

Risiko im Management

Zur Konstruktion belastbarer Risikomodelle

Ein funktionierendes Risikomanagementsystem ist unverzichtbar in der Leasing-Branche. Gleichwohl zeigt sich, dass immer wieder die gleichen Fehler in der Umsetzung und Interpretation der Ergebnisse gemacht werden. Darüber hinaus werden weder das menschliche Verhalten noch Verhaltensungewissheit adäquat berücksichtigt. Gerade die Tatsache, dass es den Homo oeconomicus eben nur in der Theorie gibt, erschwert die Konstruktion belastbarer Risikomodelle. Der Autor stellt einige gängige Fehler, Verzerrungen und Irrtümer des Risikomanagements dar. (Red.)

Risiken sind etwas völlig Normales und so ist es auch mit deren Management. Nicht umsonst setzt sich das chinesische Wort für Krise, nämlich „weiji 危机“, aus „wei 危“, was Gefahr, und aus „ji 机“, was Gelegenheit bedeutet, zusammen. Auch im Griechischen beschreibt das Wort „krisis“ keinesfalls nur eine hoffnungslose Situation, sondern vielmehr den Höhe- oder Wendepunkt einer gefährlichen Lage. Der 1998 verstorbene Bielefelder Soziologe Niklas Luhmann hat dies so ausgedrückt: „Die Tür zum Paradies bleibt versiegelt – durch das Wort Risiko.“ Um im Diesseits die Chancen zu wahren, musste man schon immer Risiken eingehen. Letzten Endes un-

terscheidet es den Guten vom sehr Guten und den Schlechten vom sehr Schlechten, wie gut oder wie schlecht er oder sie mit Risiken umgeht.

Die Welt als „Random Walk“?

In Anlehnung an eine Parabel von Michael Murray gleicht der Random Walk dem Weg einer Betrunkenen und ihrem Hund. Auf ihrem Heimweg ist es ungewiss, welche Richtung sie als nächstes einschlägt und welche Entfernung sie für den Heimweg genau zurücklegt. Die Gesamtstrecke setzt sich aus mehreren Teilschritten zusammen, die allesamt hinsichtlich Richtung und Länge zufällig und vom vorherigen Schritt unabhängig und damit ungewiss sind.

Sicherlich gibt es berechnete Einsatzgebiete des Random Walks und auch der Monte-Carlo-Simulation. Gleichzeitig sollten diese Tools aber kritisch geprüft und ausgewählt werden. Denn in der Vergangenheit hat sich immer wieder gezeigt, dass sie fast schon inflationär verwendet werden. Auch in Fällen, in denen man mit etwas Mühe sehr wohl analytische Lösungen gefunden hätte. Denn die Kausalität sollte im Mittelpunkt stehen anstatt einer halbgaren Mathematisierung der Zukunft.

Wenn nicht alle analytischen Mittel und Möglichkeiten der Kausalität ausgeschöpft werden, sind schlechte Er-

gebnisse vorprogrammiert. Außerdem – und dies wird häufig unterschätzt – erfordert die zielgerichtete Verwendung von Random Walk und Monte-Carlo-Simulation ja bereits vorab eine sehr umfangreiche Bewertung und ein gutes Verständnis der Situation. Nur in Situationen, die sich nicht analytisch lösen lassen – also in absoluten Ausnahmesituationen – macht deren Einsatz Sinn. Und nicht, wenn es lediglich weniger aufwendig erscheint. Wenn die Kausalität außer Acht gelassen wird, werden typischerweise lediglich Normalverteilungsannahmen und Durchschnittswerte in besonderem Maße berücksichtigt. Speziell für die Bewertung von Krisensituationen ist dies aber höchst problematisch.

