

Die Risk Map als Entscheidungshilfe

Wer die Risiken eines Unternehmens kennt, kann dessen nachhaltige und profitable Entwicklung besser gewährleisten. Mit einer Risk Map trägt das Controlling dazu bei, Gefahren rechtzeitig zu identifizieren und zu analysieren. Diese lässt sich zugleich als eine erste Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung einer passgenauen Risikostrategie nutzen.

Mario Situm

Die Krisen der letzten Jahre wie die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 oder die Griechenland-/Eurokrise 2015 zeigen, dass es insgesamt schwieriger geworden ist, ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu managen. Manager stehen vor der Herausforderung, mögliche Risiken in ihre Analysen und Entscheidungen mit einzubeziehen. Dabei müssen sie nicht nur im Eigeninteresse der Unternehmen ungünstige Entwicklungen vermeiden, sondern auch rechtliche Vorgaben wie beispielsweise das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfüllen, das zur Verbesserung der Corporate Governance die Umsetzung eines Risiko-Management-Systems fordert (vergleiche Weber/Schäffer 2006, S. 277; Gleißner 2011, S. 182; Lachnit/Müller 2012, S. 223).

Ein besonderes Interesse daran, Risiken zu kennen und zu minimieren, haben auch Fremdkapitalgeber. Ausgehend von einem klar definierten Kreditrisikoprozess müssen sie bei der Vergabe von Krediten eine umfassende Risikoprüfung vornehmen. Risiken tangieren daher neben dem Unternehmen selbst auch diverse Stakeholder.

Bei der Identifikation potenzieller Risiken des Unternehmens kann insbesondere das Controlling das Management durch geeignete Controlling-Systeme, sei es auf strategischer oder auch operativer Ebene, unterstützen. In der Praxis haben sich hier Früherkennungssysteme etabliert, welche in unterschiedlichsten Formen ausgestaltet sein können (vergleiche Romeike 2005, S. 24 f.; Müller-Stewens 2007). Alle Methoden haben das Ziel, Ereignisse, die sich negativ auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken können, frühzeitig zu erkennen. Nur dann besteht ausreichend Zeit, um entsprechend entgegenwirken zu können (vergleiche Portisch 2013, S. 149; Exler/Situm 2013, S. 162). Unternehmen ohne Controlling sind in der Regel als risikoreicher anzusehen, da sie potenzielle Gefahren viel später beziehungsweise gar nicht erkennen (vergleiche Exler/Situm 2014, S. 56).

Das Controlling hat die Aufgabe, risikoorientierte Planungs-, Kontroll- und Informationsinstrumente im Unternehmen einzuführen und weiterzuentwickeln (vergleiche Reichmann 2006, S. 643). Dazu muss es wissen, welchen möglichen Risiken das Unternehmen gegenübersteht (Risikoidentifikation) und welche dieser Risiken einen wesentlichen Einfluss auf den zukünftigen Unternehmenserfolg haben können (Risikoanalyse). Für diese Vorerhebungen ist es hilfreich, eine Risk Map einzusetzen, da diese nicht nur ein systematisches Vorgehen ermöglicht, sondern auch für das Management einen schnellen und kompakten Überblick über die relevanten Risiken im Unternehmen geben kann. Es handelt sich um ein etabliertes Instrument im Risiko-Management, das auch für die Controlling-Praxis geeignet ist.

Phasen im Risiko-Management-Prozess

Für eine umfassende und professionelle Umsetzung eines Risiko-Managements im Unternehmen empfiehlt es sich, einen definierten Prozess einzuhalten (vergleiche **Abbildung 1**). Den Ausgangspunkt bildet die Risikoidentifikation. In dieser Phase werden alle potenziellen Risiken, die den Erfolg



Prof. Dr. Dr. Mario Situm

*ist Professor an der Fachhochschule
Kufstein Tirol Bildungs GmbH, Institut für
Grenzüberschreitende Restrukturierung.*

Mario Situm
Fachhochschule Kufstein Tirol, Kufstein, Österreich
E-Mail: mario.situm@fh-kufstein.ac.at

des Unternehmens beeinflussen können, systematisch und lückenlos erfasst (vergleiche Lachnit/Müller 2012, S. 227). Die Identifikation kann in der Praxis am besten durch Checklisten, Befragungen, Besichtigungen (beispielsweise Begutachtung des Lagers im Unternehmen oder Beobachtung eines Produktionsprozesses) oder auch Workshops erfolgen (vergleiche Lachnit/Müller 2012, S. 228).

