

Werner Gleißner

Der Vorstand und sein Risikomanager

Umgang mit Chancen und Gefahren
der Unternehmensführung

2. Auflage



Werner Gleißner

Der Vorstand und sein Risikomanager

Werner Gleißner

Der Vorstand und sein Risikomanager

Umgang mit Chancen und Gefahren
der Unternehmensführung

2., überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Prof. Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG,
Leinfelden-Echterdingen, Honorarprofessor an der Technischen
Universität Dresden,

kontakt@FutureValue.de
www.FutureValue.de,
www.werner-gleissner.de

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86764-864-6 (Print)
ISBN 978-3-7398-0430-9 (EPUB)
ISBN 978-3-7398-0431-6 (EPDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzu-
lässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlag München 2019
– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Einbandmotiv: © pixelrobot – Fotolia.com
Printed in Germany

UVK Verlag
Nymphenburger Straße 48 · 80335 München
Tel. 089/452174-65
www.uvk.de

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG
Dischingerweg 5 · 72070 Tübingen
Tel. 07071/9797-0
www.narr.de

Vorwort

Eine Entschuldigung vorab: Dieses Buch ist böse, pointiert und sicher sind viele der Aussagen ziemlich unpopulär (woran sich auch in dieser 2. Auflage nichts geändert hat). Im fiktiven Dialog eines Finanzvorstands mit seinem Risikomanager möchte ich auf einige zentrale Probleme in Risikomanagement und wertorientierter Führung deutscher Unternehmen hinweisen.

Knapp zusammengefasst: Die Fähigkeit in vielen Unternehmen, Risiken zu analysieren und adäquat im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen zu berücksichtigen, ist bedauerlicherweise recht unterentwickelt. Die Wirtschafts- und Finanzkrise 2007/2009 hat einige dieser Defizite offensichtlich werden lassen. Die einseitige Orientierung auf die erwartete Rendite und die Schwächen im Risikomanagement-Instrumentarium haben die Krise maßgeblich begünstigt. Und bis heute wurden nur geringe Verbesserungen erreicht.

Ich möchte gleich ein mögliches Missverständnis vermeiden: Wenn ich von Risikomanagement rede, meine ich nicht primär die Risikomanagementabteilung oder die nach dem Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG) aufgebauten Risikomanagementsysteme. Unter Risiko verstehe ich, plastisch ausgedrückt, die Möglichkeit der Abweichung von einem Plan- oder Erwartungswert, was Chancen und Gefahren einschließt. Das betriebswirtschaftliche Risikomanagement eines Unternehmens umfasst also sämtliche Fähigkeiten, mit den Unwägbarkeiten der Zukunft zurechtzukommen. Da niemand die Zukunft sicher vorhersehen kann, ist diese Fähigkeit der wichtigste Erfolgsfaktor, da bei allen wesentlichen Entscheidungen im Unternehmen die erwarteten Erträge und die Risiken gegeneinander abzuwägen sind.

Letztlich geht es damit also nicht „nur“ um Risikomanagement, sondern insgesamt um eine risiko- und wertorientierte strategische Unternehmensführung und das Controlling. Das Buch möchte einen Anstoß geben, sich insgesamt mit den Erfordernissen und Hemmnissen beim Ausbau des betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums in Unternehmen auseinanderzusetzen. Notwendig

ist es, wesentliche unternehmerische Entscheidungen adäquat vorzubereiten und die Auswirkungen von Handlungsoptionen auf die Zielgröße der Eigentümer, den Erfolgsmaßstab, risikogerecht zu beurteilen.

Für diese fundierte Entscheidungsvorbereitung sind die Fähigkeiten von Risikoanalyse und risikogerechter Bewertung notwendig, das heißt, insbesondere auch die Berechnung eines Investitions- oder Unternehmenswerts (für eine strategische Handlungsoption) ausgehend von den Ertragsrisiken (und nicht wie bisher in der Praxis üblich basierend auf historischen Aktienkursschwankungen/Beta-Faktor des CAPM).