Blinde Modellgläubigkeit

Wissenschaftliche Prognostiker werden häufig zu Propheten der heutigen Zeit hochstilisiert. Dies ist auch wenig verwunderlich, denn sie liefern ja auch sehr präzise, mathematisch ermittelte, Werte und Bandbreiten zur zukünftigen Entwicklung. Bei mathematischen Modellen oder Simulationen zeigt sich aber immer wieder das Problem der Scheingenauigkeit. Obwohl die Modelle regelmäßig konkret greifbare Ergebnisse wiedergeben, können sie nur einen Teilbereich der Realität und der Wechselwirkungseffekte für die betrachteten Unternehmen berücksichtigen. Die Modelle abstrahieren nur einen Teilausschnitt der Realität. „Im Grunde genommen sind alle Modelle falsch, aber manche sind nützlich“, stellte der britische Statistiker und Professor an der Universität von Wisconsin-Madison, George Box, deshalb fest.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine blinde Modellgläubigkeit der Entscheidungsträger schnell eine zentrale Gefahrenquelle werden kann. Ins-



DR. CHRISTIAN GLASER

promovierte zum Thema „Risikomanagement von kleinen und mittelständischen Leasing-Gesellschaften“. Heute ist er Mitglied der Geschäftsleitung und Generalbevollmächtigter der Würth Leasing GmbH & Co. KG in Albershausen.



E-Mail: christian.glaser@wuertth-leasing.de

besondere dann, wenn die realen Risiken aufgrund einer falschen oder nicht hinreichend genauen Beschreibung unter- oder überschätzt werden. Gerade Krisensituationen von beispielsweise Banken machen immer wieder deutlich, dass Parameter- und Modellrisiken in Risikoquantifizierungsmodellen nicht selten systematisch unterschätzt werden. Speziell in Krisensituationen ist öfters zu beobachten, dass diese häufig erst dadurch entstehen, dass bekannte Risiken ignoriert oder eben systematisch un-

auf die objektiven Zahlen sollte nicht unterbewusst durch wertende Signalwörter getrübt werden. Ansonsten können keine rationalen Entscheidungen (sofern dies überhaupt möglich ist) getroffen werden.

Neben Worten trifft dies insbesondere auch auf Symbole und Farben zu. Häufig werden positive Entwicklungen grün oder mit einem nach oben gerichteten Pfeil angezeigt, während negative Entwicklungen rot oder orange dargestellt werden. Was passiert aller-

denn das erreicht am Ende sowieso keiner. Und jegliche Eventualität kann man auch nicht versichern. Viel wichtiger ist es, sich gegen mögliche existenzbedrohende Schäden abzusichern, ansonsten aber im Kerngeschäft auch einmal Risiken einzugehen, wenn man meint, diese „handeln“ zu können und wenn diese mit positiven Renditen verbunden sind. Also unter anderem Investitionen in die Automatisierung oder Digitalisierung von Kundenanforderungen.

Um sich dauerhaft ein Bild davon zu machen, wie belastbar und stressfähig das eigene Unternehmen ist, ist es deshalb sehr wichtig, in regelmäßigen Abständen eine Risikotragfähigkeitsanalyse sowie Stresstests durchzuführen. Dabei wird untersucht, ob die zur Verfügung stehende Substanz in Form von Vermögenswerten ausreicht, um die wesentlichen, schlagend werden den Risiken auszugleichen. Sowohl unter Normal- als auch unter Stressbedingungen. Hierbei zeigt sich schnell, inwiefern kleinere Risiken problemlos selbst getragen werden können beziehungsweise auch, wie wichtig (oder unwichtig) ein Nullrisiko-Ansatz ist.

»Risiken können eingegangen werden, wenn existenzielle Schäden abgesichert sind.«

terschätzt wurden. Eine bewusste Überzeichnung beziehungsweise ein bewusstes Simulieren von Extremereignissen, etwa in Form von Stresstests, kann die Entscheider aufrütteln und deren Handeln beeinflussen.

