



ANDERSEN



Glück oder Geschick?

Ergebnisse einer repräsentativen Studie über das Managen von Chancen und Risiken sowie die Umsetzung wertorientierter Führungskonzepte junger Aktiengesellschaften und Börsenkandidaten.

Glück

oder Geschick?

**Ergebnisse einer repräsentativen Studie
über das Managen von Chancen und Risiken
sowie die Umsetzung wertorientierter Führungskonzepte
junger Aktiengesellschaften und Börsenkandidaten.**

	Einleitung	4
1	Das Design der Studie	5
2	Über das systematische Managen von Chancen und Risiken	9
3	Über die Chancen einer wertorientierten Unternehmensführung	21
4	Über unsere Services und Ihre Vorteile	27

Inhalt

**Börse Frankfurt, Dienstag, 2. Januar 2001,
kurz nach Handelsschluss:**

Geschafft! Glücklich schauen Vorstand und Kapitalgeber auf das Display an der Wand: eine Traumkurve! Nach den ersten Notierungen kletterte der Aktienkurs innerhalb eines Tages um sage und schreibe 60 Prozent.

Es lief auch alles wie gewünscht. Business-Plan und Geschäftsmodell begeisterten die Anleger auf Anhieb. Es gelang, das Vertrauen in die Managementfähigkeit der Vorstände aufzubauen. Die Chancen und Risiken der Geschäftsidee waren transparent dargestellt. Die Verantwortlichen sorgten dafür, dass alle Veränderungen, die den Erfolg des Börsenneulings beeinflussen können, erfasst und bewertet waren. Kurz: Der Kapitalmarkt konnte überzeugt werden, man hatte alles im Griff.

Der gelungene Börsengang und eine langfristig positive Kursentwicklung: Glück oder Geschick?

Die vorliegende Studie will Sie informieren. Darüber, wie unvorbereitet viele junge Unternehmen den Gang aufs Parkett wagen. Welche Verbesserungspotenziale es auch bei gestandenen Unternehmen gibt. Wie häufig viele Unternehmen sich nicht darum kümmern, Chancen zu nutzen und Risiken frühzeitig zu erkennen. Und darüber, wie Kapitalgeber die Unternehmenssteuerung von Aktiengesellschaften und Börsenkandidaten einschätzen.

Last not least wollen wir Sie aber auch darüber informieren, wie wir Sie unterstützen können, Ihr Unternehmen wertorientiert zu steuern.



Vom Steifflug zum Sturzflug: So lässt sich, pointiert ausgedrückt, die Börsenentwicklung der letzten Jahre beschreiben. Die Goldgräberstimmung an den Aktienmärkten ist einer Katerstimmung gewichen: Zu viele Geschäftsmodelle insbesondere der jungen dot.com-Unternehmen haben sich als katastrophal überbewertet entpuppt.

Heißt dies, dass die neuen Technologien und die in sie gesetzten Hoffnungen eine große Luftblase sind? Das Gegenteil ist eher der Fall: Nach wie vor eröffnen sie jedem Einzelnen gewaltige Chancen. Doch sie sind auch mit einem ebenso großen Risikopotenzial behaftet. Und damit werden sie quasi zum Seismographen für die momentane wirtschaftliche Situation: Chancen und Risiken liegen ungleich näher beisammen als je zuvor.

Was wäre beispielsweise mit den in die UMTS-Lizenzen investierten Milliardenbeträgen, wenn die neue Breitbandtechnologie aus Preisgründen vom Verbraucher nicht akzeptiert wird? Was wäre, wenn der Wettbewerb die Realisierung der angestrebten Kalkulation unmöglich macht. Und was wäre, wenn eine überlegene Technologie, die schnell verfügbar wäre, UMTS ersetzen würde?

Doch es sind nicht nur die neuen Technologien, die auf die Notwendigkeit eines professionellen Chancen- und Risikomanagements verweisen. Impulse kommen auch von ganz anderer Seite. Basel II ist hier das Stichwort: Mit dem Konsultationspapier des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht gewinnt das Rating bei der Vergabe von Krediten eine große Bedeutung. Und hierbei wird auch ein adäquates Risikomanagement eine wichtige Rolle spielen.

Das aktive Chancen- und Risikomanagement gehört zu den Kernkompetenzen von Arthur Andersen. Unsere Experten helfen Ihnen nicht nur beim systematischen Identifizieren und Beherrschen Ihrer unternehmerischen Chancen und Risiken. Wir beraten Sie professionell beim Anpassen Ihrer internen Prozesse und unterstützen Sie beim Einbinden Ihres Chancen- und Risikomanagements in Ihr wertorientiertes Führungsmodell. Und wir helfen Ihnen dabei, Ihr Unternehmen nicht schlecht, sondern gut zu führen.

„Man kann ein Unternehmen nicht christlich oder sozialdemokratisch führen, sondern nur gut oder schlecht.“

Edzard Reuter

Einleitung

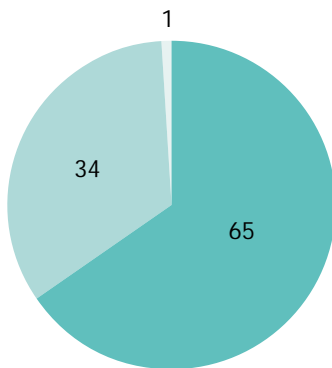
1

Das Design der Studie

Inwieweit besitzen Unternehmen ein aktives und systematisches Chancen- und Risikomanagement? Setzen sie mit ihrer Ausrichtung auf den Shareholder-Value vermehrt wertorientierte Führungsmodelle ein? Wie beurteilen die Kapitalgeber die Aktivitäten der Unternehmen und welche Auswirkungen hätten wertorientierte Management-Ansätze auf eine Investitionsentscheidung sowie auf den Börsenkurs?

Um eine repräsentative Antwort auf diese Fragen zu erhalten, beauftragten wir das unabhängige Institut Marketingforschung Oppermann in Bonn damit, insgesamt 243 Vorstände und Geschäftsführer sowie Partner von Venture-Capital-Gesellschaften, Fondsmanager und Analysten zu diesem Thema zu befragen.

Wer wurde in den Unternehmen befragt?



Mitglied des Vorstands

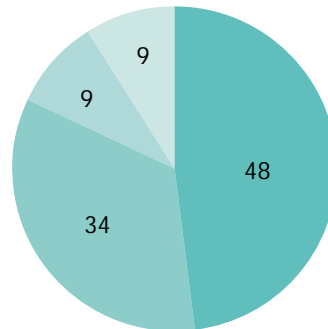
Geschäftsführer

andere Funktion

Angaben in Prozent

Uns interessierten insbesondere solche Unternehmen, die innerhalb der nächsten 24 Monate den Gang an die Börse planen. In unserer Stichprobe berücksichtigten wir darüber hinaus die Unternehmen, die nicht länger als drei Jahre am NEMAX und am SMAX gelistet sind.

Mitarbeiterzahlen der befragten Unternehmen



unter 100 Mitarbeiter

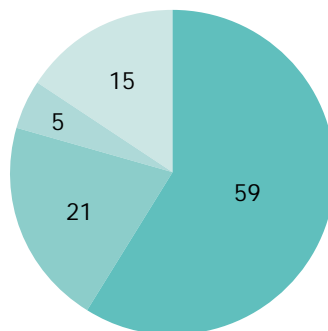
bis 500 Mitarbeiter

bis 1000 Mitarbeiter

über 1000 Mitarbeiter

Angaben in Prozent

Umsatz der befragten Unternehmen



unter 100 Mio DM

bis 500 Mio DM

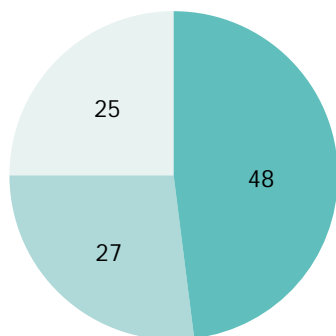
über 500 Mio DM

keine Angabe

Angaben in Prozent

Auf Seiten der Kapitalgeber befragten wir Geschäftsführer und Partner von Venture-Capital-Gesellschaften, Fondsmanager und Analysten. Diese Befragungsgruppe machte 1/3 der Grundgesamtheit aus.

Wer wurde von den Kapitalgebern befragt?