Und genau diese Fähigkeit ist in den Unternehmen oft nicht sehr ausgeprägt, und zudem fehlt es meist auch noch am notwendigen Engagement, diese Fähigkeit wesentlich weiter zu entwickeln. Die verschiedenen Hemmnisse auf dem Weg zum besseren Umgang mit unternehmerischen Risiken werden im Dialog von Vorstand und Risikomanager deutlich. Es gibt fachlich methodische Kenntnisdizite, psychologische Barrieren sich mit dem unangenehmen Thema Risiko auseinander zu setzen und schlicht persönliche Eigeninteressen.

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil sich meiner Meinung nach bisher kaum jemand wirklich kritisch genug mit den Risikomanagementfähigkeiten von Unternehmen auseinandergesetzt hat.

In dieser Ihnen nun vorliegenden zweiten Auflage habe ich dabei auch diverse aktuelle Entwicklungen berücksichtigt, wie z.B. die Überarbeitung der ISO-9000-Norm und des interessanten Rahmenwerks der COSO Enterprise Risk Management sowie die in der Zwischenzeit präzisierten Anforderungen gemäß § 93 AktG im Hinblick auf ein zukünftig notwendiges „entscheidungsorientiertes Risikomanagement“. Letzteres führt zu einem noch engeren Zusammenwirken zwischen Unternehmensführung (Vorstand oder Geschäftsführung), Risikomanagement und Controlling, weil zu den gesetzlich geforderten „angemessenen Informationen“ in den Vorlagen für „unternehmerische Entscheidungen“ insbesondere natürlich Risikoinformationen gehören (was wiederum entscheidungsvorbereitende Risikoanalysen und eine Einbeziehung des Risikomanagements in die Entscheidungsvorbereitung erfordert).

Meine Kollegen aus der Wissenschaft werden Kritik, wenn überhaupt, so wissenschaftlich fundiert darstellen, dass sie kaum jemand lesen mag. Ich habe bewusst an einigen Stellen auf fachlich wissenschaftliche Exaktheit, die mir sonst sehr am Herzen liegt, verzichtet. Zudem haben viele Volks- und Betriebswirte neoklassischer Prägung, deren überidealisierende Modelle von vollkommenen Märkten ausgehen, sowieso zu diesem Thema nichts zu sagen. In ihrer Welt ohne Insolvenzkosten, mit perfekt diversifizierten Portfolios, ohne Finanzierungsrestriktionen und dem perfekt rationalen Homo oeconomicus gibt es kaum eine Rechtfertigung für Risikomanagementaktivitäten. Diese Gruppe der Wissenschaftler sollte zunächst beginnen, ihre Modelle etwas realitätsnaher zu gestalten.

Auch von den Praktikern in den Unternehmen, speziell den Risikomanagern und Controllern, ist eine wirklich harte kritische Auseinandersetzung mit den Risikomanagementpraktiken zu wünschen. Aber wohl eher nicht zu erwarten. Viele der im Dialog dieses Buches eingebauten Kritiken habe ich so oder in ähnlicher Form tatsächlich im Vier-Augen-Gespräch von Risikomanagern gehört. Zudem eben oft auch die Sorge, dass zu deutlich geäußerte Kritik nicht unbedingt karrierefördernd sei.

Auch von Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern kann man eine angemessene harte Kritik an Mandanten und potenziellen Mandanten im Allgemeinen nicht erwarten. Es herrscht noch immer die möglicherweise oft unbegründete Sorge vor, dass harte Kritik, wenn auch fachlich fundiert, in den Unternehmen nicht gerne gehört wird.

Als Wissenschaftler und Vorstand eines forschungsorientierten Unternehmens, dessen Intention seit Jahren darin besteht, Wissenschaft und Management zu verbinden, habe ich hier mehr Spielraum.

Ich möchte aber einen falschen Eindruck vermeiden. Die Aussage dieses Buches ist keinesfalls, dass alle Unternehmen in Sachen Risikomanagement versagen und auf Ebene von Vorständen oder Risikomanagern nur ungeeignete Personen sitzen. Ich habe sehr wohl auch in hunderten Beratungsprojekten viele hoch kompetente Spezialisten in Vorständen, im Controlling und im Risikomanagement kennengelernt und war bei wesentlichen Entscheidungen auch beeindruckt, wie die Interessen des Unternehmens und seiner

Eigentümer gegenüber persönlichen Interessen der Entscheidungsträger in den Vordergrund gerückt wurden. Aber mit diesem Buch möchte ich nicht auf die schon vorhandenen positiven Seiten hinweisen, sondern anregen, sich mit den noch viel mehr verbreiteten Schwächen intensiver auseinander zu setzen.