Der Einrahmungs-Effekt

Der Einrahmungs-Effekt („Framing“) beschreibt die Situation, in der unterschiedliche Formulierungen derselben Botschaft – trotz gleichem Inhalt – das Verhalten des Adressaten unterschiedlich beeinflussen. Ist das Glas nun halb voll (eher positiv konnotiert) oder halb leer (eher negativ konnotiert)? Oder zu 50 Prozent ausgefüllt (Versuch einer objektiven Umschreibung)?

Auch Entscheidungsträger lassen sich von positiv und negativ konnotierten Begriffen beeinflussen. Um trotzdem eine möglichst rationale Entscheidung zu ermöglichen, sollten deshalb besonders positiv beziehungsweise besonders negativ besetzte Begriffe vermieden und speziell im Risikoreporting auf eine möglichst objektive und neutrale Wortwahl geachtet werden. Es kann sehr erhellend sein, wenn man den Risikobericht einmal ganz gezielt nach positiv und negativ „belasteten“ Worten untersucht und sich kritisch fragt, ob eine solch wertende Aussage beachtetigt war oder nicht. Denn der Blick

dings beispielsweise, wenn die Entwicklung des Wertberichtigungsvolumens dargestellt werden soll? Werden hier ein Anstieg ebenfalls grün und ein Rückgang rot dargestellt? Oder umgekehrt? Oder ganz anders, zum Beispiel neutral in grau? Macht man sich diese und ähnliche Fragen bewusst, kann zwischen der jeweiligen Fachabteilung und dem Management eine praktikable Lösung gefunden werden.

Die Nullrisiko-Verzerrung

Die Nullrisiko-Verzerrung (Zero Risk Bias) ist der Grund, warum viele Menschen ihr Geld trotz minimalem Zinssatz auf Sparbücher und Tagesgeldkonten packen und gleichzeitig Aktien scheuen, wie der Teufel das Weihwasser. Denn auf dem Sparbuch ist das Geld „sicher“ – koste es, was es wolle. Zumindest wurde es einem so einst überzeugend beigebracht.

Auf der anderen Seite zeigt sich, dass sich das Eingehen von überschaubaren Risiken häufig lohnt. Wer zum Beispiel einen Teil seines Geldes in eine Unternehmensanleihe oder einen Fonds investiert, kann seine Gesamterträge im Vergleich zu den „sicheren Häfen“ oft klar verbessern.

In der Praxis lohnt es sich im Normalfall nicht, um ein Nullrisiko zu kämpfen,

Alpha- und Beta-Fehler

Wann ist das Risikomanagement besonders erfolgreich? Etwa wenn es möglichst wenige Ausfälle von Kunden und deren Engagements gibt? Das würde bedeuten, die Hauptaufgabe des Risikomanagements ist es, die Risiken möglichst gering zu halten. Der Alpha-Fehler setzt im Risikomanagement genau an dieser Sichtweise an, indem er den Anteil der Engagements ermittelt, die im Betrachtungszeitraum ausgefallen sind und diesen ins Verhältnis zur Gesamtanzahl der Engagements setzt. Man könnte also sagen, er ermittelt den Anteil an „schlechten Geschäften“, die trotzdem genehmigt beziehungsweise eingegangen wurden und anschließend zu Ausfällen geführt haben.

Fast jeder Risikomanager in der Bankenbranche kann die entsprechenden Alpha-Fehler, häufig auch noch unterteilt nach Ratingklassen et cetera, nen-

nen. Auf einen Einjahreszeitraum bezogen entspricht der Alpha-Fehler typischerweise der Probability of Default (PD), also der Ausfallwahrscheinlichkeit. Der Alpha-Fehler (oder Fehler ersten Grades) wird immer rückblickend ermittelt, indem ein getätigtes Engagement dahingehend geprüft wird, ob es die Erwartungen erfüllt hat. Natürlich mag man kritisch anmerken, dass es hierüber im Nachhinein niemals Zweifel gibt, denn hinterher ist bekanntlich jeder ein Prophet gewesen.