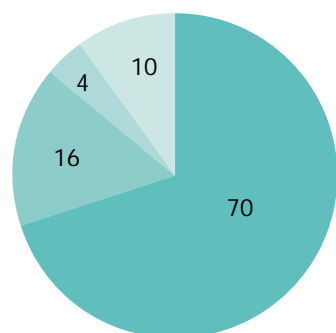
VC-Gesellschaften

Analysten

Fondmanager

Angaben in Prozent

Mitarbeiterzahlen der befragten Kapitalgeber



unter 100 Mitarbeiter

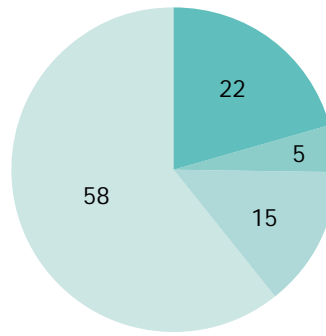
bis 500 Mitarbeiter

bis 1000 Mitarbeiter

über 1000 Mitarbeiter

Angaben in Prozent

Umsatz der befragten Kapitalgeber



unter 100 Mio DM

bis 500 Mio DM

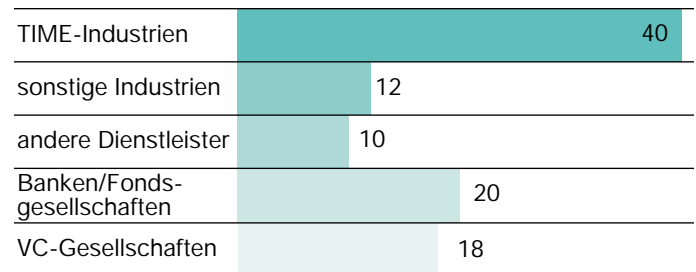
über 500 Mio DM

keine Angabe

Angaben in Prozent

Durch die Auswahl der Unternehmen ergab sich automatisch ein Schwergewicht auf Unternehmen, die in den TIME-Industrien* tätig sind.

Aufgliederung der befragten Unternehmen nach Branchen



Angaben in Prozent

* TIME-Industrien = Telekommunikation, Information, Media, Elektronik

2

Über das systematische Managen von Chancen und Risiken

2.1 Die Diskrepanz zwischen dem „Blick nach außen“ und dem „Blick nach innen“

Nahezu alle Befragten geben an, dass sie sich – auf welche Art und Weise auch immer – mit unternehmerischen Chancen und Risiken auseinander setzen. Risikomanagement: Fast jeder spricht darüber und fordert seine Einführung, aber dabei bleibt es dann häufig auch. Es fehlt die Umsetzung.

Dies hat viele Gründe. Eine wesentliche Ursache besteht darin, dass fast alle Befragten ein sehr einseitiges Chancen- und Risikoverständnis haben. So assoziieren 91 Prozent der befragten Personen mit dem Begriff „Chance“ hauptsächlich den Markt und seine Potenziale. Unter einer Chance verstehen sie die Möglichkeit, „neue Geschäftsfelder und Märkte“ aufzuspüren, „neue Produkte“ zu entwickeln oder „neue Vertriebswege“ zu erschließen. Lediglich ein Prozent der Befragten denken in diesem Kontext an eine „gute interne Performance des Unternehmens“, d. h. an innerbetriebliche Abläufe und Strukturen. Selbst an den Mitarbeiter als „Chance“ denken nur fünf Prozent. Kurz: Man vermutet zwar draußen am Markt viele Potenziale, nicht aber im eigenen Unternehmen.

„Die meisten Unternehmen vermuten ihre Chancen draußen im Markt, nicht aber im eigenen Unternehmen.“

Was verstehen Sie im unternehmerischen Zusammenhang unter einer Chance?

Markt	91
Finanzen intern	24
Mitarbeiter	5
Prozesse intern	1

Mehrfachnennungen
Angaben in Prozent

Was für die unternehmerischen Chancen gilt, das gilt in gleichem Maß für die geschäftlichen Risiken: Auch sie werden „draußen“ ausgemacht – und nicht im eigenen Unternehmen.

Was verstehen Sie im unternehmerischen Zusammenhang unter einem Risiko?

Markt	77
Finanzen intern	35
Mitarbeiter	22
Prozesse intern	16
Sonstige	5

Mehrfachnennungen
Angaben in Prozent

Auf die Frage, was sie im unternehmerischen Zusammenhang unter einem Risiko verstehen, denken nur 16 Prozent der Befragten an innerbetriebliche Gefahrenpotenziale wie „organisatorische Ablaufrisiken“ oder „noch nicht ausgereifte interne Prozesse“.

Dagegen assoziieren 77 Prozent der untersuchten Gruppe das Risiko primär mit „mangelnder Markttransparenz“, dem „Verpassen von Neuentwicklungen“ und „technischen, geographischen bzw. wirtschaftlichen Unwägbarkeiten“.

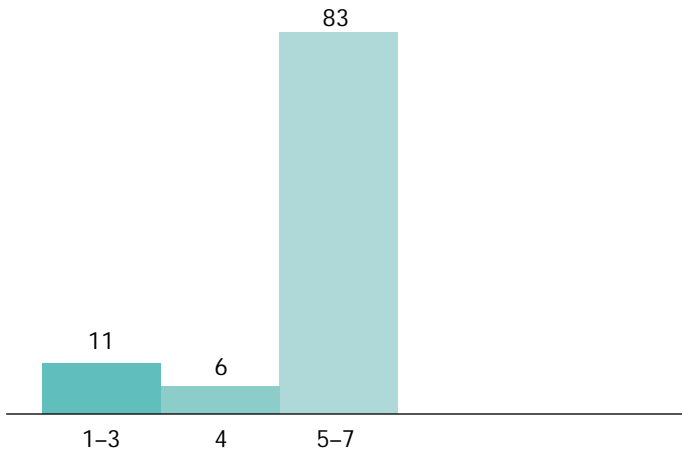
Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang der Personalbereich. Denn auf der einen Seite sehen mehr als 20 Prozent der Befragten (Unternehmer ebenso wie Kapitalgeber) im Fehlen von ausreichend qualifiziertem Personal einen entscheidenden Risikofaktor. Insbesondere Venture-Capital-Gesellschaften sehen dieses Risiko in Bezug auf die von ihnen betreuten Unternehmen. Aber nur fünf Prozent beider Befragungsgruppen sehen in der richtigen Personalauswahl auch ein Chancenpotenzial. Die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter wird nur von einem Prozent der Befragten explizit als kritisches Kriterium für den Erfolg des eigenen Unternehmens genannt.

2.2 Die Diskrepanz im täglichen Umgang mit Chancen und Risiken

„Wir beschäftigen uns aktiv mit dem systematischen Ermitteln und Steuern von Chancen“ – das ist zumindest die Meinung von 83 Prozent aller befragten Unternehmen.

„Nur fünf Prozent der befragten Unternehmen sehen in der richtigen Personalauswahl ein Chancenpotenzial.“

In welchem Maße beschäftigen Sie sich in Ihrem beruflichen Betätigungsfeld zur Zeit aktiv mit dem Management sowie der systematischen Ermittlung und Steuerung von Chancen?

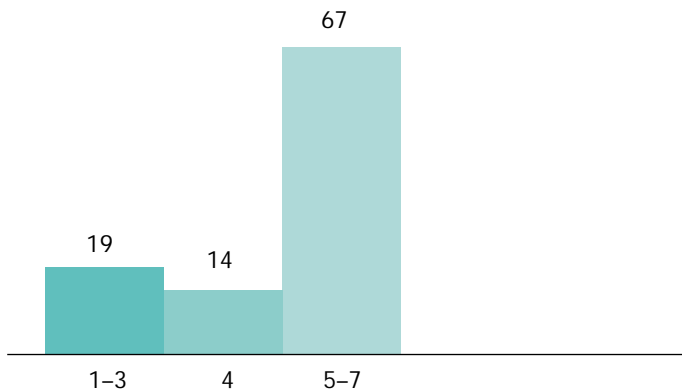


Skala von 1 (gar nicht) bis 7 (außerordentlich intensiv)
Angaben in Prozent

Vor genau drei Jahren schrieb der Gesetzgeber den Vorständen von Aktiengesellschaften die Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems ins Stammbuch. Ebenso sollten börsennotierte Unternehmen bzw. Gesellschaften, die an die Börse streben, das Risikomanagement zur unbedingten Chefsache machen. Umso erstaunlicher ist es, dass die Bedeutung des Risikomanagements geringer eingeschätzt wird als die des Chancenmanagements: Während sich 67 Prozent der befragten Unternehmen aktiv mit dem Risikomanagement auseinandersetzen, geben 83 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie sich aktiv um die Steuerung von Chancen kümmern.