„Es ist insgesamt schwieriger geworden, ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu managen.“

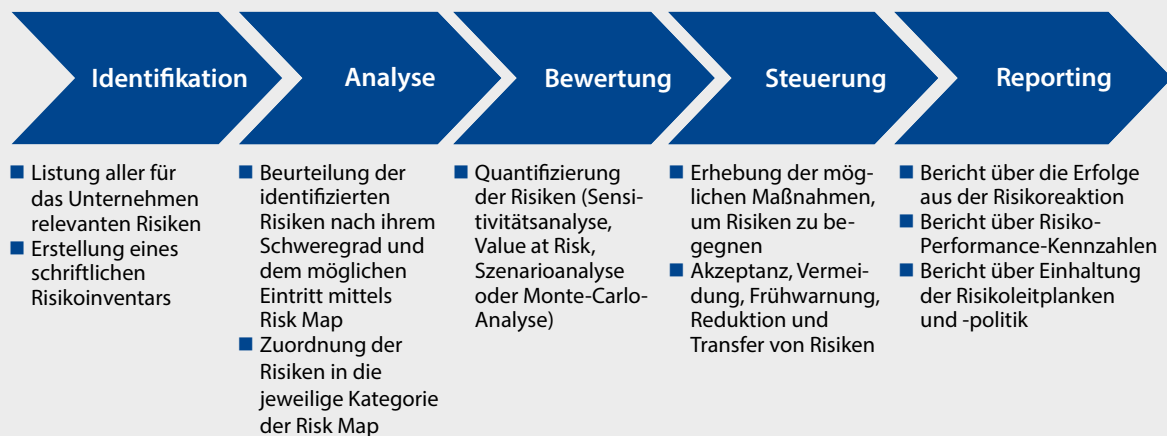
Das Ergebnis ist ein Risikoinventar, das für die weiteren Prozessphasen relevant ist (vergleiche Ziegenbein 2012, S. 84). Dieses darf jedoch nicht als final verstanden werden, da die Rahmenbedingungen sich in der Praxis schnell verändern können. Wenn sich beispielsweise neue Mitbewerber am Markt etablieren oder ein Lieferant insolvent wird, hat dies auch Auswirkungen auf die bisher erfassten Risiken, auf Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Schweregrade. Neue Risiken können auch aufgrund allgemeiner marktwirtschaftlicher Veränderungen entstehen. Das Risikoinventar muss deshalb regelmäßig aktualisiert werden.

Sind die Risiken identifiziert, werden sie im nächsten Schritt analysiert. Hier hat sich die Risk Map als zweidimen-

sionale Matrix als besonders wertvoll etabliert. Die erste Dimension misst den Schweregrad des Risikos, also den Umfang des möglichen Schadens hinsichtlich dessen Auswirkung auf eine im Unternehmen wichtige Kennzahl. Diese kann beispielsweise der Jahresüberschuss, die Rentabilität, die Schulden tilgungsdauer oder die Earnings per Share (EPS) sein. Bei der zweiten Dimension wird abgeschätzt, wie wahrscheinlich der Eintritt des betreffenden Risikos ist. Hierbei wird eine grobe Indikation mittels Schätzung vorgenommen, es erfolgt keine Quantifizierung (vergleiche Ziegenbein 2012, S. 75). Hierzu werden erfahrene Mitarbeiter des Unternehmens befragt. Erhoben werden in diesem Zusammenhang je vorliegendes Risiko sowohl die geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit als auch der potenzielle Maximalschaden. Darauf aufbauend können die im Risikoinventar vorliegenden Risiken in der Risk Map platziert werden.

Bei der darauffolgenden Bewertung von Risiken werden diese effektiv auf Basis von erhobenen Daten wie beispielsweise Wechselkursentwicklung oder Rohstoffpreisentwicklung quantifiziert, um sowohl die Basis für die weiterführenden Entscheidungen zu bilden als auch um ein Benchmarking im Zuge eines Risiko-Controllings umsetzen zu können. In diesem Zusammenhang wäre es beispielsweise möglich, einen Zinssatz festzulegen, der bei Fremdfinanzierungen nicht überschritten werden sollte, damit sich ausgewählte Kennzahlen wie Zinsdeckungsquote oder Gewinn nach Steuern nicht übermäßig stark verschlechtern. Die beschriebenen Risiko-