Bei der Ermittlung des Beta-Fehlers wird geprüft, wie hoch die Ablehnung von „guten Geschäften“ war. Das heißt, wie viele Kunden sind auch heute noch nicht insolvent und hätten zu positiven Renditen beigetragen, wenn man das ursprünglich angefragte Geschäft genehmigt hätte? Das Ziel ist es, eine Opportunitätskostensicht zu bekommen. Das heißt, dass der Erfolg des Risikomanagements eben nicht nur anhand der genehmigten Engagements, sondern auch anhand der abgelehnten Engagements bewertet wird.

Nachhaltiger Erfolg zeigt sich nur, wenn beide Größen, sowohl der Alpha- als auch der Beta-Fehler, angemessen berücksichtigt werden. Denn nicht umsonst heißt es rückblickend häufig: „Die größten Fehler werden im Erfolg gemacht“. Häufig werden gerade in wirtschaftlich guten Zeiten die Risiken ausgeblendet und zu viele Wagnisse ins Buch genommen. In wirtschaftlich schlechten Zeiten hingegen sind die Unternehmen häufig übervorsichtig und verlieren dadurch schnell jahrelange Kunden. Oder zumindest wird es verpasst, die Kundenbeziehung weiter zu festigen, indem auch in schlechten Zeiten zum Kunden gestanden wird; gerade wenn sich der Wettbewerb schon längst zurückgezogen hat.

Anekdotischer Fehlschluss

Der anekdotische Fehlschluss zeichnet sich dadurch aus, dass einzelne Erfahrungsberichte und Geschichten

vom Hörensagen höher gewichtet werden als statistisch fundierte Berichte und Argumente. Er wird häufig als Gegensatz zur empirischen Evidenz (zum Beispiel empirische Feldstudien, (Labor-)Experimente et cetera) und zum Analogieschluss verwendet. Anekdotische Evidenz hat folglich eine nur sehr schwache, argumentative Aussagekraft.

Dieses auch als „Volvo-Irrtum“ in der Verhaltensökonomie bekannte Beispiel erlangte größere Bekanntheit durch ein Gedankenexperiment von Kahneman, Slovic und Tversky (1982, S.112–113), die den Entscheidungsprozess eines Autokäufers darstellten. Aufgrund der Kriterien Langlebigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit entscheidet er sich nun zwischen einem Saab und einem Volvo. Die gängigen Autozeitschriften sehen dabei in ihren Berichten und Studien die Volvo-Fahrzeuge als technisch zuverlässiger und wirtschaftlicher an. Auf einer Cocktailparty wird der Autokäufer allerdings durch die Geschichte eines Bekannten umgestimmt, der ihm darlegt, wie enttäuscht sein Schwager von eben diesen Volvo-Fahrzeugen wäre. Und so wird die Wahrscheinlichkeit lediglich anhand einer Anekdote plötzlich höher gewichtet als die Erfahrungswerte (deren Richtigkeit vorausgesetzt) einer Vielzahl von Nutzern und Experten in Autozeitschriften.

Anekdoten sollten deshalb niemals ungefiltert übernommen werden, sondern vielmehr als Startschuss für nachfolgende, kritische Prüfungen oder auch für Szenarioanalysen und Stress-tests dienen, bei denen plausibel mögliche, eher seltene, unternehmensgefährdende Situationen simuliert werden. Ziel ist es, einerseits die Eintrittswahrscheinlichkeit hierfür abzuschätzen und andererseits insbesondere Gegenmaßnahmen zu erarbeiten, damit ein solcher Extremfall gar nicht erst eintreten kann.

