

DER BETRIEBSWIRT

Was der Kollege denkt, was ich denke

Nach Skandalen wird oftmals eine schlechte Unternehmenskultur angeprangert. Aber was ist Unternehmenskultur eigentlich? Wie wirkt sie, wie misst und verändert man sie?

Von Bernd Irlenbusch

Die zögerlich ans Tageslicht kommenden Enthüllungen über die Abgasstudien mit Menschen und Affen sind ein weiteres Indiz dafür, dass einiges im Argen liegt bei den Unternehmenskulturen der Automobilindustrie. So jedenfalls die Meinung vieler Experten, die den Diesel-Skandal seit zwei Jahren verfolgen. Der vom amerikanischen Department of Justice eingesetzte Independent Corporate Compliance Monitor für Volkswagen, Larry Thompson, stellte in einem Interview mit dem „Handelsblatt“ im Dezember fest: „Bei Volkswagen gab es bei einigen Mitarbeitern eine verdorbene Unternehmenskultur. Sie war nicht von Offenheit und Ehrlichkeit geprägt.“ Tatsächlich belegt eine jüngere Studie mit 1200 amerikanischen Unternehmen, dass 85 Prozent der Manager überzeugt sind, eine schlecht implementierte, ineffektive Unternehmenskultur erhöhe die Wahrscheinlichkeit von unmoralischen oder illegalen Handlungen der Mitarbeiter (John R. Graham, Campbell R. Harvey, Jillian Popadak, Shivaram Rajgopal, 2017, Corporate Culture – Evidence from the field, NBER Working Paper No. 23255).

Der Verweis auf die Unternehmenskultur klingt auf den ersten Blick plausibel und entlastet zugleich, da Verantwortungen einzelnen Personen nicht klar zugeschrieben werden müssen. Was aber ist Unternehmenskultur? Nur wenige Unternehmen haben eine klare Vorstellung davon, was ihre Unternehmenskultur ausmacht, welche Dimensionen sie umfasst, was sie beeinflusst oder wie sie gezielt verändert werden kann.

Klar ist, dass Unternehmenskultur nicht dadurch festgelegt ist, was in Dokumenten zu Unternehmenswerten und -visionen veröffentlicht wird. Scheinbar gewünschte Verhaltensweisen werden hierdurch zwar sichtbar. Dies bedeutet aber nicht automatisch, dass sie im Unternehmen auch gelebt werden.

Die wissenschaftliche Literatur ordnet die Unternehmenskultur klassischerweise den informell-institutionellen Elementen eines Unternehmens zu – in Abgrenzung zu den greifbareren, formell-institutionellen Elementen, wie der Aufbauorganisation, den monetären Anreizsystemen oder den niedergeschriebenen Verhaltenskodizes. Formell- und informell-institutionelle Elemente müssen sich ergänzen und zueinanderpassen, um die jeweilige Unternehmensstrategie effektiv unterstützen zu können – so die Theorie. Ein klares Verständnis davon, was Unternehmenskultur eigentlich ausmacht, ist daher notwendig, um sicherzustellen, dass sie die formell-institutionellen Elemente eines Unternehmens und damit auch die Unternehmensstrategie unterstützt.

Neuere wissenschaftliche Arbeiten identifizieren das Konzept der sozialen Normen zunehmend als Schlüssel zum Verständnis von Unternehmenskultur. Vereinfacht gesagt sind soziale Normen wechselseitig sich stützende Annahmen von Mitgliedern einer (Referenz-)Gruppe über

