

Geschichten, die das Unternehmen schreibt

SCHIEDEN MITARBEITER AUS EINEM UNTERNEHMEN AUS oder wird ein Projektteam aufgelöst, geht nicht nur fachliches Know-how, sondern auch informelles Erfahrungswissen verloren. *Storytelling, ein narrativer Ansatz aus der Psychologie*, hilft, diesen Wissensschatz zu erfassen, um Wiederholungsfehler zu vermeiden und Abläufe zu optimieren. Die erzählten Geschichten wirken aber auch identitätsstiftend und stärken die Unternehmenskultur.

VON ANGELA HEISENBERGER

DI E BESTEN GESCHICHTEN schreibt bekanntlich das Leben, auch im Arbeitsalltag eines Unternehmens. Erzählt werden sie in der Kaffeeküche oder beim Kopierer – über besondere Erlebnisse mit Kunden, Schwierigkeiten in der Abteilung oder erfolgreiche Geschäftsabschlüsse. Sie lassen uns schmunzeln oder die Köpfe schütteln, manchmal entstehen aus scheinbar nebensächlichem Smalltalk große Ideen. Ein Vortrag, der nonchalant mit den Worten »Ich möchte Ihnen heute eine Geschichte erzählen ...« eingeleitet wird, vermag das Publikum weit mehr zu fesseln als eine fachlich noch so fundierte Präsentation.

Was ein Unternehmen ausmacht, sind nicht in Katalogform gegossene Jahresabschlüsse oder die gerahmte Firmenchronik im Foyer. Der Pioniergeist des Unternehmens wird viel greifbarer, wenn sich um die Anfangsjahre Legenden ranken, die immer wieder gerne weitererzählt werden. Ob Josef Manner, der seine Schokolade 1890 mit dem Pferdefuhrwerk selbst auslieferte, oder Steve Jobs, der 1976 den ersten Apple-Prototypen in seiner Garage zusammenlötete – diese Geschichten wirken identitätsstiftend.

Mitte der Neunzigerjahre erkannte der Bildungsbeauftragte des US-Konzerns Xerox, dass sich diese kleinen Anekdoten stärker im Ge-



dächtnis einprägen als sprödes Fachwissen aus Handbüchern, das in Schulungen durchgekaut wird. Auf Basis der Mitarbeiter-Erzählungen baute Xerox ein Wissensmanagementsystem auf, das sich die informelle Kommunikationsweise zu eigen machte. Innerhalb von zwei Jahren konnten Servicezeit und Einzelteileverbrauch um zehn Prozent reduziert werden. Die Lernkurve der Servicetechniker stieg um 300 Prozent, auch die Kundenzufriedenheit verbesserte sich markant.

» Mit Herz und Verstand «

Storytelling ist ein Management-Tool, das die Kraft und Magie von Geschichten systematisch – über ein banales Erinnern »Weißt du noch, damals?« hinausgehend – nutzt. Die Methode wurde 1997 von Steve Denning unter dem Begriff »Springboard Stories« eingeführt. Gehirnforscher führen Lernprozesse auf neuronale Netzwerke in unserem Gedächtnis zurück. Je bildhafter und emotionaler die Prozesse ablaufen, desto leichter sind die damit verknüpften Informationen später abrufbar. Wie auch immer: Bewährt hat sich Storytelling nicht nur als Wissensmanagement-Instrument, sondern auch in Change-Prozessen. Veränderungen rufen meist Verunsicherung oder gar Widerstände hervor, weil langjährige Gewohnheiten in Frage gestellt werden. Der Austausch von Erfahrungen kann diese Blockaden lösen, mit Erfolgsgeschichten lassen sich Mitarbeiter zudem für Neuerungen leichter begeistern. Einen ersten Kick liefern oft symbolhafte Geschichten, die angelehnt an Märchen, Fabeln oder Heldensagen den Weg eines Teams veranschaulichen. Die wiederkehrenden, vertrauten Schemata – Aufbruch ins Abenteuer, das Bewältigen von Herausforderungen und Gefahren, der Erfolg – lassen sich leicht auf den Business-Kontext übertragen und liefern Denkanstöße.

Die Klagenfurter Unternehmensberaterin Eva Kral hat mit Storytelling gute Erfahrungen in bereichsübergreifenden Projekten gemacht, die aufgrund mangelnder Kommunikation zwischen den Beteiligten zu scheitern drohten. »Gerade in technikorientierten Unternehmen ist es schwierig, den Mitarbeitern auf analoger Ebene näher zu kommen. Aber Geschichtenerzählen geht immer – besonders bei Männern«, meint Kral. Anhand einer vorgegebenen Struktur, ähnlich dem Plot eines Filmdrehbuchs, suchen die Mitarbeiter gemeinsame Bilder: Wo sind unsere Wurzeln? Welche Erlebnisse haben uns geprägt? Wie haben wir Krisen bewältigt? Wo geht die Reise hin? »Aus diesen Geschichten



Eine Geschichte zum Thema Vergleich:

Der Maharaja Pranghjet spannte eines Tages eine Schnur mitten durch seinen Thronsaal. Daraufhin forderte er seine Minister auf: »Verkürzt diese Schnur! Aber ihr dürft sie weder abschneiden noch verknoten!« Seine Minister grübelten und grübelten, doch keiner fand die Lösung. Da stand einer der weisesten Männer auf und spannte eine längere Schnur gleich daneben. Und tatsächlich: Die erste Schnur war nun die kürzere der beiden. Alles ist relativ: Erfolg, Freude, Reichtum, Leid, Glück. Es kommt nur auf den Maßstab an.