„Die Bedeutung des Risikomanagements wird von den meisten Unternehmen geringer eingeschätzt als die des Chancenmanagements.“

In welchem Maße beschäftigen Sie sich in Ihrem beruflichen Betätigungsfeld zur Zeit aktiv mit dem Management sowie der systematischen Ermittlung und Steuerung von Risiken?



Skala von 1 (gar nicht) bis 7 (außerordentlich intensiv)
Angaben in Prozent

„Der Blick hinter die Kulissen zeigt: Gerade einmal ein Viertel der befragten Unternehmen ermittelt seine Risiken ‚systematisch‘ und nach einem Konzept.“

Auch wenn knapp 70 bzw. mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen angeben, dass sie ihre Chancen und Risiken aktiv managen (siehe Grafiken Seite 11), so zeigt ein Blick hinter die Kulissen doch ein anderes Bild. Gerade einmal ein Viertel der befragten Unternehmen ermittelt seine Risiken „systematisch“ und nach einem Konzept. Und nimmt man das Chancen- und Risikomanagement zusammen, so sind es insgesamt nur etwas mehr als ein Viertel (27 Prozent) aller Unternehmen, die angeben, entsprechende Systeme implementiert zu haben. Kurz: Viele Unternehmen behandeln die systematische Steuerung ihrer Chancen und Risiken eher nachlässig – und überlassen damit ihren unternehmerischen Erfolg zu einem großen Teil dem Zufall.

Welche Sachverhalte haben Sie zu Ihrer Einstufung des Chancenmanagements veranlasst?

Expansion des Geschäfts	39
C./R.-Management ist implementiert	27
technologische Innovation	16
Marktbeobachtung	12
Konzentration auf Kerngeschäft	11
kein Chancenmanagement	9
Controlling erweitert	5
Börsengang	5
sonstige Aussagen	27

Mehrfachnennungen
Angaben in Prozent

Welche Sachverhalte haben Sie zu Ihrer Einstufung des Risikomanagements veranlasst?

Risiken eingehen ohne systematisches Risikomanagement	33
Konzept/systematische Risikoermittlung	25
Gesetzliche Vorgabe	15
Controlling	15
Marktbeobachtung	11
Risikomanagement geplant	11

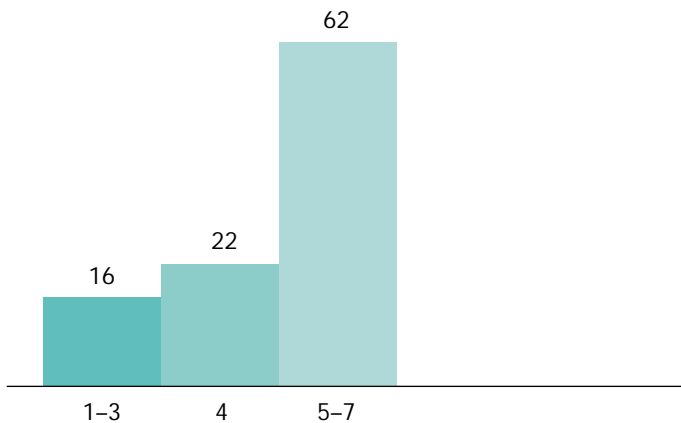
Mehrfachnennungen
Angaben in Prozent

2.3 Die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Amerikanische Unternehmen lieben das Risiko, deutsche Unternehmen scheuen es – ein gängiges Vorurteil oder die pointierte Beschreibung eines Tatbestandes? Um eine Antwort hierauf zu erhalten, fragten wir die Verantwortlichen, wie sie tagtäglich mit den unternehmerischen Risiken umgehen. Auf den ersten Blick bestätigen unsere Ergebnisse die Behauptung. Denn zwei Drittel der Unternehmen geben an, sich aktiv mit der systematischen Ermittlung von unternehmerischen Risiken zu beschäftigen.

„Amerikanische Unternehmen lieben das Risiko, deutsche Unternehmen scheuen es – ein gängiges Vorurteil oder die pointierte Beschreibung eines Tatbestandes?“

Wie begegnen Sie dem unternehmerischen Risiko?



Skala von 1 (äußerste Vorsicht) bis 7 (offensiv aktiv)
Angaben in Prozent

Doch auch hier zeigt der Blick hinter die Kulissen ein anderes Bild. Denn fragt man nach Details, so zeigt sich, dass diese (Selbst-)Einschätzung nicht mit der Realität übereinstimmt. Auch hier besteht offensichtlich eine Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

Ein Drittel der Befragten (38 Prozent aus Unternehmen, 13 Prozent aus Venture-Capital-Gesellschaften und 22 Prozent der befragten Analysten und Fondsmanager) gibt an, Risiken nur „mit Netz und doppeltem Boden“ einzugehen. Durch diese einseitige Konzentration auf mögliche Risiken laufen Vorstände, Analysten und Fondsmanager Gefahr, die andere Seite der Medaille, nämlich die Chancen, nicht oder nicht rechtzeitig zu erkennen und zu realisieren. „Wir versuchen, Risiken zu vermeiden“, „Wir versuchen, unkontrolliertes Wachstum einzuschränken“ oder „Wir verfolgen einen vorsichtigen Ansatz, weil Risiken oft tödlich sind“ – das sind die Antworten dieses Drittels der befragten Verantwortlichen.

Ein weiteres Drittel ist dagegen eher als risikofreudig einzustufen. Allerdings entsteht hier der Eindruck, dass die Risikofreude nicht durch ein angemessenes Risikomanagement unterstützt wird. Vielmehr scheint man hier dem anderen Extrem zu verfallen und sich auf eine Chancenverfolgung ohne strukturierte und systematische Absicherungsstrategie zu konzentrieren. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass diese offensichtlich extrem offensive Einstellung zum Risiko insbesondere von der Kapitalgeberseite unterstützt wird. Aussagen wie „Hohes Risiko, hoher Gewinn“, „Ohne Risiko keine Rendite“

oder auch – etwas gemäßiger – „Chancen sind wichtiger als Risiken“ belegen diesen Ansatz. Seitens der Venture-Capital-Gesellschaften wird diese Auffassung von jedem Zweiten vertreten.

Insgesamt 33 Prozent aller befragten Unternehmen einschließlich der Kapitalgeberseite beschreiben sich als weder besonders risikofreudig noch als übermäßig risikoavers. Die Verantwortlichen akzeptieren Risiken als einen unvermeidbaren Aspekt ihres unternehmerischen Handelns und gehen mit ihnen bewusst um. Diese Gruppe bemüht sich aktiv darum, Chancen und Risiken systematisch zu erkennen und handzuhaben. Typische Antworten auf die Frage, was die Verantwortlichen zu ihrer Einstufung des Umgangs mit dem Risiko veranlasst hat, sind: „Wir versuchen, das Risiko aktiv zu erkennen“, „Wir müssen Risiken gut kennen, um sie zu steuern“ oder „Das geschäftliche Denken beinhaltet ein gewisses Risiko“.

Wie beschreiben Sie Ihren Umgang mit dem Risiko?

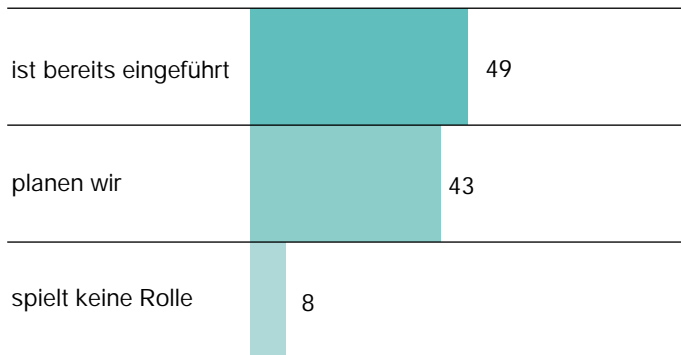
eher waghalsig		34
kontrolliert		33
übertrieben vorsichtig		33

Angaben in Prozent

2.3 Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Wie steht es um die Einführung eines Chancen- und Risikomanagements drei Jahre nach der Verabschiedung des KonTraG? Ihren eigenen Angaben zufolge verfügen 49 Prozent der befragten Unternehmen über ein kontinuierliches und systematisches Chancen- und Risikomanagement. 43 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie ein entsprechendes System planen, und acht Prozent sind der Auffassung, hierauf ganz verzichten zu können.

Was trifft hinsichtlich eines Chancen- und Risikomanagements auf Ihr Unternehmen zu?



Angaben in Prozent

Ob bereits eingeführt oder noch in der Planung: Für die Auseinandersetzung mit dem Chancen- und Risikomanagement scheint das KonTraG eine entscheidende Rolle zu spielen. Denn über 50 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen sich erst seit einem oder zwei Jahren systematisch mit dem Thema. Nur weniger als ein Drittel gibt an, dass es sich bereits vor dem Inkrafttreten des Gesetzes mit dem Aufbau eines Chancen- und Risikomanagements auseinander gesetzt hat.