Abb. 1 Phasen im Risiko-Management



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lachnit/Müller 2012, S. 227; Ziegenbein 2012, S. 83

leitplanken definieren, welches Ausmaß an Risiko das Unternehmen bereit ist einzugehen. Eine Risikostrategie legt fest, wie im Unternehmen das betreffende Risiko gesteuert werden soll. Ausgehend von dieser Basis kann das Management kritische Risiko-Performance-Zahlen definieren, welche man zur Steuerung und Überwachung der Risiken im Unternehmen verwenden kann. Mögliche Ansätze für die Quantifizierung stellen Sensitivitätsanalysen, Value at Risk, Szenario-Techniken oder auch Monte-Carlo-Analysen dar. Auf Grundlage dieser Daten kann dann entschieden werden, wie man den Risiken begegnen möchte, und eine entsprechende Steuerung vornehmen. Hierbei können unterschiedliche Strategien verfolgt werden (vergleiche Jung 2011, S. 280; Lachnit/Müller 2012, S 237; Ziegenbein 2012, S. 94):

- **Risiko akzeptieren und beobachten:** Das Risiko wird in Kauf genommen. Dies ist zumeist bei unvermeidbaren Geschäftsrisiken der Fall, die sich direkt aufgrund des Geschäftsmodells ergeben (beispielsweise Margenrisiko, Volumenrisiko). Das Risiko wird zwar als gegeben angenommen, jedoch wird es im Rahmen eines Controllings beobachtet (beispielsweise über ein entsprechendes Benchmarking, welches man im Zuge der Bewertung der Risiken festgelegt hat). Stellt sich heraus, dass das betreffende Risiko eintreten könnte, kann über die weitere Vorgehensweise entschieden werden. Beispielsweise kann bei Außenhandelsgeschäften, welche in Fremdwährung fakturiert werden, eine auf einem Value-at-Risk-Ansatz basierende Benchmark für Wechselkurse eingeführt werden.
- **Risiko reduzieren:** Es kann versucht werden, die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Risikos mit geeigneten Maßnahmen zu reduzieren. Besteht beispielsweise eine erhöhte Abhängigkeit von einigen wenigen Großkunden, kann diese durch verstärkte Akquisitionsbemühungen für die Gewinnung von Neukunden verringert werden.
- **Risiko abwälzen:** Bestimmte Risiken können durch Inanspruchnahme von geeigneten Instrumenten an Drittpartner weitergegeben werden. Dies kann beispielsweise durch Versicherungen oder Optionen geschehen.
- **Risikovermeidung:** Um ein Risiko gänzlich oder auch teilweise zu vermeiden, müssen geeignete Maßnahmen getroffen werden. Beispielsweise werden bestimmte Märkte nicht mehr beliefert. Ein Rückzug erfolgt etwa aus Ländern mit einem erhöhten und nicht versicherbaren Forderungsausfallsrisiko. Um zum Beispiel interne Betrugsfälle durch Zeichnungsberechtigungen zu vermeiden, werden Kontrollsysteme im Unternehmen eingeführt.

Im letzten Schritt erfolgt dann die Aufsetzung eines Risiko-Reportings, in welchem die Unternehmensführung über den Eintritt von Risiken, den Erfolg hinsichtlich der Vermeidung von Risiken und der Effektivität der internen Kontrollsysteme

„Das Berichtswesen schafft eine Feedback-Funktion, die für die Optimierung des gesamten Risiko-Management-Prozesses im Unternehmen genutzt werden kann.“

me informiert wird. Das Berichtswesen bildet die Basis für weiterführende Überlegungen. Es schafft eine Feedback-Funktion, die für die Optimierung des gesamten Risiko-Management-Prozesses im Unternehmen genutzt werden kann. Die wesentlichen Aufgaben des Risiko-Controllings sind sowohl in den Bewertungsphasen als auch im Reporting zu sehen. Basierend auf den vorhandenen Daten quantifizieren die Controller die Risiken und setzen ein geeignetes Berichtswesen auf, das Manager bei der Steuerung und bei der Beherrschung von Risiken unterstützt.

