BB	BBB	A	Wert
wirtschaftliche Eigenkapitalquote, bereinigt	<10%	>10%	>20%	>35%	>60%	20,1%
Dynamischer Verschuldungsgrad (a)	>8	<8	<4	<1	<0,01	9,9
Zinsdeckungsquote	<1	>1	>2,5	>4	>9	1,1
operative Marge (EBIT-Marge)	<0%	>0%	>5%	>10%	>15%	3,4%
Kapitalrückflussquote	<5%	>5%	>10%	>15%	>25%	11,3%
Gesamtkapitalrendite (ROCE)	<0%	>0%	>5%	>10%	>20%	7%
Quick-Ratio	<60%	>60%	>90%	>140%	>200%	55,5%
Freier Cash-Flow/Verbindlichkeiten	<-10%	>-10%	>0%	>10%	>20%	8%
Finanzrating●.....					

Neue Steuerungsinstrumente: Software-unterstütztes Rating am Beispiel des „Risiko-Kompass“

Eine effiziente Vorbereitung auf das Rating durch ein Kreditinstitut kann durch eine geeignete Rating-Software unterstützt werden. Mittlerweile ist eine Vielzahl von Rating-Programmen – zur Selbsteinschätzung des Unternehmens und zur Vorbereitung von Bankgesprächen – erhältlich, z. B. „Rating-Expert“ (KOGNOS-Verlag), „Easy Rating“ (Haufe-Verlag) oder „R²-Cockpit 3.1“ (vgl. dazu Schäfer, BC 2/2003, S. 29 ff.).

Im Folgenden wird der Einsatz des „Risiko-Kompass“ [5] (www.risiko-kompass.de) – einer Software von AXA und RMCE RiskCon GmbH & Co. KG – erläutert. Die integrierte Rating- und Risikomanagement-Software stellt – neben der Einschätzung des eigenen Rating – weitere flankierende Funktionalitäten (z. B. Frühwarnsystem) bereit, welche die Unternehmensführung und das Controlling bei der Zukunftssicherung in einem risikobehafteten Wettbewerbsumfeld unterstützen.

Für den im Beispiel (S. 53) erwähnten Controller der Rüsselsheimer Spritzguss GmbH bietet es sich zunächst an, eine Ersteinschätzung der zu erwartenden Rating-Einstufung des Unternehmens („indikatives Rating“) – gestützt auf Finanzkennzahlen – durchzuführen. Typische Kennzahlen eines Finanzrating zeigt Abbildung 1; sie sollten auch im internen Kennzahlensystem des Controlling verankert werden [6].

Die in Abbildung 1 dargestellten Kennzahlen der Rüsselsheimer Spritzguss GmbH führen insgesamt zu einem Finanzrating zwischen „B“ (= schlechte Bonität, hohes Risiko) und „BB“ (= vertretbare Bonität, erhöhtes Risiko); Schwachpunkte zeigen sich insbesondere beim dynamischen Verschuldungsgrad, bei der Liquidität und – auch indirekt – bei der Ertragskraft (EBIT-Marge).

Im Weiteren kann der Controller mit dem „Risiko-Kompass“ eine Checklisten-geführte Analyse durchführen, die eine quantitative Beurteilung der Unternehmensrisiken ermöglicht und damit Rückschlüsse auf die Ratingnote zulässt:

- Erstellung einer „Stärken-/Schwächen-Bilanz“ über wesentliche, Rating-bestimmende Erfolgspotenziale (z. B. Marktposition, Wettbewerbsvorteile, Effizienz von Prozessen und Anlagen),