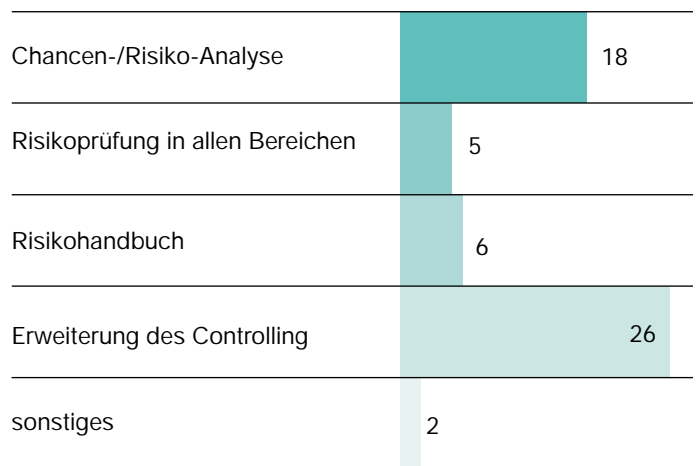
„Für uns nicht erforderlich“ – das ist die wesentliche Begründung der Unternehmen dafür, ihre Chancen und Risiken nicht systematisch und konsequent zu managen. Bei den Unternehmen, die bereits ein entsprechendes System im unternehmerischen Ablauf implementiert haben, waren vor allem die rechtlichen Aspekte, d. h. die Verabschiedung des KonTraG im Jahr 1998, ausschlaggebend. Nur 12 Prozent der Unternehmen begründen die Einführung mit dem zunehmenden unternehmerischen Risiko.

Oberflächlich betrachtet scheint sich die Einstellung der Befragten zu einem systematischen Managen von Chancen und Risiken zu wandeln. Denn die Unternehmen, die ein systematisches Chancen- und Risikomanagement planen, begründen ihre Entscheidung überwiegend mit den zunehmenden unternehmerischen Unwägbarkeiten.

Wenn man die Unternehmen allerdings danach fragt, was sie im Einzelfall tun, ergibt sich ein anderes Bild, das sich mit den Aussagen, man plane oder habe ein Chancen- und Risikomanagement bereits implementiert, nicht deckt: Von den knapp 50 Prozent der Unternehmen, die angeben, ihre Chancen und Risiken systematisch zu steuern, scheint bestenfalls die Hälfte tatsächlich über ein entsprechendes System zu verfügen.

„Für uns nicht erforderlich“ – das ist die wesentliche Begründung der Unternehmen dafür, ihre Chancen und Risiken nicht systematisch und konsequent zu managen.“

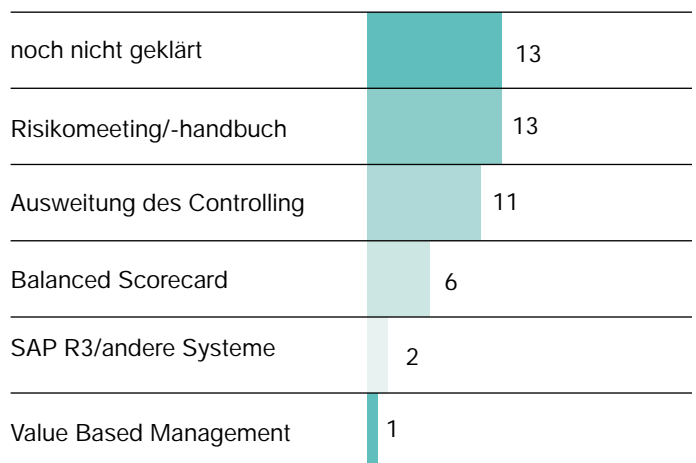
**Sie geben an, ein systematisches Chancen- und Risikomanagement zu besitzen:
Was machen Sie konkret in Ihrem Unternehmen?**



Angaben in Prozent

Die Unternehmen, die kurzfristig die Einführung eines Chancen- und Risikomanagements planen, haben in der Mehrzahl äußerst geringe Vorstellungen darüber, wie sie ein entsprechendes System aufbauen. Nur 13 Prozent dieser Gruppe besitzen derart konkrete Vorstellungen, die vermuten lassen, dass man sich auch tatsächlich mit dem Thema auseinandergesetzt hat.

**Sie geben an, ein systematisches Chancen- und Risikomanagement zu planen:
Was machen Sie konkret in Ihrem Unternehmen?**



Angaben in Prozent

„Weder von Seiten der Börsenkandidaten noch von Seiten der Kapitalgeber besteht ein hinreichendes Verständnis darüber, was ein systematisches Chancen- und Risikomanagement ist.“

Auffällig ist darüber hinaus, dass insbesondere Kapitalgeber – und zwar sowohl auf sich selbst als auch auf andere Unternehmen bezogen – das Risikomanagement häufig mit dem Controlling gleichsetzen. Dies zeigt, dass bisher weder von Seiten der Börsenkandidaten noch von Seiten der Kapitalgeber ein hinreichendes Verständnis darüber besteht, was ein systematisches Chancen- und Risikomanagement ist, wie ein entsprechendes Konzept aussieht und worin es sich vom Controlling unterscheidet. Die Kapitalgeber fordern zwar, dass der Börsenkandidat seine Chancen und Risiken planmäßig steuert, aber konkrete Hilfestellungen zum „wie“ können sie nicht liefern.

2.4 Die Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdeinschätzung

Die von uns aufgezeigte Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Unternehmen hinsichtlich ihres systematischen Umgangs mit Chancen und Risiken wird noch von ganz anderer Seite bestätigt: von den Kapitalgebern. Denn die stellen den Unternehmen ein verheerendes Zeugnis aus. Obwohl – wie gezeigt – knapp 50 Prozent der befragten Unternehmen von sich behaupten, ihre Chancen und Risiken systematisch zu managen und mehr als 40 Prozent der Unternehmen angeben, ein entsprechendes System zu planen, beurteilen die Kapitalgeber die Situation ganz anders: 13 Prozent von ihnen gehen davon aus, dass mehr als 80 Prozent der Unternehmen über kein adäquates Chancen- und Risikomanagement verfügen. Weitere 20 Prozent meinen, dass 60 bis 80 Prozent der Unternehmen erhebliche Schwierigkeiten haben, ihre unternehmerischen Chancen und Risiken systematisch zu identifizieren und zu steuern.

Wie hoch schätzen Sie den Prozentsatz der Unternehmen ein, die an die Börse streben oder kürzlich an die Börse gegangen sind und sich nicht ausreichend mit einem systematischen Chancen- und Risikomanagement beschäftigen?

bis 20 % der Unternehmen	9
bis 40 % der Unternehmen	34
bis 60 % der Unternehmen	24
bis 80 % der Unternehmen	20
über 80 % der Unternehmen	13

„Dreizehn Prozent der Kapitalgeber gehen davon aus, dass mehr als 80 Prozent der Unternehmen über kein adäquates Chancen- und Risikomanagement verfügen.“

Angaben in Prozent

Die Kapitalgeber begründen ihre Einschätzung mit den unterschiedlichsten Argumenten. Doch ein Aspekt wird von allen immer wieder genannt: die mangelnde Managementfähigkeiten der Verantwortlichen. 90 Prozent der Kapitalgeber stellen den Unternehmen ein schlechtes Zeugnis aus. Das Spektrum der Antworten reicht von „völlig unerfahrene Manager“ und „Teams sind komplett inkompetent“ über „naiv, mangelnde Qualifikation“ bis hin zu „Reife für die Börse fehlt“.

Wie erklären die Kapitalgeber ihre Einschätzung?

„Systematik wichtig, Opportunismus auch gut“	1
mangelndes Risikobewusstsein	29
Wachstum wichtiger als managen	14
fehlende Zeit	25
fachliche Kompetenz des Managements fehlt	90
erfahrene Mitarbeiter fehlen	12
Banken/Shareholder nutzen nicht ihren Einfluss	32

Mehrfachnennungen
Angaben in Prozent

Darüber hinaus bemängeln 29 Prozent der Kapitalgeber das fehlende Risikobewusstsein der Unternehmer, wobei sie einen möglichen Grund hierfür darin sehen, dass den Firmen häufig das dafür notwendige Personal fehlt. Doch das ändert nichts an der Kritik. Denn den Kapitalgebern zufolge beschränken sich die Unternehmen bei der Handhabung von Risiken häufig auf ein spontanes und kurzfristiges Reagieren „after the fact“. Bezeichnende Äußerungen über alternative Vorgehensweisen reichen von „Management by Chaos“ und „Entscheidungen aus dem Bauch treffen“ über „opportunistisches Chancen- und Risikomanagement“ bis hin zu „gar nichts“ und sogar „Harakiri“.