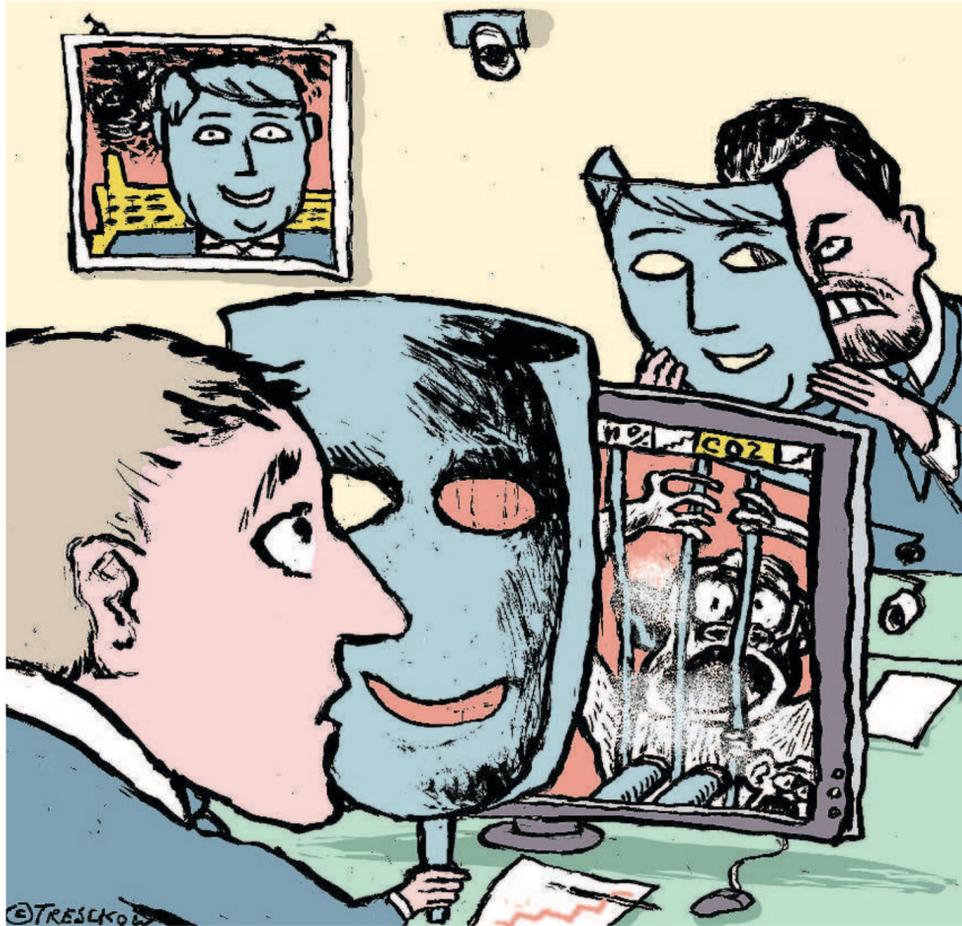


Illustration Peter von Tresckow

das angemessene Verhalten innerhalb dieser Gruppe. Referenzgruppen können Teams, Abteilungen, Unternehmensbereiche, aber auch ganze Unternehmen sein. Soziale Normen werden meist stabilisiert durch positive oder negative soziale Sanktionen, wie Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte bei Entsprechung des eigenen Verhaltens mit der sozialen Norm oder soziale Ausgrenzung bei Nichtentsprechung.

Entscheidend für das Verständnis sozialer Normen ist nach neuesten verhaltensökonomischen Erkenntnissen die konzeptionelle Unterscheidung von empirischen und normativen Annahmen über das Verhalten der jeweiligen anderen Gruppenmitglieder (Cristina Bicchieri and Peter McNally, 2018, Shrieking Sirens: Schemata, Scripts, and Social Norms: How Change Occurs. Social Philosophy & Policy, Volume 35(1)). Die empirischen Annahmen sind die Erwartungen, wie sich die anderen Mitglieder der Gruppe in einer bestimmten Situation verhalten werden. Demgegenüber beschreiben die normativen Annahmen die Erwartungen in Hinsicht auf das, was andere Gruppenmitglieder denken, wie man sich in einer bestimmten Situation verhalten sollte, was also andere als angemessenes Verhalten erwarten. Stimmen die Gruppenmitglieder in ihren empirischen und normativen Annahmen weitgehend überein und wählen sie ihr eigenes Verhalten entsprechend diesen Annahmen, so geht man von einer sozialen Norm aus.