Anwendung der Risk Map in der Praxis

Es gibt in der betriebswirtschaftlichen Literatur unterschiedlichste Vorschläge, wie eine Risk Map aufgesetzt werden kann. Sie ist auch unter dem Begriff Vulnerability-Analyse bekannt

Zusammenfassung

- Die Früherkennung von möglichen Risiken wird in Zeiten schneller Veränderungen immer wichtiger. Manager sollten deshalb einen professionellen Risiko-Management-Prozess einführen.
- Das Controlling kann insbesondere beim Prozess der Risikoanalyse helfen. Mit einer Risk Map kann es Risiken sowohl nach ihrem Schweregrad als auch nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit für das Management visualisieren.
- Ausgehend davon ist es möglich, grundlegende Strategien zur Begegnung der einzelnen Risiken zu definieren, die dann im operativen Tagesgeschäft umgesetzt werden können.

Kernthesen

- Das Management muss die Risiken eines Unternehmens kennen, um seinen Erfolg nachhaltig sichern zu können.
- Das Management muss definieren, welche Steuereckenzahlen entscheidend für die Risikobewertung sind.
- Das Controlling kann das Management mit geeigneten Instrumenten beim Risiko-Management unterstützen.
- Die Risk Map ist ein effektives Instrument zur Visualisierung und Beurteilung von Risiken.

(vergleiche Jung 2011, S. 280). In **Abbildung 2** ist eine mögliche Variante dargestellt, welche sowohl den Schweregrad als auch die Eintrittswahrscheinlichkeit als Merkmalsdimensionen beinhaltet. Ihr Vorteil besteht in der übersichtlichen Darstellungsform, die die Risiken mit ihren unterschiedlichen Dimensionen einfach visualisieren kann. Dadurch ist es für Entscheider im Unternehmen schnell möglich, die schwerwiegendsten Risiken zu identifizieren. Der Schweregrad wird basierend auf einer Risikobewertungsskala von A bis E definiert, wobei A-Risiken (erste Priorität) schwerwiegenden Bedrohungscharakter haben und E-Risiken (letzte Priorität) ver-

nachlässigbare Ereignisse darstellen. Zwischen diesen beiden Extremen liegen noch drei weitere Ausprägungen, sodass eine erste Bewertung einzelner Risiken hinsichtlich der Kombination aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schweregrad erfolgen kann.

Besonders wichtig ist es, die Bewertung des Schweregrades auf einer für das Unternehmen relevanten Kennzahl aufzubauen. Das ermöglicht, den Bezug zwischen den einzelnen Risiken und der definierten Kennzahl herzustellen, sodass die potenzielle Auswirkung auf diese abgeschätzt werden kann. In der Praxis empfiehlt es sich, den Jahresüberschuss, die Kennzahl EPS oder auch die Gesamtkapitalprofitabilität (= EBIT/Gesamtvermögen) zu verwenden.

Auch im Fall von Covenants-Vereinbarungen mit Fremdkapitalgebern eignet sich das Instrument der Risk Map für die Risikoanalyse für die dort verankerten Kennzahlen. Solche Vereinbarungen werden vor allem im Zuge von großvolumigen Fremdfinanzierungen zwischen Finanzierungsnehmer und Finanzierungsgeber verhandelt. Ziel der Finanzierungsgeber ist dabei, möglichst frühzeitig Signale über potenzielle ungünstige Entwicklungen des finanzierten Unternehmens zu erhalten. Dieses muss zu definierten Zeitpunkten die vereinbarten Kennzahlen berechnen und an den Finanzierungsgeber weiterleiten. Geeignet sind Kennzahlen, die ähnlich einem Ratingsystem bestimmte Risikoeinstufungen des Unternehmens ermöglichen wie beispielsweise Eigenkapitalquote, Schuldentilgungsdauer oder Zinsdeckung.

Abb. 2 Rohmaske einer Risk Map

| | | Eintrittswahrscheinlichkeit | | | | |
|-------------|------------------|-----------------------------|--------|--------|------|--------|
| | | sehr gering | gering | mittel | hoch | sicher |
| Schweregrad | bedrohlich | C | B | B | A | A |
| | schwer | D | C | B | B | A |
| | mittel | D | D | C | B | B |
| | leicht | E | D | D | C | B |
| | vernachlässigbar | E | E | D | D | C |

| | | |
|----------------|----------|--|
| Legende | A | Risikokategorie extrem (erste Priorität) |
| | B | Risikokategorie wichtig (zweite Priorität) |
| | C | Risikokategorie mittel (dritte Priorität) |
| | D | Risikokategorie gering (vierte Priorität) |
| | E | Risikokategorie minimal (letzte Priorität) |

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jung 2011, S. 280; Lachnit/Müller 2012, S. 233

Als Manager muss man diese Kennzahlen laufend kontrollieren, um einen Covenants-Bruch zu vermeiden. Dieser kann eintreten, wenn eine oder mehrere Kennzahlen eine bestimmte kritische Schwelle unter- beziehungsweise überschreiten.