Was machen den Kapitalgebern zufolge Unternehmen alternativ zu einem systematischen Chancen- und Risikomanagement?

gar nichts/„Harakiri“	14
„Bauch“-Entscheidungen	32
kurzfristiges reagieren ohne langfristige Orientierung	25
vom Tagesgeschäft „treiben“ lassen	13
opportunistisches C./R.-Management	8
weiß nicht	11

Mehrfachnennungen
Angaben in Prozent

Aber die Kapitalgeber nehmen auch sich selbst in die Pflicht. 32 Prozent der Befragten räumen ein, sich nicht ausreichend mit der Geschäftsidee und dem Business-Plan des jeweiligen Unternehmens beschäftigt zu haben. Darüber hinaus hätten sie auch Möglichkeiten, das Management von Börsenkandidaten zu optimieren, nicht immer konsequent wahrgenommen.

Angesprochen darauf, was die Kapitalgeber von einem potenziellen Börsenkandidaten erwarten, fordern sowohl Venture-Capital-Gesellschaften als auch Analysten und Fondsmanager insbesondere ein schlüssiges, auf das gesamte Unternehmen bezogenes Managementkonzept und eine realistische Umsetzungsstrategie unter Einbeziehung eines systematischen Chancen- und Risikomanagements. Nach den Turbulenzen an der Börse und insbesondere den Abstürzen am Neuen Markt wünschen sich die Kapitalgeber – verständlicherweise – eine langfristige positive Geschäftsentwicklung. Darüber hinaus fordern sie von ihren Ansprechpartnern in den Unternehmen vor allem Kompetenz.

„Venture-Capital-Gesellschaften fordern von den Börsenkandidaten ein schlüssiges, auf das gesamte Unternehmen bezogenes Führungskonzept unter Einbeziehung eines systematischen Chancen- und Risikomanagements.“

Was erwarten Sie als Kapitalgeber auf dem Gebiet des systematischen Chancen- und Risikomanagements von einem potenziellen Börsenkandidaten, wenn Sie in sein Unternehmen investieren?

Strategie und Konzept	55
Performance/positive Geschäftsentwicklung	42
qualifizierte Führung	41
systematisches Chancen- und Risikomanagement	34
Transparenz und Kommunikation	20
permanentes Controlling	19

Mehrfachnennungen
Angaben in Prozent

2.5 Fazit

Viele Unternehmen erkennen mehr und mehr die Notwendigkeit eines aktiven und systematischen Chancen- und Risikomanagement. Von einer umfassenden und vor allen Dingen der Situation entsprechenden Umsetzung kann derzeit allerdings noch keine Rede sein. Das ist ein ernüchterndes Ergebnis.

Dieser Befund wird durch die Kapitalgeber bestätigt. Nahezu unisono bezeichnen sie das Chancen- und Risikomanagement von Unternehmen als unzureichend. Die Gründe hierfür sind vielfältig. 90 Prozent der Kapitalgeber sehen erhebliches Verbesserungspotenzial in der Qualifikation des Managements, und 52 Prozent führen organisatorische Mängel an. Bei jungen Unternehmen geben die Kapitalgeber als weitere Ursache personelle Engpässe an.

„Die Kapitalgeber bezeichnen nahezu unisono das Chancen- und Risikomanagement von Unternehmen als unzureichend.“

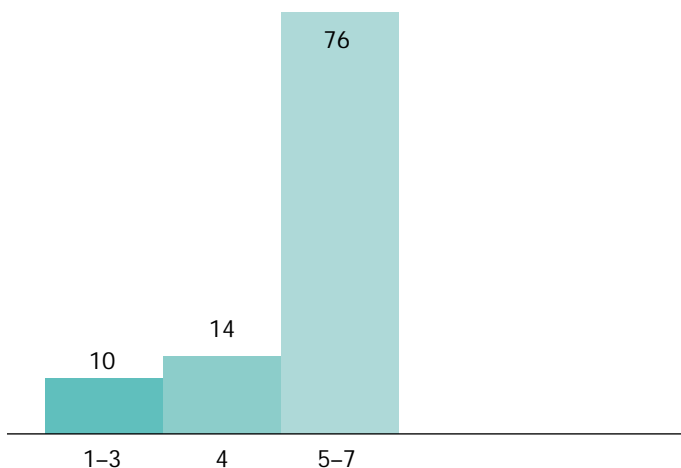
3

Über die Chancen einer wertorientierten Unternehmensführung

3.1 Wenig Wissen und noch weniger Umsetzung

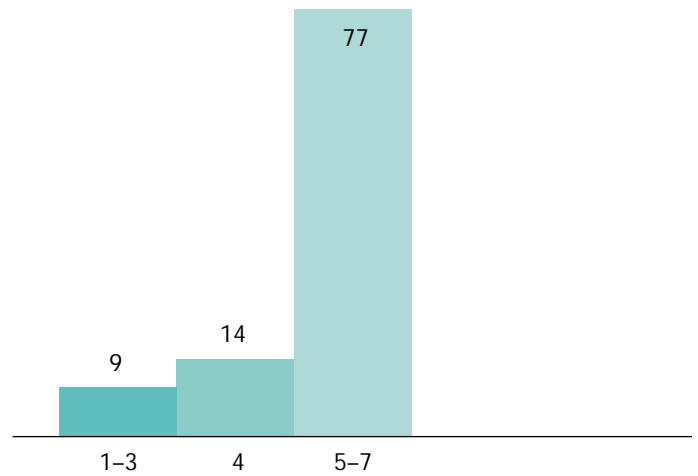
Sowohl Unternehmer als auch Kapitalgeber sind sich darin einig, dass ein systematisches Chancen- und Risikomanagement, das in eine wertorientierte Unternehmensführung eingebunden ist, große Vorteile mit sich bringt. Vielfach wird es sogar als selbstverständlich vorausgesetzt.

In welchem Maße sehen Sie als Unternehmer in der Einbindung eines Chancen- und Risikomanagements in ein übergeordnetes Managementkonzept einen zusätzlichen Nutzen für die Unternehmensführung?



Skala von 1 (gar nicht) bis 7 (außerordentlich intensiv)
Angaben in Prozent

In welchem Maße sehen Sie als Kapitalgeber in der Einbindung eines Chancen- und Risikomanagements in ein übergeordnetes Managementkonzept einen zusätzlichen Nutzen für die Unternehmensführung?



Skala von 1 (gar nicht) bis 7 (außerordentlich intensiv)
Angaben in Prozent

Das Wissen um entsprechende wertorientierte Managementkonzepte ist zur Zeit aber noch relativ gering. Jedes zweite befragte Unternehmen konnte spontan kein entsprechendes Konzept benennen.

Welche Managementkonzepte finden Anwendung?

Managementkonzepte	Unternehmen	Kapitalgeber
Value Based Management	21	25
Balanced Scorecard	17	16
Value Dynamics	1	0
andere Konzepte	19	18
keine Kenntnis	53	49

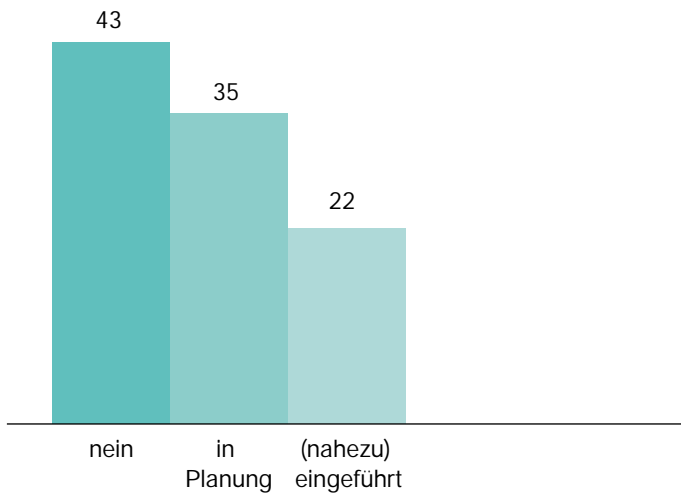
Angaben in Prozent

Auch diejenigen Unternehmen und Kapitalgeber, die angeben, andere wertorientierte Managementkonzepte zu kennen, befinden sich größtenteils im „Tal der Ahnungslosen“. Äußerungen wie „Management by Objectives“, „Total Quality Management“ und „Management by Delegation“ belegen die Unsicherheit im Bereich der Managementkonzepte.