Ein Autoritätsargument oder Argumentum ad verecundiam (Lateinisch für „Argument aus Ehrfurcht“) zeichnet sich dadurch aus, dass es seine These hauptsächlich auf eine Auto-



White Clarke Group
LEADING FINANCE TECHNOLOGY

Intelligente Finanzsoftware

EINZELHANDEL | FLOTTE
MOBILIEN | GROSSHANDEL



Kreditvergabe & Point-of-Sale



Kredit- & Antragsmanagement



Vertragsverwaltung



Prozessautomatisierung



Innovation, Sicherheit
und Compliance

Bleiben Sie auf der Überholspur

Die White Clarke Group ist ein weltweit führender Anbieter von End-to-End-Software für Kreditvergabe und Vertragsmanagement für die Finanzierung von Fahrzeugen, Objekten, Geräten und Konsumgütern.

Planen Sie Ihre Reise mit uns und besuchen Sie unsere Website:
whiteclarkegroup.com

rität, also etwa einen Experten oder Vorgesetzten, stützt.

Das Autoritätsargument

Zu einer Autorität kann eine Person unter anderem durch ihre fachliche Expertise und soziale Anerkennung oder Stellung avancieren. Ausschlaggebend ist am Ende nicht, wie sie tatsächlich ist, sondern wie sie erscheint – als Autorität eben.

„Eine hohe Dosis von Vitamin C schützt wirksam vor Erkältungen. Das sagt Linus Pauling, und der ist schließlich zweifacher Nobelpreisträger.“ Dieses Beispiel verdeutlicht ein typisches Autoritätsargument. Da eine Autorität natürlich nicht zwingend eine Garantie für Wahrheit ist, ergibt sich hieraus häufig ein Fehlschluss, wenn Fakten

ist elementarer Bestandteil eines funktionierenden Risikomanagements. Da das Risikomanagement eine Schnittstellenfunktion ist, finden auch unterschiedlichste Kommunikationswege statt, zum Beispiel zwischen Fachspezialisten und Risikomanagern, innerhalb des Risikomanagements, zwischen Risikomanagern und der Unternehmensleitung, innerhalb der Unternehmensleitung, aber auch mit externen Partnern und Experten.

Die große Kunst in der Risikokommunikation ist es, die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Empfänger zu liefern. Auf Basis dieser Informationen soll der Empfänger in seiner Entscheidung im Rahmen der Risikosteuerung unterstützt werden und es soll erreicht werden, dass die Vorgaben aus der Risikostrategie stets eingehalten werden

Die, die keine besaßen, waren für gewöhnlich faul und trunksüchtig. Er machte deshalb den Vorschlag, all denjenigen Landwirten, die noch keine Kuh besaßen, eine zu geben, um sie in alledem maßvoll und fleißig zu machen.“ Der Fehlschluss ist offensichtlich. Denn die Landwirte sind nicht fleißig, nur weil sie die Kühe haben, sondern haben umgekehrt die Kühe, weil sie fleißig sind.

Die Auswirkungen können unterschiedlich sein. Im harmlosesten Fall wird „nur“ fortwährend an den Ursachen gearbeitet. Es wird ein ressourcenintensives Troubleshooting betrieben. Im schlimmsten Fall befindet man sich in einer trügerischen Sicherheit. Man denkt, man hätte alles im Griff, bis dann urplötzlich der Krisenfall auftritt. Man befindet sich dann quasi einige Zeit im Auge des Tornados, ohne es zu bemerken. Deshalb sollte genau darauf geachtet werden, ein enges „Backtesting“ der Modelle und Methoden durchzuführen. Je mehr Messwerte, Beobachtungen und Erfahrungswerte einfließen, desto belastbarer sind auch die Erkenntnisse.

»Es müssen immer genügend Querdenker bei kritischen Entscheidungen dabei sein.«

ignoriert werden. In dem genannten Fall wurde zwar eine Autorität angegeben, allerdings aus einem anderen Fachgebiet. Denn Pauling erhielt seinen Chemie-Nobelpreis nicht für die Erforschung des Vitamin C und sein zweiter war außerdem der Friedensnobelpreis.