Ein Beispiel: Ist die Unterordnung von moralischen Bedenken unter die Ziele des

Unternehmens eine soziale Norm, so erwartet man von Kollegen, dass sie keine Bedenken äußern werden, wenn sie von einer unzulässigen Softwaremanipulation bei der Messung von Abgaswerten zur Sicherung von Marktanteilen erfahren (empirische Annahme). Darüber hinaus geht man auch davon aus, dass die anderen Kollegen denken, dass es angemessen ist, in einer solchen Situation den Mund zu halten (normative Annahmen). Aufgrund dieser beiden Annahmen entscheidet man sich selbst dann tatsächlich, keine Bedenken zu äußern.

Am Beispiel wird deutlich, dass soziale Normen durchaus in Konflikt stehen können zu den eigenen moralischen Werten. Bei der Verhaltensbeeinflussenden Wirkung sozialer Normen spielt es im Allgemeinen eine untergeordnete Rolle, ob die empirischen und normativen Annahmen über die Verhaltensweisen und Haltungen der Kollegen tatsächlich deren Werten entsprechen. Die Annahmen allein beeinflussen schon das eigene Verhalten. Im Extremfall widersprechen die Annahmen sogar den Wertvorstellungen aller, ohne dass dies offenbar wird. Dann denken alle fälschlicherweise, die anderen hielten das Verschweigen von moralischen Bedenken für angemessen. Tatsächlich würde jeder gerne das Problem ansprechen, aber kerner tut es, da die soziale Norm davon abhält. Bei einer solchen Situation spricht man auch von pluralistischer Ignoranz.

Warum ist es wichtig, die Logik sozialer Normen zu verstehen? Hierauf gibt es zwei Antworten. Zunächst kann das Wissen um empirische und normative Annah-

men genutzt werden, um soziale Normen und damit Kultur im Unternehmen zu erheben und zu messen. Gefragt wird dabei nicht, wie es sonst üblich ist, nach eigenem Verhalten in bestimmten Szenarien. Vielmehr wird gefragt nach den eigenen empirischen und normativen Annahmen über das Verhalten der anderen. Stimmen diese Annahmen überein, kann man mit hoher Sicherheit davon ausgehen, dass es sich hier um eine soziale Norm und damit um ein prägendes Element der Unternehmenskultur handelt. Das Fragen nach den Annahmen über das Verhalten der anderen reduziert auch die verzerrende Wirkung der sozialen Erwünschtheit, die besonders dann eine Rolle spielt, wenn man nach eigenem Verhalten gefragt wird.

Der zweite große Vorteil, der sich aus dem Verständnis von Unternehmenskultur als Annahmen über das Verhalten anderer ergibt, ist der, dass man einen Hebel in die Hand bekommt, Unternehmenskultur zu verändern und zu gestalten. Eine Veränderung kann nur erfolgen über die Veränderung der empirischen und normativen Annahmen. Gelingt es, diese zu verändern, so wird sich auch Verhalten ändern. Das Verändern von empirischen und normativen Annahmen ist nicht leicht und braucht Zeit. Das Konzept der sozialen Normen als zentrales Element von Unternehmenskultur eröffnet dabei aber einen ganzen Baukasten von Methoden, um Unternehmenskultur zu gestalten.

Professor Dr. Bernd Irlenbusch ist Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik an der Universität zu Köln und Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des Berufsverbandes der Compliance Manager (BCM).

Welchen Nutzen bringt Compliance?

Ein neuer Index will regelkonformes Verhalten messbar machen / Von Sebastian Rick und Ralf Jasny