„Viele Unternehmer und Kapitalgeber befinden sich hinsichtlich der Kenntnis von wertorientierten Managementkonzepten im ‚Tal der Ahnungslosen‘.“

Glaut man den Aussagen der Befragten, dann steht die Frage nach dem für das Unternehmen richtigen Managementkonzept und seiner Integration in ein wertorientiertes Führungsmodell ganz oben im unternehmerischen Pflichtenheft. So geben fast 60 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie entweder kurz davor stehen, ein systematisches Chancen- und Risikomanagement in ein wertorientiertes Führungskonzept einzubinden, oder aber dass sie eine solche Einbindung in absehbarer Zeit planen.

Gibt es in Ihrem Unternehmen Planungen oder Entwicklungen im Hinblick auf die Einbindung eines Chancen- und Risikomanagements in ein übergreifendes Managementkonzept?



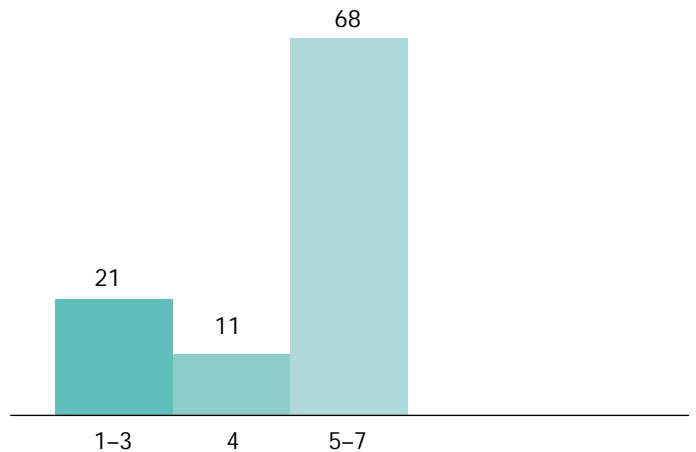
Angaben in Prozent

Von den fast 60 Prozent der Unternehmen, die eine wertorientierte Unternehmensführung unter Berücksichtigung eines systematischen Chancen- und Risikomanagements ins Auge fassen, wollen 92 Prozent ihre Planungen bis Ende Dezember 2001 umgesetzt und die entsprechenden Projekte abgeschlossen haben. Die restlichen acht Prozent geben an, dass sie die Integration bis spätestens Ende Dezember 2002 durchgeführt haben wollen. Berücksichtigt man allerdings die bisherigen Ergebnisse der Studie, dann entpuppen sich diese Aussagen als „Wunschdenken“. Denn zum einen besitzen die wenigsten Unternehmen ein funktionierendes und systematisches Chancen- und Risikomanagement. Und zum anderen fehlt den meisten Unternehmen das notwendige Know-how, wie ein wertorientiertes Führungsmodell aufgebaut und implementiert wird.

3.2 Mehr Wissen + Umsetzung = Risikokapital + steigender Börsenkurs

68 Prozent der Kapitalgeber messen der Integration eines systematischen Chancen- und Risikomanagements in ein wertorientiertes Managementkonzept große Bedeutung bei.

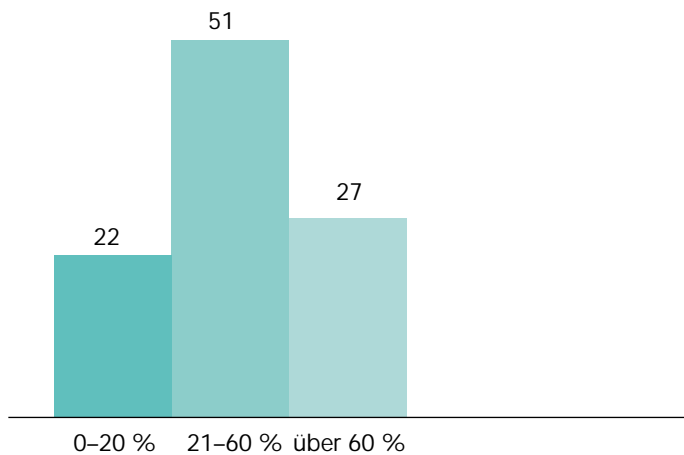
In welchem Maße messen Sie einem übergeordneten Unternehmenskonzept, in das ein systematisches Chancen- und Risikomanagement eingebunden ist, Bedeutung für Ihr Engagement als Kapitalgeber bei?



Skala von 1 (gar nicht) bis 7 (außerordentlich intensiv)
Angaben in Prozent

Wer Kapital sucht, der findet es leichter, wenn er sein Unternehmen wertorientiert führt – das ist zumindest die überwiegenden Meinung der von uns befragten Kapitalgeber. Ihnen zufolge erhöht sich die Chance, Venture Capital zu erhalten, um durchschnittlich 50 Prozent, wenn ein wertorientiertes Managementkonzept existiert. Mehr als 25 Prozent der Kapitalgeber sind sogar der Meinung, dass sich die Zugriffschancen um 60 bis 100 Prozent erhöhen.

Um wieviel Prozent höher schätzen Sie als Kapitalgeber die Chancen eines Unternehmens ein, durch ein vorhandenes wertorientiertes Managementkonzept einen Kapitalgeber zu finden?

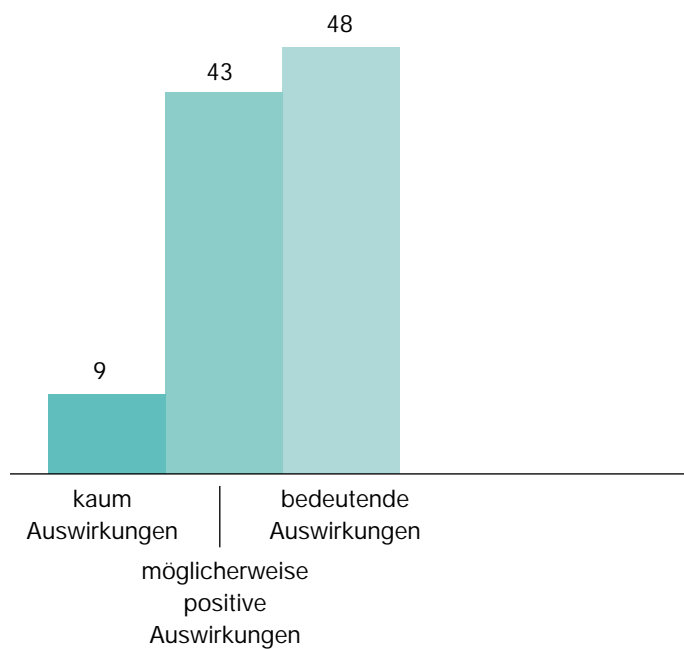


„Mehr als 25 Prozent der Kapitalgeber sind der Meinung, dass sich mit einem wertorientierten Managementkonzept die Zugriffschancen für Venture Capital um 60 bis 100 Prozent erhöhen.“

Angaben in Prozent

Über 90 Prozent der Kapitalgeber gehen davon aus, dass sich ein wertorientiertes Managementkonzept grundsätzlich positiv auf den Börsenkurs eines Unternehmens auswirkt. Annähernd 50 Prozent sind davon überzeugt, dass die positiven Auswirkungen sogar gravierend sind.

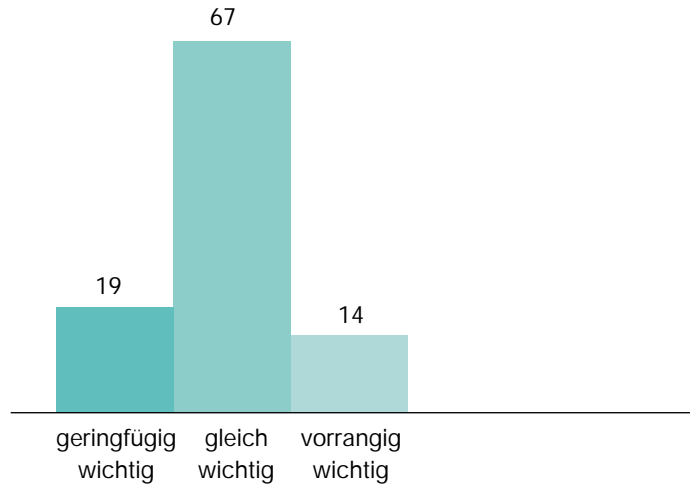
Wie beurteilen Sie als Kapitalgeber die Auswirkungen auf den Börsenkurs durch die Umsetzung eines übergeordneten Managementkonzepts?