Ich möchte vor allen Dingen aufzeigen, dass es kaum einen wirklich „guten“ Grund gibt, auf den Ausbau der Risikomanagementfähigkeiten von Unternehmen zu verzichten oder ihn zu verschieben. Der Nutzen des Risikomanagements ist offensichtlich: Stabilisierung des Ratings, Reduzierung der Wahrscheinlichkeit von Krisen, Transparenz und Verbesserung der Planungssicherheit und die Möglichkeit, erwartete Erträge und Risiken bei Entscheidungen gegeneinander abzuwägen. Die auf dem Weg zum Ausbau des Risikomanagements oft vermuteten fachlich methodischen Probleme existieren in der Regel nicht. In vielen Unternehmen herrscht die Sorge, dass ein bestimmtes wahrgenommenes Problem nicht lösbar sei. Tatsächlich zeigt die Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten, dass meistens die Lösung nur schlicht nicht bekannt ist. Und oft genug wird einfach nur deshalb nicht extern nachgefragt, weil man fürchtet, dann tatsächlich eine geeignete Lösung geboten zu bekommen, die man eigentlich – möglicherweise aus persönlichen Gründen – gar nicht umsetzen möchte. Es ist doch einfacher zu sagen, „es geht nicht“ oder „es ist zu aufwendig“ anstelle einzugehen „ich will nicht“ oder „ich weiß nicht, wie es geht“.

Auch wenn sicherlich viele der überspitzten Aussagen in diesem Dialog kritisiert werden können (zum Teil, wie ich weiß, durchaus berechtigt) und die Kernaussage nicht überall auf Begeisterung stößt, wünsche ich mir, wenigstens in einigen Unternehmen einen Anstoß für die Weiterentwicklung der Risikomanagementfähigkeiten und des Controllings geben zu können. Und vielleicht werden sich einige Leser zumindest selbst eingestehen, dass der Ausbau der Risikomanagementfähigkeiten im eigenen Unternehmen, z.B. auch im Controlling, nicht daran scheitert, dass es nicht prinzipiell möglich wäre, sondern letztlich an den eigenen oder anderen persönlichen Interessen. Ich wünsche viel Spaß beim Lesen und freue mich auf kritische und sehr kritische Anregungen – gerne für eine 3. Auflage des Buchs.

Prof. Dr. Werner Gleißner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

Einleitung: Einführung in das Risikomanagement..... 11

Prolog 29

Finanzvorstand (V) und Risikomanager (R) im Dialog 29

Anhang 1: Prüfung der Leistungsfähigkeit des Risikomanagements..... 130

Anhang 2: Checkliste für eine Entscheidungsvorlage..... 138

Anhang 3: Rechnen mit Risiken und risikogerechte Bewertung .. 139

Literaturverzeichnis 143

Index 155

Im folgenden ersten Kapitel werden Grundlagen des Risikomanagements erläutert. Sie können diesen Teil auch überspringen und auf Seite 29 direkt mit dem Hauptteil, dem Dialog von Vorstand und Risikomanager, beginnen.

Einleitung:

Einführung in das Risikomanagement

Rahmenbedingungen und Aufgaben

Schon immer war es den Unternehmern ein Anliegen, Risiken zu vermeiden, die den Bestand eines Unternehmens gefährden könnten. Die Relevanz einer systematischen Identifikation, Quantifizierung und Bewältigung von Risiken hat in den letzten Jahren weiter zugenommen. Zum einen ist der Risikoumfang in vielen Branchen deutlich höher geworden, was sich an schnellen technologischen Veränderungsprozessen (wie die Digitalisierung), Abhängigkeiten von wenigen Kunden oder ganz neuen Risikokategorien zeigt (z.B. potenzielle neue ausländische Wettbewerber aufgrund der Globalisierung). Zudem ist aufgrund des 1998 in Kraft getretenen Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) und seiner „Ausstrahlungswirkung“ auf mittelständische Unternehmen davon auszugehen, dass das Fehlen eines Risikomanagementsystems auch bei einer Kapitalgesellschaft eine persönliche Haftung der Geschäftsführer mit sich bringen kann. Schließlich resultiert auch aus der veränderten Kreditvergabepraxis von Banken und Sparkassen infolge Basel II und Basel III das Erfordernis, sich konsequenter mit Risiken auseinander zu setzen. Die Wirkung eingetretener Risiken (z.B. Verlust eines Großkunden oder unerwarteter Anstieg von Materialkosten) zeigt sich nämlich im Jahresabschluss und den daraus abgeleiteten Finanzkennzahlen (z.B. Eigenkapitalquote oder Gesamtkapitalrendite). Da diese Finanzkennzahlen im Rahmen der üblichen Ratingverfahren Unternehmen den eingeräumten Kreditrahmen und die Zinskondition bestimmen, haben Risiken somit erhebliche Auswirkungen auf die Finanzierung eines Unternehmens. So kann durch eine zufällige Kombination mehrerer Risiken recht schnell eine Situation eintreten, in der die Finanzierung eines Unternehmens aufgrund eines unbefriedigenden Ratings nicht mehr sichergestellt ist, obwohl das Unternehmen an sich gute langfristige Zukunftsperspektiven aufweist. Dieses Problem ist insbesondere bei Unternehmen zu befürchten, die ein niedriges Risikodeckungspotenzial (speziell Eigenkapital und Liquiditätsreserven) aufweisen –

unabhängig von möglicherweise sonst hervorragenden Erfolgspotenzialen.

Insgesamt erfordern die aktuellen Entwicklungen eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Risikomanagement. Dabei müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, um bestandsgefährdenden Entwicklungen (§ 91 AktG) adäquat zu begegnen und bei wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen (z.B. Investitionen) die dort erwarteten Erträge und die damit verbundenen Risiken gegeneinander abwägen zu können.

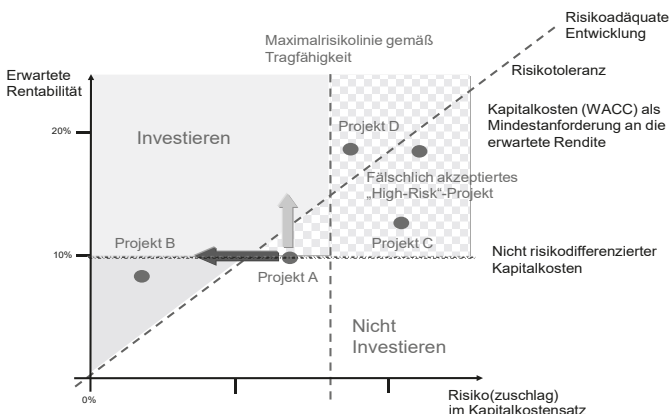


Abbildung 1: Rendite-Risiko-Profil

Ein derartiges Risikomanagement sollte in die Prozess- und Organisationsstruktur eines Unternehmens integriert sein, was zur Etablierung eines sogenannten „Risikomanagementsystems“ führt.

Risikomanagement ist weit mehr als das (selbstverständliche) Einhalten gesetzlicher Vorschriften (z.B. im Arbeits- und Umweltrecht), das Abschließen von Versicherungen und das Erstellen von Notfallplänen. Risikomanagement ist tatsächlich ein umfassender Prozess der Identifikation, Quantifizierung, Aggregation, Überwachung und gezielten Steuerung aller Risiken, die Abweichungen von den gesetzten Zielen auslösen können.

Risikomanagement ist Teil eines integrierten, risikoorientierten Unternehmensführungsansatzes, wie es auch durch die letzten Überarbeitungen wesentlicher internationaler Normen und Standards klargestellt wird (siehe dazu ISO 9001:2015 und COSO Enterprise Risk Management von 2017). Vor allem soll durch ein in die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (im Sinne § 93 AktG) integriertes Risikomanagement sichergestellt werden, dass die Unternehmensführung (Geschäftsführung oder Vorstand) die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf den Risikoumfang kennt und im Entscheidungskalkül berücksichtigt (z.B. bei einer Investition). Die damit notwendige Entwicklung eines mit dem Controlling eng verknüpften „entscheidungsorientierten Risikomanagements“ ist eine der wesentlichen Weiterentwicklungen der letzten Jahre, deren gesetzliche Hintergründe nachfolgend noch kurz erläutert werden.