Unternehmen geben viel Geld aus, um in Sachen Compliance (Einhaltung gesetzlicher und eigener Regeln) nur nichts falsch zu machen. So haben insbesondere Banken in den letzten Jahren umfangreiche Compliance-Programme eingeführt, die darauf abzielen Fehlverhalten zu verhindern und zu reduzieren. Die dimensionale Breite und Vielfalt in solchen Programmen unterscheidet sich dabei stark: Es gibt (1) formale Ethik- oder Verhaltenskodizes, welche die Erwartungen einer Organisation in Bezug auf ethische Standards darstellen, (2) Ethik- oder Compliance-Kommissionen, deren Auftrag darin besteht, Richtlinien zu erarbeiten, Handlungen von Mitarbeitern oder Dritten zu evaluieren und/oder Verstöße zu untersuchen beziehungsweise über diese zu urteilen, (3) Kommunikationssysteme (Telefon-Hotlines), mit deren Hilfe Mitarbeiter Verstöße melden oder sich beraten lassen können, (4) einen Compliance-Officer, dessen Aufgabe in der Koordination von Maßnahmen, der Weiterbildung der Mitarbeiter und der Untersuchung von Verdachtsfällen besteht, (5) Schulungsmaßnahmen, die Mitarbeitern helfen sollen, ethische und rechtliche Probleme zu erkennen und auf diese zu reagieren sowie (6) Disziplinarverfahren zur Ahndung unethischen oder rechtswidrigen Verhaltens.

Wie lässt sich der Erfolg der Maßnahmen messen? Im Gegensatz zu anderen

betrieblichen Funktionen im Unternehmen können Compliance-Officer nicht unmittelbar auf Kosteneinsparungen, gesteigerten Umsatz oder Ähnliches verweisen, um die Wirksamkeit der Maßnahmen gegenüber dem Vorstand oder Aufsichtsrat zu demonstrieren. Um teilweise mit dieser Schwierigkeit fertigzuwerden, haben Compliance-Officer über die Jahre eigene Strategien entwickelt. Beispielsweise teilen sie Hotline-Anrufe in bestimmte Kategorien ein, wie Anrufe mit Beratungsanfrage im Gegensatz zu Anrufen zur Mitteilung von Verstößen und anonyme Anrufe im Gegensatz zu Anrufen mit Rufnummernübertragung. Sie betrachten eine gesteigerte Anzahl an Anrufen mit Beratungsanfrage als Vorteil und schließen daraus, dass die umgesetzten Schulungsmaßnahmen wirken. Sie betrachten Anrufe mit Rufnummernübertragung (im Gegensatz zu anonymen Anrufen) als ein Signal, dass der Anrufer auf eine angemessene Behandlung des gemeldeten Verstoßes ohne negative Auswirkungen für ihn vertraut. In Mitarbeiterbefragungen achten Compliance-Officer außerdem auf eine verbesserte Wahrnehmung ethischer Führung.

Dennoch haben Compliance-Officer das Gefühl, dass solche Versuche zur Messung und Demonstration der Wirksamkeit der Maßnahmen in ihrem Wert beschränkt sind. Beispielsweise bleibt die Interpretation einer gesteigerten Anzahl an

Meldungen über Verstöße uneindeutig – ist dies positiv zu sehen, weil sich die Mitarbeiter eher bereit fühlen, Verstöße zu melden, oder ist dies negativ zu sehen, weil dies für ein höheres Maß an Fehlverhalten im Unternehmen sprechen könnte? Damit bleibt die Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen auf Grundlage derartiger Messwerte unklar.

Abhilfe schafft das Compliance-Index-Modell. Das Modell ist das Ergebnis zweier empirischer Studien, die an der Frankfurt University of Applied Sciences mit Unterstützung des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung (Firm) durchgeführt wurden. Es gibt Aufschluss darüber, mit welchen Maßnahmen eine höhere Bereitschaft für regelkonformes Verhalten im Unternehmen erreicht wird, und macht kulturellen Wandel messbar.

Im Prinzip umfasst das Modell eine Reihe statistischer Verfahren zur Untersuchung komplexer Beziehungsstrukturen zwischen Maßnahmen und Mitarbeiterverhalten und ermöglicht die quantitative Abschätzung der Wirkungszusammenhänge. Dazu werden die Wirkungszusammenhänge in einem linearen Gleichungssystem (Strukturgleichungen) abgebildet und die Modellparameter geschätzt, dass die erhobenen Ausgangsdaten möglichst gut durch das Modell reproduziert werden. In anderen Worten: Das Modell fasst die Wirkungszusammenhänge for-

mal so, dass die Wirkungen von Maßnahmen auf das Mitarbeiterverhalten messbar, quantifizierbar und damit vergleichbar gemacht werden können. So lässt sich beispielsweise die Wirkung einer Schulungsmaßnahme im Vertrieb messen und aufzeigen, was konkret anders gemacht werden muss, damit die Maßnahme bei den Mitarbeitern ankommt.