Angaben in Prozent

67 Prozent der Kapitalgeber halten ein wertorientiertes Managementkonzept sogar für genauso wichtig wie die Geschäftsidee und den Business-Plan.

Wie bedeutsam schätzen Sie als Kapitalgeber ein übergeordnetes Managementkonzept im Vergleich zum Business-Plan beziehungsweise zur Geschäftsidee ein?



Angaben in Prozent

3.3 Fazit

Unwissenheit oder Ignoranz? Wer die Antworten der Kapitalgeber hinsichtlich der Bedeutung eines integrierten Risikomanagements ernst nimmt, muss sich diese Frage stellen. Denn die meisten Venture-Capital-Geber messen einem wertorientierten Managementkonzept – vor allen Dingen dann, wenn ein systematisches Chancen- und Risikomanagement integriert ist – einen großen Einfluss auf den Börsenkurs und ihre Entscheidung, Risikokapital zu geben, bei. Denn über ein solches wertorientiertes Managementkonzept lässt sich zum einen klären, wie stark einzelne Geschäftsbereiche eines Unternehmens ihren Wert im Vergleich zu denjenigen der Wettbewerber steigern. Und zum anderen lässt sich hierdurch herausfinden, welchen Wertbeitrag sie zum Gesamtwert des Unternehmens leisten. Trotzdem kommen diese Instrumente bei den befragten Unternehmen mehrheitlich noch nicht zum Einsatz.

4

Über unsere Services und Ihre Vorteile

4.1 Ein kurzer Check

Treffen einige der folgenden Punkte auf Sie zu?

- Kam es in der letzten Zeit in Ihrem Unternehmen zu einem wesentlichen, unerwarteten Verlust oder einer Beeinträchtigung Ihres geschäftlichen Images?
- Sind Sie sich sicher, dass Chancen und Risiken unternehmensweit regelmäßig, einheitlich und systematisch identifiziert werden?
- Sind Sie sich sicher, dass Ihr Chancen- und Risikomanagement unternehmensweit nach einheitlichen Methoden funktioniert?
- Wenden Sie einen definierten Ansatz zur Steuerung Ihrer betrieblichen Risiken an, der Ihr Unternehmen in die Lage versetzt, Wachstum und Wertschöpfung kontinuierlich zu optimieren?
- Verfügt Ihr Risikomanagement über die notwendige Flexibilität, um die immateriellen Vermögenswerte Ihres Unternehmens zu steuern?
- Benötigen Sie mehr Informationen und bessere Methodologien zu einer sicheren Abwägung Ihrer Chancen und Risiken?
- Haben Sie Chancen verpasst, die Ihre Wettbewerber zu ihrem Vorteil genutzt haben?
- Hat sich Ihr Risikoprofil durch das Hinzufügen neuer Geschäftstätigkeiten, den Eintritt in neue Märkte oder die Akquisition neuer Unternehmen verändert?
- Sind Sie hinsichtlich der Kontrolle Ihres Risikomanagements beunruhigt und fordern eine Bewertung und ständige Verbesserung der entsprechenden Verfahrensweisen?
- Haben Sie durch Zufall Chancen und Risiken festgestellt, die Sie bei Ihrer Unternehmensplanung nicht berücksichtigt haben?
- Besitzen Sie Ihr Risikomanagement nur deswegen, weil es gesetzlich gefordert ist, oder haben Sie es implementiert, weil Sie der Auffassung sind, dass es Teil des strategischen Vermögenswerts Ihres Unternehmens ist?

4.2 Neue Geschäftsmodelle, neue Chancen, neue Risiken

Chancen sind an Risiken gekoppelt. Und die Chancen zur Vermögensbildung und -erhaltung verändern sich permanent. Diese Chancen resultieren zu einem großen Teil aus neuen und neu entstehenden Geschäftsmodellen – und beinhalten damit Risiken, die über die Gefahren im Zusammenhang mit den traditionellen finanziellen und materiellen Vermögenswerten weit hinausgehen.

Neue Risiken entstehen überall. Beispielsweise bei immateriellen Vermögenswerten wie Markenzeichen, Urheberrechten oder Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Um auch die damit zusammenhängenden Risiken zu identifizieren, zu bewerten und zu managen, müssen die Methoden zum Beherrschen der Risiken angepasst werden. Nur so kann das Risikomanagement Wettbewerbsvorteile sichern oder sogar schaffen und den Wert für Ihr Unternehmen steigern. Bruchstückhafte und reaktive Ansätze des Risikomanagements, die nur auf das Vermeiden oder Übertragen von Verlusten abzielen, reichen nicht aus. In vielen Fällen führen sie zu Fehlern.

Mit einem integrierten, firmenweiten Ansatz können Sie sämtliche Risiken, denen sich Ihr Unternehmen gegenüber sieht, bewältigen. Auf diese Weise können Sie Performance-Schwankungen ausgleichen sowie Wachstums- und Investitionschancen optimal nutzen. Wir helfen Ihnen dabei, ein strategisches und proaktives Risikomanagementprogramm zu entwickeln und zu implementieren.

4.3 Unsere Leistungen

Das Risikomanagement ist für das Schaffen und Erhalten des Shareholder-Value von grundlegender Bedeutung. Wir unterstützen Sie dabei, einen ganzheitlichen, systematischen und effizienten Ansatz zur besseren Handhabung bestehender Risiken zu entwickeln und zu implementieren. Und wir helfen Ihnen dabei, zukünftige Risiken adäquat einzuschätzen. Hierbei konzentrieren wir uns nicht nur auf das Vermeiden und Übertragen von Verlusten. Vielmehr helfen wir Ihnen ebenso, Ihr Risikomanagement zu einem strategischen Vermögenswert zu machen. Auf diese Weise können Sie Ihre Chancen zur Steigerung Ihrer Wertschöpfung, Ihres Wachstum und Ihrer Wettbewerbsvorteile identifizieren, bewerten und optimieren. Folgenden Leistungen bieten wir Ihnen an:

Identifizierung der Risiken und Einschätzung der bestehenden Methoden des Risikomanagements

Wir unterstützen Sie dabei, Methoden zu entwickeln, mit denen Sie die Hauptrisiken und deren Dringlichkeit identifizieren können. Dazu gehört es auch, dass wir gemeinsam mit Ihnen eine „gemeinsame Sprache“ entwickeln, damit alle Beteiligten – einschließlich Ihrer Kapitalgeber – das Gleiche meinen und verstehen, wenn über die Risiken und deren Management gesprochen wird. Darüber hinaus helfen wir Ihnen beim Erstellen von Zielsetzungen für das Risikomanagement. Und wir vergleichen Ihr bestehendes Risikomanagement mit Best

„Chancen sind an Risiken gekoppelt. Und die Chancen zur Vermögensbildung und -erhaltung verändern sich permanent.“

„Mit einem integrierten, firmenweiten Risikomanagementkonzept können Performance-Schwankungen ausgeglichen sowie Wachstums- und Investitionschancen optimal genutzt werden.“

Practices, um gemeinsam mit Ihnen das für Ihr Unternehmen bestmögliche Konzept zu entwickeln.

Konzeption und Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen

Wir unterstützen Sie bei der Konzeption kundenspezifischer und einheitlicher Prozesse zur schnellen, genauen und effizienten Identifizierung, Handhabung und Kontrolle aller Hauptgeschäftsriskiken. Wir arbeiten bei der Entwicklung und beim Test eines neuen und verbesserten Risikomanagements eng mit Ihnen zusammen. Damit stellen wir sicher, dass Ihre Erwartungen erfüllt werden. Wir unterstützen Sie bei der Organisation und Integration Ihres neuen Risikomanagements. Und ebenso helfen wir Ihnen bei der Ausrichtung Ihres Risikomanagements auf Geschäftszielsetzungen, Strategien und Performanceziele unter Berücksichtigung Ihrer Unternehmenspolitik.

„Wir bieten Hilfestellung zur effektiven Bewältigung aller Risiken, damit neue Chancen genutzt werden können.“

Entwicklung der Risikostrategie sowie Kontrolle des Risikomanagements

Wir unterstützen Sie bei der Entwicklung eines strategischen Risikomanagementprozesses und binden diesen in Ihre strategische Managementfunktion und Ihren Geschäftsplanungsprozess ein. Und ebenso unterstützen wir Sie bei der Entwicklung einer Struktur, mit der Sie die Risiken Ihres Unternehmens überwachen und kontrollieren können. Hierzu gehört es selbstverständlich auch, dass wir die dafür erforderlichen Rollen und Verantwortlichkeiten, Leistungsmaßstäbe und Berichtserfordernisse ermitteln und unterstützen.