- Identifikation und Bewertung der maßgeblichen Risiken des Unternehmens (z. B. Absatzmengen-/preisschwankungen, Forderungsausfälle) [7],
- Ermittlung des Gesamt-Risikoumfangs durch sog. Risikoaggregations-Verfahren: Hierbei werden im „Risiko-Kompass“ einzelne Risiken (z. B. Markteintritt neuer Wettbewerber) denjenigen Positionen der Erfolgsrechnung zugeordnet, bei denen sie Planabweichungen verursachen können (z. B. bei Umsatzerlösen). Dies erfordert die Analyse risikobedingter Zukunftsszenarien des Unternehmens mit Hilfe einer „Risikosimulation“ (Monte-Carlo-Simulation), um den Umfang möglicher Planabweichungen (und damit die Planungssicherheit) beim Gewinn oder Eigenkapital zu ermitteln: In welcher Bandbreite wird sich der Gewinn des Folgejahres – unter Berücksichtigung der Risiken – bewegen? In welchem Umfang können Verluste eintreten, und welcher Eigenkapitalbedarf ist somit zur Risikoabdeckung erforderlich [8]?

Der Vergleich von Risikoumfang und Risikotragfähigkeit eines Unternehmens geht erheblich über die heute noch bei den Kreditinstituten eingeführten Rating-Verfahren hinaus, weil Banken und Sparkassen bisher noch keine ausreichenden Informationen über die originären Risiken ihrer Firmenkunden (z. B. Abhängigkeiten von Schlüsselkunden oder Umfang von Nachfrageschwankungen) be-

Checkliste 2: Hauptaufgaben des Controllers als „interner Rating-Berater“

1. Integration der Kennzahlen des Finanzrating in das Planungssystem und Reporting
2. Abschätzung der angemessenen Rating-Stufe des eigenen Unternehmens (basierend auf Finanzrating, Branchenrating, Erfolgspotenzial-Rating, Risiko-Analyse)
3. Ableitung „kritischer Rating-Kriterien“ und Entwicklung einer Rating-Strategie
4. Bewertung der Wirkung wichtiger Maßnahmen (z. B. Investitionen) auf das Rating und Erstellen von Rating-Prognosen
5. Vorbereitung der Bankengespräche durch geeignete Unterlagen
6. Entscheidung über die Einführung einer Software für die Rating-Vorbereitung

sitzen. Das Verfahren hilft dem Unternehmen, den tatsächlichen Grad seiner Gefährdung und dessen Ursachen richtig einzuschätzen.

Finanzrating, Erfolgspotenzialbewertung und Risikoanalyse werden (in Verbindung mit einer Bewertung der Branchenattraktivität) in einem Gesamt-Rating verdichtet (vgl. Abb. 2), was für die Rüsselsheimer Spritzguss wegen der hohen Risiken lediglich zu einem „CCC“-Rating (= geringste Bonität, höchstes Risiko) führt. Die Wirkung möglicher Verbesserungen bei den „kritischen Rating-Kriterien“ können durch Szenarioanalysen untersucht werden. Alle Informationen werden in Standard-Reports – auch für die Hausbank – aufbereitet.

Basierend auf der selbst ermittelten Abschätzung der Ratingstufe des Unternehmens ist es schließlich Aufgabe des Controlling, Maßnahmen für die Optimierung des Rating mit den zuständigen Stellen des Unternehmens auszuarbeiten und die Umsetzung zu koordinieren (z. B. Reduzierung der Kapitalbindung durch Abbau der Lagerbestände, Intensivierung des Debitorenmahnwesens, Leasing von Gegenständen des Anlagevermögens wie Maschinen).

Anforderungen an den Controller und die Steuerungssysteme

Mit Blick auf „Basel II und Rating“ sollte die bestehende operative/strategische Unternehmensplanung (aus der „Eigentümergeperspektive“) um eine „Rating-Strategie“ ergänzt werden; sie beurteilt das Unternehmen aus dem Blickwinkel der Fremdkapitalgeber (Gläubiger) und stellt die Wettbewerbsfähigkeit auf den Kreditmärkten sicher. Neben der bereits dargestellten Selbsteinschätzung einer angemessenen und aktuellen Bonitätsbewertung des Unternehmens muss das Controlling künftig – im Rahmen der Unternehmensplanung – auch in den Folgejahren zu erwartende Veränderungen des Rating prognostizieren, um mögliche kritische Veränderungen (z. B. durch Großinvestitionen) rechtzeitig erkennen zu können. Schließlich sollten alle Unternehmensaktivitäten (z. B. Erschließung neuer Absatzmärkte, Verbesserung der Produktionstechnologie) die Aufrechterhaltung einer angemessenen Ratingnote im Auge behalten.

Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, sollte das Steuerungsinstrumentarium des Unternehmens weiterentwickelt werden: Vor allem müssen die das Finanzrating maßgeblich bestimmenden Kennzahlen (siehe Abb. 1, S. 55) im Controlling kontinuierlich überprüft werden. Zusätzlich sollten auch die „weichen Rating-Kriterien“ (z. B. Kundenreklamationsquote, Fluktuationsrate) und die Risiken überwacht werden, was in vielerlei Hinsicht – wie dargestellt – durch spezielle Softwarelösungen erleichtert wird.

Die Weiterentwicklung des Steuerungsinstrumentariums des Controlling im Blick auf eine kontinuierliche Überwachung und Prognose des Rating und der Initiie-



Unter Berücksichtigung der Relevanzen der identifizierten Risiken (siehe auch unten) ergibt sich:

Risiko	Zukunftspotenzial				
	1	2	3	4	5
1	AAA/A	BBB	BB	B	CCC
2	A	BBB	BB	B	CCC
3	BBB	BB	BB	B	CCC
4	BB	BB	B	CCC	CCC
5	B	B	CCC	CCC	CCC

Abb. 2: Darstellung des Rating-Cockpit (Quelle: „Risiko-Kompass“)

rung von Rating-stabilisierenden Maßnahmen ist weit mehr als eine notwendige Pflichtübung: Die Entwicklung und konsequente Umsetzung einer Rating-Strategie wird zwangsläufig eine Vielzahl von Aktivitäten im Unternehmen anstoßen, die – wie erörtert – zur Stabilität und Verbesserung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nicht unmaßgeblich beitragen. □

ANMERKUNGEN

- [1] Everling, O./Gleißner, W., Zukunftsvisionen und Entwicklungsperspektiven für das Rating, in: Kredit & Rating Praxis 4/2003, sowie Füser, K., Intelligentes Scoring und Rating, 2001.
- [2] Vgl. Gleißner, W., Wertorientierte Analyse der Unternehmensplanung auf Basis des Risikomanagements, in: FinanzBetrieb 7-8/2002, S. 417-427.
- [3] Vgl. Gleißner, W./Füser, K., Leitfaden Rating, 2. Auflage, München 2003. Zu bedenken ist hier immer, dass alle genannten Aktivitäten „nur“ das allgemeine „Unternehmensrating“ beeinflussen. Für ein konkretes Darlehen ist immer das jeweilige „Kreditrating“ maßgeblich, das auch von den jeweiligen Sicherheiten abhängt – und zwar besonders, wenn das Unternehmensrating unbefriedigend ist.
- [4] Vgl. Gleißner, W., Licht ins Dunkel – Stand in den Bankenratings, in: Finance 11/2003.
- [5] Die hier genutzten Verfahren orientieren sich teilweise an den Erkenntnissen eines Forschungsprojektes, das die RMCE Risk-Con GmbH & Co. KG gemeinsam mit der FutureValue Group AG und der TU Dresden (IAWW) durchgeführt hat.
- [6] Vgl. Baetge/Baetge/Brinkmann, Benchmarking mit Bilanz-Rating – Das BBR Baetge-Bilanz-Rating® als Grundlage geeigneter Benchmarkanalysen, in: BC 1/2000, S. 1 ff., sowie Meyer, C., Kunden-Bilanz-Analyse der Kreditinstitute, 2000.
- [7] Ergänzend ist anzumerken, dass jedem Risiko im „Risiko-Kompass“ auch Überwachungsregelungen, Frühwarnindikatoren und Maßnahmen zugeordnet werden können, um eine dauerhafte Risikoüberwachung, wie sie das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) fordert, zu gewährleisten.
- [8] Vgl. Gleißner, W./Meier, G., Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden 2001.

DER AUTOR

Dr. Werner Gleißner, Vorstand FutureValue Group AG und Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH & Co. KG, Leinfelden-Echterdingen (E-Mail: info@rmce.de).