„Die wesentlichen Aufgaben des Risiko-Controllings sind sowohl in den Bewertungsphasen als auch im Reporting zu sehen.“

Ist dies der Fall, ist der Fremdkapitalgeber zur Kündigung des Kreditvertrages berechtigt. Durch Identifikation der wesentlichen Risiken und das Abschätzen der Auswirkungen kann daher ein potenzieller Bruch vorzeitig erkannt werden. Darauf aufbauende Gegenmaßnahmen wie beispielsweise Preis- anpassungen bei Produkten und Dienstleistungen, Kostenre-

duktionen oder Vorverhandlungen mit Fremdkapitalgebern können eine Kündigung verhindern.

Der Grundstein für ein effizientes und vollumfängliches Risiko-Management ist sicherlich in den Phasen der Identifikation und Analyse zu sehen. In **Abbildung 3** ist eine beispielhaft befüllte Risk Map für ein Unternehmen dargestellt, in der sieben potenzielle Risiken visualisiert sind.

Aus der Darstellung ist ersichtlich, dass der Großteil aus wichtigen Risiken (Risikokategorie B) besteht, die sich wesentlich auf den Jahresüberschuss auswirken können und deren Eintrittswahrscheinlichkeit zwischen jährlich bis alle zehn Jahre liegt. In der Praxis wird man daher diese Risikokategorie prioritär behandeln und mögliche Strategien zur Risiko- steuerung definieren.

Der große Mehrwert der Risk Map liegt in der pragmatischen Einfachheit und Visualisierung gepaart mit einer umfassenden Effektivität bei der Analyse von Risiken.

Abb. 3 Exemplarischer Einsatz einer Risk Map in der Praxis

| | | Eintrittswahrscheinlichkeit | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | sehr gering (> 25 Jahre) | gering (alle 25 - 10 Jahre) | mittel (alle 10 - 3 Jahre) | hoch (alle 3 - 1 Jahre) | sicher (jährlich) |
| Schweregrad Einfluss auf Jahresüberschuss | bedrohlich (> 25 %) | | 4 | | | |
| | schwer (10 - 25 %) | | | 2 | 3 | |
| | mittel (5 - 10 %) | | | | 6 | 1 |
| | leicht (1 - 5 %) | | | | 5 | |
| | vernachlässigbar (< 1 %) | | | 7 | | |

- Legende**
- 1 Anstieg der Preise für bezogene Rohmaterialien aufgrund von Marktveränderungen
 - 2 Ausfall eines großen Kunden, welcher für ca. 20 Prozent des Umsatzes verantwortlich ist
 - 3 Verlust von Marktanteilen aufgrund verschärfterer Mitbewerbersituation
 - 4 Verlust durch internen Betrug von Mitarbeitern
 - 5 Anstieg der Zinsen für Bankverbindlichkeiten
 - 6 Veränderung von Wechselkursen zuungunsten des Unternehmens
 - 7 Diebstahl von Eigentum durch externe Personen

| | |
|--|--|
| | Risikokategorie extrem (erste Priorität) |
| | Risikokategorie wichtig (zweite Priorität) |
| | Risikokategorie mittel (dritte Priorität) |
| | Risikokategorie gering (vierte Priorität) |
| | Risikokategorie minimal (letzte Priorität) |

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jung 2011, S. 280; Lachnit/Müller 2012, S. 233

Schlussbetrachtung

Die Kenntnis der potenziellen Risiken eines Geschäftsmodells stellt in der betriebswirtschaftlichen Praxis ein wesentliches Element dar, damit Manager ihre Unternehmen erfolgreicher und sicherer führen können. Grundlage für diesen Ansatz bilden die Identifikation und die Analyse einer möglichst umfassenden und lückenlosen Zusammenstellung aller relevanten Risiken. Mit diesem „Risikoinventar“ ist es dann möglich, die identifizierten Risiken in einer Matrix zu platzieren, welche Informationen sowohl zum Schweregrad als auch der möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit zur Verfügung stellt. Sie stellt ein wertvolles Werkzeug im Risiko-Management-Prozess dar, das im Zuge eines Risiko-Controllings im Unternehmen genutzt werden sollte. Nur so kann ein umfassendes und professionelles Risiko-Management umgesetzt werden.