Das Ergebnis ist ein Compliance-Index (KPI), anhand dessen der Erfolg der Maßnahmen innerhalb der Organisation gemessen, gesteuert und überwacht werden kann. Außerdem erlaubt das Modell interne Benchmark-Analysen, um auf diese Weise Unterschiede in der Compliance-Kultur in einzelnen Organisationsbereichen zu ermitteln.

Da sich Anwender dabei auf einen quantitativen Ansatz stützen, erhalten sie „harte“, belastbare Ergebnisse, die sich durch ein hohes Maß an Objektivität und Vergleichbarkeit auszeichnen. Fortschritte können so eingeleitet, überwacht und vorangetrieben werden. Nur so kommen wir endlich weg von einem „immer mehr“ hin zu einem zielgerichteten, wirksamen und hocheffizienten Ansatz der Compliance-Steuerung.

Sebastian Rick ist Senior Manager im Bereich Governance & Assurance Services der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Ralf Jasny ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Finanzdienstleistungen an der Frankfurt University of Applied Sciences und Experte für quantitative empirische Sozialforschung.

Europlatz Frankfurt

Es wird ungemütlicher

Von Ulrich Kater

Es wird Abend im Reich von Goldilocks. Das ist Finanzmarkt-Jargon und bezeichnet in Anlehnung an eine angelsächsische Märchenfigur einen Zustand wohliger Ausgewogenheit: Ein starkes Wachstum sorgt für steigende Unternehmenserträge, aus denen Zinsen und Dividenden gezahlt werden können, und lässt so die Aktien- und Rentenkurse steigen. Gleichzeitig erhöhen sich die Waren- und Dienstleistungspreise nicht zu viel und nicht zu wenig, so dass die Notenbanken einer immer noch hochverschuldeten Welt weiter mit niedrigen Zinsen unter die Arme greifen können. Diese Zustände herrschen nun seit zwei Jahren in der Weltwirtschaft, in einzelnen Volkswirtschaften wie den Vereinigten Staaten oder Deutschland länger.

Wie sehr die Marktteilnehmer dadurch eingelullt worden sind, darüber gehen die Ansichten auseinander. Vielen stecken die Erfahrungen der Finanzkrisen noch in den Knochen, die in den letzten Jahrzehnten immer häufiger über die Finanzwelt hereinbrachen. Daher war eigentlich auch kaum jemand überrascht, als die Aktienmärkte in der vergangenen Woche um bis zu 10 Prozent korrigierten; die Mauer der Angst war immer noch dick genug, um keine Panik durchbrechen zu lassen.

Aber in anderen Bereichen ist die Zuvorsicht der Märkte schon sehr weit fortgeschritten. So weisen die Anleiherenditen schon seit vielen Monaten keine Laufzeitenprämien mehr auf. Dies ist eine Art Versicherungsprämie im Zins gegen unliebsame Überraschungen während der Laufzeit, insbesondere gegen die Gefahr, dass die Inflation doch höher daherkommt als zu Anleihebeginn erwartet. Die Zuvorsicht, dass es zu keiner unliebsa-

men Überraschung an der Inflationsfront kommt, ist riesengroß, so dass Abweichungen hiervon die Finanzmärkte erben lassen würden. Denn stärkere Inflation stellte die Notenbanken vor das unlösbare Dilemma, zwischen Finanzmarktstabilität und Inflationsbekämpfung wählen zu müssen. Nicht umsonst war es die neueste Zahl zur Lohnentwicklung in den Vereinigten Staaten, die als

Vorbote stärkerer Inflation interpretiert wurde und damit als Auslöser für die Korrektur herhalten musste. Allerdings reicht diese eine Zahl bei weitem nicht aus, um eine Revolution bei den Inflationserwartungen auszurufen. Die Zahl zur Lohnentwicklung vom Freitag entstammt einer recht kapriziösen Zeitreihe mit der Neigung, kurzzeitig nach oben oder unten auszubrechen – ihr Trend ist nur moderat aufwärts gerichtet. In Euroland kommt die Kerninflationsrate sogar überhaupt nicht vom Fleck. Selbst wenn in Deutschland der Tarifabschluss in der Metallindustrie in weiteren Branchen Schule machen sollte, ist das ebenfalls nicht der Stein, der die Inflationslawine losrüttelt.