Die „Business Judgement Rule“ – aus § 93 Absatz 1 Satz 1 AktG abgeleitet – regelt schadensersatzträchtige Pflichtverletzungen des Vorstands oder Aufsichtsrats (siehe auch § 116 AktG). Grundsätzlich liegt eine derartige Pflichtverletzung dann nicht vor, wenn das Organ „bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftiger Weise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln“. Damit also die Business Judgement Rule greift, muss im Rahmen einer Entscheidung zwischen alternativen Handlungsmöglichkeiten gewählt werden und die Entscheidungsvorbereitung bestimmte Eigenschaften aufweisen.¹

Bei einer Entscheidung unter Unsicherheit sind es natürlich insbesondere die Risikoinformationen, die bei der Entscheidungsvorbereitung wesentlich sind und dem Vorstand zur Verfügung gestellt werden müssen, damit dieser über „angemessene Informationen“ im Sinne § 93 AktG verfügt.

¹ Vgl. *Graumann* (2014).

Nutzen einer risikoorientierten Unternehmensführung

Durch das Risikomanagement ergeben sich folgende Vorteile für das Unternehmen:²

1. Die Reduzierung der Schwankungen erhöht die Planbarkeit und Steuerbarkeit eines Unternehmens, was das erwartete Ertragsniveau verbessert.³
2. Eine prognostizierbare Entwicklung der Zahlungsströme reduziert die Wahrscheinlichkeit, unerwartet auf teure externe Finanzierungsquellen zurückgreifen zu müssen oder Covenants zu verletzen.⁴
3. Eine Verminderung der risikobedingten Schwankungsbreite der zukünftigen Zahlungsströme senkt die Kapitalkosten und wirkt sich positiv auf den Unternehmenswert aus.⁵
4. Geringe Ertragsschwankungen sind auch im Interesse der Fremdkapitalgeber, was sich in einem guten Rating⁶, einem vergleichsweise hohen Finanzierungsrahmen für Investitionen und günstigen Kreditkonditionen widerspiegelt.
5. Eine stabile Gewinnentwicklung reduziert die Wahrscheinlichkeit eines Konkurses und damit die Insolvenzkosten und die „kalkulatorischen Eigenkapitalkosten“, was ebenfalls positiv auf den Wert wirkt.⁷
6. Eine stabile Gewinnentwicklung sowie eine niedrigere Insolvenzwahrscheinlichkeit sind im Interesse von Arbeitnehmern, Kunden und Lieferanten, was es erleichtert, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristige Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufzubauen.

² Vgl. *Gleißner* (2017a) und *Kürsten* (2006) zu den theoretischen Grundlagen.

³ Vgl. *Amit* / *Wernerfelt* (1990).

⁴ Pecking-Order-Theorie von *Myers* / *Majluf* (1984).

⁵ Dies gilt, wenn entweder systematische Risiken (kostengünstig) reduziert werden können oder auch unsystematische (unternehmensspezifische) Risiken bewertungsrelevant sind (siehe *Gleißner*, 2017a).

⁶ Vgl. den empirischen Beleg bei *Schmidt* / *Obermüller* (2014).

⁷ *Gleißner* (2010).

7. Bei einem progressiven Steuertarif haben zudem Unternehmen mit schwankenden Gewinnen Nachteile gegenüber Unternehmen mit kontinuierlicher Gewinnentwicklung.
8. Zudem bietet eine Risikoanalyse über Risiken die Voraussetzung, um bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen Ertrag und Risiko abzuwägen (z.B. über die Berechnung risikogerechter Kapitalkosten als Renditeanforderung) und „erwartungstreue“ Planwerte zu generieren, die „im Mittel“ zu realisieren sind.