In der Zusammenstellung von Teams sollte darauf geachtet werden, dass genügend Querdenker bei kritischen Entscheidungen dabei sind. Dazu sollte jemand als Devil's Advocat fungieren und die Positionen und Argumente kritisch auf den Faktengehalt prüfen. Rein ehrfürchtige Verweise auf Autoritäten können nicht als Beweis verwendet werden.

Mangelhafte Risikokommunikation

Eine klare, systematische und adressatenorientierte Kommunikation über die vorhandenen und potenziellen Risiken im Unternehmen sowie deren Steue-

können. Neben den zahlreichen, formalen Vorgaben ist es deshalb auch sehr wichtig, dass Entscheidungsträger nahe an den Mitarbeitern und damit nahe am Puls des Geschehens sind. Durch „Management by Walking Around“ können einige Dinge schnell und proaktiv erfahren und beeinflusst werden. Und im Idealfall können mögliche Probleme und Risiken, noch weit bevor sie schlagend werden, antizipiert und „repariert“ werden.

Ursache und Wirkung

Das Verwechseln von Ursache und Wirkung ist ein bekannter induktiver Fehlschluss, der leider viel zu häufig zu beobachten ist. Das folgende Beispiel aus dem 19. Jahrhundert zeigt sehr anschaulich, wie lange dieser Fehlschluss schon existiert (vergleiche Salmon 1986, S. 212): „Ein englischer Reformier des 19. Jahrhunderts bemerkte, dass die Landwirte, die in allem maßvoll und fleißig waren, mindestens ein oder zwei Kühe besaßen.

Vergleich Äpfel und Birnen

Denken in Analogien ist eine der häufigsten Methoden, mit denen Menschen versuchen, die Welt zu verstehen und Entscheidungen zu treffen. Der Vergleich von Äpfeln mit Birnen beschreibt allerdings sehr anschaulich den Fehlschluss dabei, nämlich die falsche Analogie. Das heißt, es werden zwei Dinge oder Konstellationen miteinander verglichen, die zwar in einer Hinsicht ähnlich sind, es aber nicht zwingend auch in anderen Hinsichten sein müssen. Die falsche Analogie nimmt fälschlicherweise an, dass auch die unbekanntenen Dinge ähnlich sein müssen. „Wenn wir es schaffen, Menschen auf den Mond zu schießen, warum schaffen wir es dann nicht auch, ein Heilmittel gegen Schnupfen zu erschaffen, sodass wir gar nicht erst krank werden?“ Diese Frage veranschaulicht das irreführende Grundprinzip. Obwohl sich beide Themenbereiche auf die Wissenschaft beziehen,

gibt es erhebliche Unterschiede und Fortschritte bei der Weltraumforschung und der biologisch-medizinischen Forschung.

Analogien sind sehr hilfreich, wenn es darum geht, komplexe Prozesse oder Ideen zu veranschaulichen und damit verständlich zu machen. Sie müssen aber sehr sorgsam ausgewählt und geprüft werden, um nicht überstrapaziert zu werden oder eben falsch zu sein. Der Wirkungsbereich der Analogien sollte sehr genau umrissen sein und

hilft, die Analogien und Metaphern genauer zu hinterfragen und auf ihre Belastbarkeit hin zu prüfen.

Irrwege und Auswege

Ein Großteil der dargestellten Risiken und Beispiele weist eine große Verknüpfung mit dem Themengebiet der Psychologie auf. Dies ist auch wenig verwunderlich. Schließlich lässt sich „Risiko“ nicht greifen, nicht sehen, nicht berühren und auch nicht wiegen.

Es gibt allerdings auch Auswege, wie die zahlreichen Tipps und praktischen Tricks zu den einzelnen Fehlern des Risikomanagements gezeigt haben. Dies ist auch sehr wichtig, wenn man bedenkt, dass die Bedeutung der Interpretation und Wahrnehmung der Daten und Informationen durch Big Data noch deutlich zunehmen wird. Und eine betriebswirtschaftliche Auslegung von Risikomanagement geht vielfach eben auch (deutlich) über die reine regulatorische Compliance hinsichtlich der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und weitere Vorgaben hinaus.