Man muss zwei Entwicklungen unterscheiden. Da ist zum einen der Inflationschock, der eine wirkliche Erwartungskorrektur und die Rückkehr von Risikoprämien bedeuten würde. Er ist gegenwärtig die Achillesferse der weltweiten Finanzmärkte. Und zum anderen die absehbare Normalisierung der Geldpolitik, mit der die Finanzmärkte aber ebenfalls in eine neue Phase eintreten würden. Es könnte also nicht die letzte Turbulenz an den Finanzmärkten in diesem Jahr gewesen sein, ohne jedoch dass aus Goldilocks gleich Armageddon werden muss.

Der Autor ist Chefvollkswirt bei der Deka-Bank.



WIRTSCHAFTSBÜCHER

In Prozesse investieren

Kluge Juristen überzeugen mit Mathematik

Zunehmend mehr Unternehmer verlangen von ihren Juristen sogenannte Prozessrisikoanalysen, die realistische Risikoabschätzungen ermöglichen. Das kostet zwar Geld, ist aber eine vernünftige Investition, um Unternehmen davor zu bewahren, falsche – da intuitive – Entscheidungen für oder gegen das Führen langwieriger und teurer Prozesse zu treffen. Nun liegt erstmals ein Lehrbuch zur Prozessrisikoanalyse in deutscher Sprache vor, und es ist vortrefflich gelungen. In klarer Sprache führen Jörg Risse, einer der bekanntesten Prozessanwälte Deutschlands, und Matthias Morawietz, der als Jurist bei einem Dax-Konzern wirkt, in die neue Materie ein. „Es ist eine leidige Erfahrung vieler Anwälte und Unternehmensjuristen, dass die Erörterung eines anstehenden Prozesses oft in eine unstrukturierte Diskussion einmündet, gerade wenn eine Vielzahl projektbeteiligter Personen mit unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen am Besprechungstisch sitzt“, schreiben die Autoren. Jeder Teilnehmer versuche dann, seine Anwesenheit durch einen mehr oder weniger wichtigen Redebeitrag zu rechtfertigen. „Ja, aber“-Argumentationsmuster prägen solche Besprechungen: „Der Beitrag des Vorredners wird nur scheinbar durch ein kurzes Ja“ bestätigt, um dann über die Brücke des „aber“ gleich zum eigenen Argument zu kommen – auch wenn dieses auf einer ganz anderen fachlichen Ebene liegen mag. Der Jurist kontert das technische Argument des Ingenieurs, das er gar nicht verstanden hat, mit dem Einwand: Ja, aber man muss zusätzlich die Verjährung bedenken. Ein Gespräch kommt nicht zustande, eine echte Klärung wird nicht erreicht.“

Die Prozessrisikoanalyse ist eine Methode, die solche Gespräche strukturieren lässt. Dabei wird Komplexität nicht reduziert, sondern organisiert. Dies gelingt mittels eines Entscheidungsbaums, der sich auf jedem Flipchart abbilden lässt. In einer Besprechung können dann Schritt für Schritt die einzelnen Risiken abgearbeitet werden: Wird über einen juristischen Knotenpunkt diskutiert, verspüren die anwesenden Kaufleute und Ingenieure keinen Äußerungsdruck. Sie konzentrieren sich darauf, die Sichtweise des Juristen zu verstehen.