Unterstützung des internen Change Managements

Wir helfen Ihnen bei der Entwicklung einer verbindlichen Betrachtungsweise des Risikomanagements und unterstützen Sie dabei, die daraus resultierenden Vorteile Ihren Mitarbeitern plausibel zu machen. Denn dies ist die Voraussetzung dafür, dass die mit der Einführung eines Risikomanagements verbundenen Veränderungen innerhalb Ihres Unternehmens auch von allen Beteiligten akzeptiert werden. In praxisgerechten Schulungen und Trainings erklären wir Ihren Mitarbeitern die Notwendigkeit und die Vorteile des Risikomanagements und integrieren Ihre Mitarbeiter in den Veränderungsprozess. Des Weiteren werden wir Sie dabei unterstützen, das firmenweite Risikomanagement zu einem integralen Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur statt nur zu einer unabhängigen Initiative zu machen.

„In praxisgerechten Schulungen und Trainings erklären wir Ihren Mitarbeitern die Notwendigkeit und die Vorteile des Risikomanagements.“

Performancekontrolle und Unterstützung eines ständigen Verbesserungsprozesses

Ihre Fortschritte müssen kontrolliert werden. Wir unterstützen Sie bei der fortlaufenden Überwachung, Bewertung und Verbesserung des Managements und bei der Erfassung der Hauptrisiken. Auf diese Weise können Sie das Risikomanagement in einen umfassenden, ständigen Verbesserungsprozess integrieren.

4.4 Ihre Vorteile

Verbesserte Effektivität und Effizienz

Mit einem integrierten Risikomanagement können Sie alle wesentlichen Geschäftsrisiken innerhalb Ihres Unternehmens proaktiv angehen und steuern. Das macht redundante und geringwertige Risikokontrollen überflüssig. Sie verknüpfen die Prozesse, den Spielraum und die Anreize Ihres Risikomanagements enger mit Ihren Geschäfts- und Investitionsstrategien sowie mit Ihren Geschäfts- und Performancezielen. Kurz: Die Implementierung verbesserter und einheitlicher Risikomanagementprozesse innerhalb Ihres Unternehmens spart Zeit und Kosten. Sie agieren effektiver und effizienter.

Größere Wettbewerbsvorteile

Sie erhalten differenzierte Kommunikationsdaten, mit denen Sie Wertpapieranalysten und Rating-Agenturen überzeugend informieren können. Sie stärken das Image Ihrer Organisation bei Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und an den Kapitalmärkten. Und dies führt bei Aktienbewertungen zu höheren Kurs-/Ertrags-Kennzahlen.

Verbesserte Kontrolle

Sie haben die Gewissheit, dass alle wesentlichen Risiken firmenweit aufgezeigt und effektiv gehandhabt werden. Sie schaffen die Voraussetzung dafür, die Infrastruktur Ihres Risikomanagements kontinuierlich zu überprüfen und ständig zu verbessern. Damit erfüllen Sie regulative, gesetzliche und investorbezogene Erfordernisse oder die Erfordernisse sonstiger Interessengruppen hinsichtlich einer verbesserten Unternehmensführung optimal.

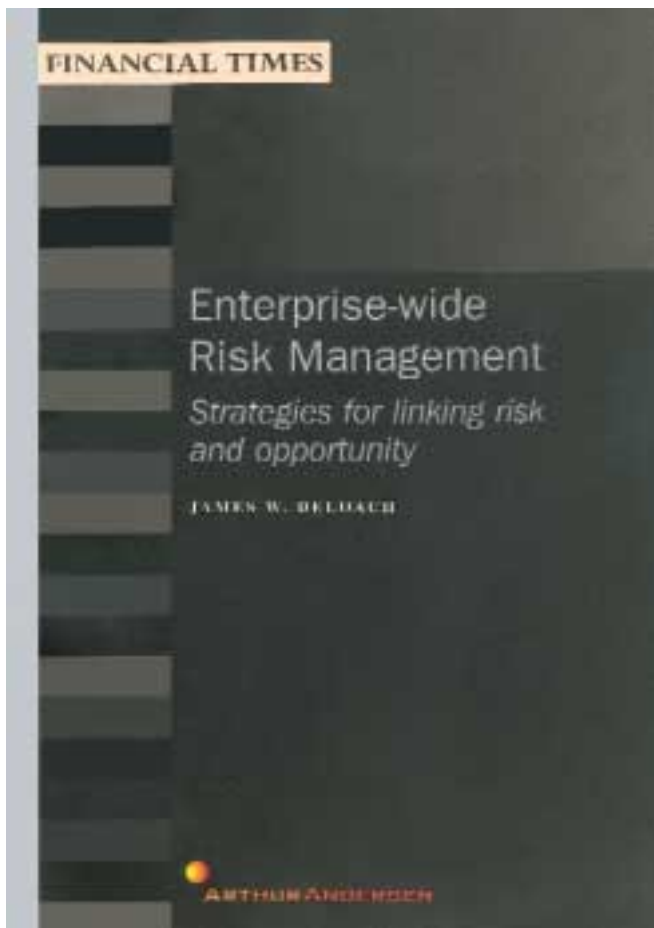
Erhöhtes Vertrauen

Sie schaffen sich die Voraussetzung dafür, aus Wachstums- und Investitionsmöglichkeiten schnell und sicher Nutzen zu ziehen. Sie können Risiken berücksichtigen, die sogar Wettbewerber beeindrucken. Sie erkennen und verringern Problem-bereiche frühzeitig. Und es stehen Ihnen bessere Informationen zur Verfügung, um Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen und die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Damit können Sie Ihre Erträge optimieren.

4.5 Was können wir für Sie tun?

Wir haben das Expertenwissen, um Sie in allen Fragen rund ums Risikomanagement zu beraten, und das in den verschiedensten Branchen. Wir unterstützen Sie bei der Analyse Ihrer unternehmerischen Risiken und helfen Ihnen dabei, Lösungen zu entwickeln und zu implementieren, mit denen Sie diese effektiv managen können. Unser Ziel ist es, gemeinsam mit Ihnen ein Risikomanagement aufzubauen, das Sie dabei unterstützt, Ihre Wertschöpfung zu verbessern und Ihre Wettbewerbsvorteile zu optimieren.

Sie wollen noch mehr Informationen? Nichts ist einfacher als das. Gerne senden wir Ihnen kostenlos die Executive Summary des Buches „Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity“* zu, in dem Ihnen Arthur Andersen-Partner James W. DeLoach praxisnahe Strategien zum Umgang mit Chancen und Risiken vorstellt. Oder sprechen Sie mit uns. Unsere Risk-Management-Experten stehen Ihnen für ein Beratungsgespräch jederzeit gerne zur Verfügung.



* „Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity“ von Arthur Andersen-Partner James W. DeLoach (Financial Times/Prentice Hall 2000)

Sie haben Fragen? Ihre **Ansprechpartner rund ums Business Process Risk Consulting** stehen Ihnen jederzeit gerne für ein Gespräch zur Verfügung.

Düsseldorf

Hans-Joachim Kunz
Uerdinger Straße 88
40474 Düsseldorf
Office (02 11) 49 58-3 03
Mobil (01 70) 7 90-83 03
hans-joachim.kunz@de.andersen.com

Torsten Vesper
Uerdinger Straße 88
40474 Düsseldorf
Office (02 11) 49 58-3 19
Mobil (01 70) 7 90-83 19
torsten.vesper@de.andersen.com

Stuttgart

Karen Hochrein
Augustenstraße 7
70178 Stuttgart
Office (07 11) 61 49-3 10
Mobil (01 70) 7 90-93 10
karen.hochrein@de.andersen.com

Eschborn/Frankfurt/M.

Klaus Michael Thelemann
Mergenthalerallee 10-12
65760 Eschborn/Frankfurt/M.
Office (0 61 96) 9 96-4 65
Mobil (01 70) 7 90-64 65
klaus.michael.thelemann@de.andersen.com

Für den **Financial-Services-Bereich:**

Uwe Diezemann
Mergenthalerallee 10-12
65760 Eschborn/Frankfurt/M.
Office (0 61 96) 9 96-4 76
Mobil (01 70) 7 90-64 76
uwe.diezemann@de.andersen.com

Hamburg

Georg Jüngling
Düsternstraße 1
20355 Hamburg
Office (0 40) 3 76 52-4 10
Mobil (01 70) 7 90-24 10
georg.juengling@de.andersen.com

München

Thomas Spannagl
Arnulfstraße 126
80636 München
Office (0 89) 1 26 97-3 21
Mobil (01 70) 7 90-73 21
thomas.spannagl@de.andersen.com

www.andersen.com