»Gerade in wirtschaftlich guten Zeiten werden zu viele Wagnisse riskiert.«

auch die Grenzen müssen transparent gemacht werden.

Insbesondere sollte darauf geachtet werden, dass man sich nicht von oberflächlichen Ähnlichkeiten blenden lässt und dabei fundamentale Unterschiede ignoriert. Speziell in ungewohnten Situationen und bei neuen Ideen sollten in Vergleichen harte Fakten den vermeintlich noch so exakten Analogien vorgezogen werden. Der erste, intuitive Eindruck oder sehr anschauliche Metaphern mögen täuschen. Speziell in letztgenannten Situationen unterstützt ein Devil's Advocat, der dabei

Es ist vielmehr eine subjektive Empfindung, bei der geistige beziehungsweise kognitive Fähigkeiten eine zentrale Rolle einnehmen.

Das Gehirn hat über Jahrhunderte und Jahrtausende hinweg gewisse Strategien entwickelt, um mit Risiken und Ungewissheit schnell und unkompliziert umzugehen. Viele dieser Techniken und Strategien sind hocheffektiv, gleichzeitig gibt es aber auch Unschärfen oder Anfälligkeiten für Verzerrungen und Fehlschlüsse. Denkfehler führen speziell im Umgang mit Statistiken zu Verzerrungen und Irrwegen.

Quellen

- Glaser, C. (2019) Risiko im Management. 100 Fehler, Irrtümer, Verzerrungen und wie man sie vermeidet. Wiesbaden: Springer.
- Gleißner, W., und Papenbrock, J. (2012) Extremrisiken und unvorhersehbare Ereignisse. Risiko Manager, 7. Jg., 5/2012.
- Kahneman, D., Slovic, P., und Tversky, A. (1982) Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge: Cambridge University Press.
- Romeike, F. (2010) Was verbirgt sich hinter dem schwarzen Schwan? Risk, Compliance & Audit, 2. Jg., 03/2010, 10.
- Salmon, W. und Buhl, J. (1986) Logik. Stuttgart: Reclam.
- Taleb, N. N. (2011) Der Schwarze Schwan, Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. 3. Aufl., München: Deutscher Taschenbuch-Verlag.

Das Buch „Risiko im Management“ von Christian Glaser (siehe Buchempfehlung in der FLF Ausgabe 4/2019) ist die Grundlage des Beitrags.

BERATUNG FÜR FACTORING-UNTERNEHMEN Professionelles Know-how aus den Business- und IT-Bereichen des Factoring.

Wir sind ein anerkanntes Beratungsunternehmen für Factoringgesellschaften.

Mit über 20 Jahren Branchen-Erfahrungen aus den Business- und den IT-Bereichen als Geschäftsführer, COO und CIO bürgen wir für professionelle und in der Praxis überzeugende Beratungsleistungen.

Kümmern Sie sich um Ihr Kerngeschäft und wir kümmern uns komplett um Ihre Projekte und deren Management, M&A-Betreuung, um Workflowanalysen und Fachkonzeptionen, Einführung oder Änderung von Factoring-Softwarelösungen, Betreuung von Factoring-Software, Factoring-Organisation, Strategien, Prozessmanagement, Re-Organisation, IT-Management, MaRisk, Compliance, BAIT, Mitarbeiterausbildung oder um z. B. den Komplettaufbau eines Factoringunternehmens/Factoringabteilung u. v. m.



HANACEK FACTORING
 Consulting & Solutions e.K.

Henning Hanacek

Im Hag 12
 D-55559 Bretzenheim (Germany)

Tel.: 0049 (0)671 2984 69-28

Fax: 0049 (0)671 2984 69-81

Mobil: 0049 (0)160 9680 4734

Mail: Henning@HanacekFCS.de

Web: www.HanacekFCS.de

Mitglied im
 Factoring-Competence-Center.de