Umgekehrt werden sich die Juristen zurückhalten, wenn das Vorliegen eines technischen Mangels erörtert wird. Am Ende steht eine klar nachvollziehbare Handlungsempfehlung. „Verwendet der Jurist diese Entscheidungsbaum für seine Darstellung, wechselt er zu der Sprachform der Manager“, schreiben Risse und Morawietz: „Sieht der Betriebswirt einen Entscheidungsbaum, fühlt er sich zuhause.“ Das habe drei positive Konsequenzen: Der Aufmerksamkeitsgrad des Zuhörers werde erhöht, der Jurist als Gesprächspartner akzeptiert, und das Gesamtverständnis für den Konflikt wachse. „Werden die Entscheidungsknoten dann mit Eintrittswahrscheinlichkeiten versehen und Erwartungswerte errechnet, ist man endgültig in der Zahlenwelt des Managements oder der Wirtschaftsprüfer angekommen.“

Mit der Prozessrisikoanalyse können Juristen auch zeigen, dass es bei Prozessen nicht nur um Kosten, sondern auch um Investitionen mit einer klaren Renditerwartung geht. Denn der Konflikt ist nun einmal da – ob erwünscht oder nicht –, und er hat einen bezifferbaren Geldwert. Risse und Morawietz nennen ein Beispiel: „Ein Unternehmen möchte für die Errichtung eines Offshore-Windparks Mehrkostenansprüche von 100 Millionen Euro über den vereinbarten Pauschalpreis hinaus gegen den Windparkbetreiber geltend machen. Kommt die Prozessrisikoanalyse zu dem Ergebnis, dass diese Forderung einen Erwartungswert von 53,5 Millionen Euro hat, ist dies der erwartete Ertrag. Um den Erwartungswert zu heben, müssen 5 Millionen Euro an Anwaltskosten und Schiedsgerichtsgebühren investiert werden. Die Investition von 5 Millionen Euro verspricht also eine gut zehnfache Rendite.“ Diese Investition zu unterlassen sei unternehmerisch nicht zu rechtfertigen.

Die Prozessrisikoanalyse ermögliche einen Perspektivwechsel, weg vom „Kostenfokus“ hin zum Investitionsdenken. Freilich sind solche Analysen nicht für alle Fälle geeignet. Nichtmonetäre Aspekte können schlecht abgebildet werden. So mag ein Unternehmer den emotionalen Stress befürchten, der mit einem jahrelangen Prozess einhergeht. Auch kann es einen Imageverlust bedeuten, wenn man als Unternehmen im Zusammenhang mit einem Gerichtsprozess in den Medien auftaucht. Umgekehrt wird der Markenhersteller auch einen aussichtslosen Prozess um eine Marke führen wollen, um den Wettbewerbern seine grundsätzliche Kampfbereitschaft zu demonstrieren. All diese Faktoren können in einem Entscheidungsbaum nicht auftauchen, obwohl sie die Entscheidung über das weitere Vorgehen beeinflussen.

Trotzdem stellt das Werk einen nützlichen Denkanstoß vor, der insbesondere für Unternehmensjuristen hilfreich ist. Darüber hinaus ermöglicht eine Reihe von Fallstudien die eigene Übung. Das Buch kommt zur rechten Zeit, da im Zuge von „Legal Tech“ und „Big Data“ diskutiert wird, ob und wie auch die juristische Fallbearbeitung in digitalisierte Abläufe gepresst und von Logarithmen unterstützt oder gar übernommen werden kann. Auch mit der Prozessrisikoanalyse lassen sich juristische Entscheidungsprozesse modellieren. Ob das am Ende eine gute Entwicklung ist, ist allerdings eine ganz andere – auch ethisch relevante – Frage. Obwohl die neue Technik eine Art Heirat zwischen Juristerei und Mathematik ist, werden dem Leser keinerlei stochastische Vorkenntnisse abverlangt. Alles wird ganz einfach und in grafischer Aufbereitung erklärt, also in einer Form, die auch Juristen wählen sollten, wenn sie in Sitzungen auf Betriebswirte oder Techniker treffen. Und zu Beginn des Buches räumen die Autoren anhand praktischer Beispiele auch mit populären Denk-Irrtümern auf.

JOCHAN ZENTHÖFER
Jörg Risse / Matthias Morawietz: Prozessrisikoanalyse – Erfolgsaussichten vor Gericht bestimmen. C.H. Beck/Manz/Helbing Lichtenhahn, München 2017. 237 Seiten. 45 Euro.