Literatur

Exler, M. W./Situm, M. (2014): Indikatoren zur Früherkennung von Unternehmenskrisen in der Beraterpraxis: Ansatzpunkte zur Etablierung eines internen Frühwarnsystems, in: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, 10 (2), S. 53-59.

Exler, M. W./Situm, M. (2013): Früherkennung von Unternehmenskrisen: Systematische Zuordnung von Krisenfrüherkennungsindikatoren zu den unterschiedlichen Krisenphasen eines Unternehmens, in: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, 9 (4), S. 161-166.

Gleißner, W. (2011): Quantitative Verfahren im Risikomanagement: Risikoaggregation, Risikomaße und Performancemaße, in: Der Controlling-Berater, 16, S. 179-204.

Jung, H. (2011): Controlling, 3. Auflage, München.

Lachnit, L./Müller, S. (2012): Unternehmenscontrolling: Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Handlungsempfehlungen

- Greifen Sie bei der Identifikation von Risiken unbedingt auf die Erfahrungen der Mitarbeiter im Unternehmen zurück. Das erleichtert eine umfassende und lückenlose Erfassung der Risiken.
- Setzen Sie für die Risikoanalyse die Risk Map ein, da sie Ihnen einen kompakten Überblick über die Gefahrenpotenziale des Unternehmens gibt und damit eine verlässliche Entscheidungsgrundlage liefern kann.
- Betrachten Sie die Risk Map nicht als statische Bestandsaufnahme, sondern als dynamisches Instrument, das Sie laufend, basierend auf den Veränderungen Ihres Geschäftsmodells und der Rahmenbedingungen, adaptieren sollten.

Müller-Stewens, G. (2007): Früherkennungssysteme. in: Köhler, R./Küpper, H.-U./Pfungsten, A. (Hrsg): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 6. Auflage, Stuttgart, S. 558-570.

Portisch, W. (2013): Risikoerkennung und Sanierungswürdigkeitsprüfung durch Kreditinstitute: Sanierungsentscheidungen nachvollziehbar treffen, in: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, 9 (4), S. 149-154.

Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Auflage, München.

Romeike, F. (2005): Frühwarnsysteme im Unternehmen: Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend, in: Rating aktuell, April/Mai (2), S. 22-27.

Weber, J./Schäffer, U. (2006): Einführung in das Controlling, 11. Auflage, Stuttgart.

Ziegenbein, K. (2012): Controlling, 10. Auflage, Herne.

Zusätzlicher Verlagsservice von „Springer für Professionals | Finance & Controlling“

Zum Thema **Risikomanagement**

 Suche

finden Sie auf www.springerprofessional.de 2.339 Beiträge im Fachgebiet Finance & Controlling

Stand: Oktober 2015

Medium

- Online-Artikel (26)
- Kompakt Dossier (1)
- Interview (4)
- Zeitschriftenartikel (275)
- Buch (27)
- Buchkapitel (2.006)

Sprachen

- Deutsch (2.313)
- Englisch (26)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Brauweiler, H.-C. (2015): Risikomanagement in Unternehmen – Ein grundlegender Überblick für die Management-Praxis, Wiesbaden.

www.springerprofessional.de/5469524

Jacobs, J./Riegler, J./Schulte-Mattler, H./Weinrich, G. (Hrsg.) (2012): Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung – Konzepte zum präventiven Risikomanagement, Wiesbaden.

www.springerprofessional.de/3404926



Internationaler
Controller Verein



Otto Beisheim School of Management

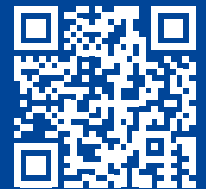


WHU Controller Panel

Benchmarks und Analysen für Ihren Erfolg

Das WHU Controller Panel unter der Leitung von Prof. Dr. Utz Schäffer und Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber bietet Ihnen seit 10 Jahren regelmäßig Benchmarks und Analysen zu aktuellen Trends des Controllings. Über 1000 Mitglieder nehmen regelmäßig an unseren Studien teil.

Kontakt: www.whu-controller-panel.de



Jetzt
kostenfrei
Mitglied
werden!

Excellence in
Management
Education