Risikomanagement hat nur unter den stark idealisierten, realitätsfernen Annahmen eines *vollkommenen* Kapitalmarkts keine Bedeutung und keinen positiven Beitrag zum Unternehmenswert. Die Bedeutung des Risikomanagements ergibt sich erst durch die vielfältigen Marktunvollkommenheiten, also z.B. durch die Existenz von Insolvenzkosten, von Finanzierungsrestriktionen (limitierte Verschuldungsmöglichkeit) und der nicht perfekten Diversifikation der Vermögenspositionen der Menschen, die auch die unternehmensspezifischen Risiken bewertungsrelevant machen. Gerade mittelständische Unternehmer, die den Großteil ihres Vermögens im eigenen Unternehmen investiert haben, erreichen selbstverständlich einen Vorteil durch die Berücksichtigung auch unternehmensspezifischer Risiken.⁸

Risikoidentifikation

Die erste Phase des Risikomanagements umfasst eine systematische, strukturierte und auf die wesentlichen Aspekte fokussierte Identifikation der Risiken. Für die Identifikation der Risiken können Arbeitsprozessanalysen, Workshops, Benchmarks oder Checklisten genutzt werden.

In der Praxis haben sich folgende Quellen für die Identifikation von Risiken als besonders wesentlich herausgestellt:

(1) Strategie und strategische Risiken

Im Kontext der strategischen Unternehmensplanung muss sich ein Unternehmen über seine maßgeblichen Erfolgspotenziale (Kernkompetenzen, interne Stärken und für den Kunden wahrnehmbare

⁸ Siehe z.B. Kerins / Smith / Smith (2004) und Müller (2004).

Wettbewerbsvorteile) Klarheit verschaffen. Die wichtigen „strategischen Risiken“ lassen sich identifizieren, indem die für das Unternehmen wichtigsten Erfolgspotenziale systematisch dahingehend untersucht werden, welchen Bedrohungen diese ausgesetzt sind.

(2) Controlling, operative Planung und Budgetierung

Im Rahmen von Controlling, Unternehmensplanung oder Budgetierung werden bestimmte Annahmen getroffen (z.B. bezüglich Konjunktur, Wechselkursen und Erfolgen bei Vertriebsaktivitäten). Alle unsicheren Planannahmen zeigen ein Risiko, weil hier Planabweichungen auftreten können.

(3) Risikoworkshops (Risk Assessment) zu Leistungsrisiken

Bestimmte Arten von Risiken lassen sich am besten im Rahmen eines Workshops durch kritische Diskussionen erfassen. Hierzu gehören insbesondere die Risiken aus den Leistungserstellungsprozessen (operative Risiken), rechtliche und politische Risiken sowie Risiken aus Unterstützungsprozessen (z.B. IT). Bei operativen Risiken der Wertschöpfungsketten bietet es sich beispielsweise an, diese Arbeitsprozesse zunächst (einschließlich der wesentlichen Schnittstellen) zu beschreiben und anschließend Schritt für Schritt zu überprüfen, durch welche Risiken eine Abweichung des tatsächlichen vom geplanten Prozessablauf eintreten kann.

Risiko	Risikofeld Wirkung Bewältigung			Relevanz
Neuer Wettbewerber	S/M	U/EP	weitere Intensivierung des Vertriebs	4
Absatzmenge	L	U	Frühwarn- und Prognosesystem für Umsatz	4
Zinsänderungen	F	FBE	Vereinbarung Zins	3
Personalkosten	M	Kfix	Selbst tragen	3
Maschinenschaden	L	U	Redundante Auslegung	3
Absatzpreisschwankung	M	U	Selbst tragen	3
Abhängigkeit von MusterAG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	2
Kalkulationsfehler	L	U/K	Organisatorische Maßnahmen	2
Haftpflichtschäden bei Kunden	L	AcE	Optimierung des Versicherungsschutzes	2
Wachstumsbedingter Ekman	S	EP	Thesaurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	Due Diligence	2
Fehlende Kompetenz in Musterland	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EPIU	stärker erfolgsabhängige Entlohnung	1
Risikofelder:				Wirkung:
S = Strategisches R.	L = Leistung	EP = Erfolgspotential	Kfix = Fixe Kosten	
M = Markt	G = R. aus Corporate Governance	U = Umsatz	FBE = Finanz u. Beteiligungsergeb.	
F = Finanzmarkt	R = Recht/gesellschaft/polit. R.	Kvar = Variable Kosten	AcE = Außerordentliches Ergebnis	

Skala: 4 = hoch; 1 = gering

Abbildung 2: Risikoinventar