Quelle unbekannt



Eine Geschichte zum Thema Zusammenarbeit:

Die Steinsuppe: Ein hungriger Wanderarbeiter kommt in ein kleines Bergdorf. Da er nichts zu essen hat, bittet er die Leute, ihm etwas zu geben. Aber niemand ist bereit, ihm zu helfen. Sie haben selbst nicht genug für sich und ihre Familien. Da geht der Wanderarbeiter auf den Marktplatz und entfacht ein Feuer. Von einem der Dorfbewohner leiht er sich einen großen Topf, füllt ihn mit Wasser und setzt ihn auf das Feuer. Unter den misstrauischen und neugierigen Augen der Dorfbewohner klaubt er einen Stein aus der Tasche und riecht entzückt daran. Dann wirft er ihn zum Erstaunen aller in das kochende Wasser. Er rührt in dem Topf und probiert ab und zu einen Löffel voll. Den verwunderten Zuschauern erklärt er: »Ich koche eine köstliche Steinsuppe. Aber leider fehlt noch ein klein wenig Salz.« Einer der Dorfbewohner bringt ihm ein bisschen Salz. Dann schmeckt der Arbeiter erneut seine Suppe ab und sagt: »Mmmh, das ist schon nicht schlecht. Wenn ich nur noch ein klitzekleines Stück Karotte hätte, dann wäre die Suppe wohl perfekt.« Da bringt ihm ein anderer Dorfbewohner eine Karotte. Auf diese Weise bittet der Wanderarbeiter auch um Petersilie, ein Stück Speck und allerhand andere Zutaten. So trägt nach und nach jeder Dorfbewohner etwas bei. Und am Ende können alle eine köstliche Suppe teilen.

Von Sigrid Hauer

lassen sich die einzelnen Meilensteine extrahieren. Muster, Werte und Erfolgsfaktoren werden offensichtlich«, sagt Kral. »Es sind Erlebnisse, die jeder Einzelne mit Herz und Verstand nachvollziehen kann.«

» Verborgene Räume «

Motivation ist eine der großen Stärken von Storytelling – und zugleich eine Stolperfalle. Ist die Geschichte nicht stimmig oder die wahre Intention allzu leicht durchschaubar, geht der Schuss nach hinten los. Erzählt der Chef bei der Weihnachtsfeier ein Gleichnis über Harmonie und Teamgeist, während zwischen den Abteilungen die Fetzen fliegen, stellt sich die Frage, wie eng er mit den Vorgängen im Unternehmen tatsächlich vertraut ist. Wenn in Krisenzeiten Entlas-

sungen bevorstehen, das Management aber die starke Marktposition des Unternehmens beschwört, zeugt dies von blankem Zynismus. Eine ehrliche Stellungnahme der Firmenleitung wäre in dieser Situation eher angebracht. Diese kann durchaus in einen Aufruf zu mehr Zusammenhalt münden, Motto: »Wir haben schon vieles gemeinsam durchgestanden. Das können wir auch noch schaffen.« Am wirkungsvollsten sind immer authentische, nicht konstruierte Geschichten.

Storytelling eröffnet die Möglichkeit, die Stimmung im Unternehmen, die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur aufzuspüren. Nicht immer sind die Ergebnisse für die verantwortlichen Führungskräfte schmeichhaft. »Ich sage es offen heraus: Es gab mehr Personen, die angeschafft haben, aber =>

⇒ die Tätigkeit nicht ausgeführt haben«, heißt es beispielsweise in einer Erfahrungsgeschichte, die das Team von Narrata Consult im Rahmen eines Projektes aufzeichnete. Das deutsche Consulting-Unternehmen



EVA KRAL, CHANGE DESIGN: »Erlebnisse, die jeder nachvollziehen kann.«

hat sich auf Storytelling spezialisiert und verfährt dabei nach einer am Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelten Methode, der »Learning History«. Die Berater erfassen mittels qualitativer Interviews mit den Mitarbeitern deren unterschiedliche Geschichten, wobei nach einer offenen Erzählphase mittels systemischer Fragetechnik in einzelnen Punkten noch stärker in die Tiefe geforscht wird. Ein fest strukturierter Fragebogen würde viele Aspekte gar nicht zutage fördern, ist Narrata-Gründerin Christine Erlach überzeugt: »Jede Frage öffnet einen Antwortraum. Rechts und links davon gibt es aber weitere verborgene Räume, die ich nicht entdecken kann, wenn ich nichts von ihnen weiß.«

Aus den gesammelten Geschichten werden Archetypen gebildet und in Form von Analogien, Bildern oder Comics aufbereitet. »Die Anonymisierung ist sehr wichtig. So gelingt es, eine anfängliche Abwehrhaltung sofort aufzufangen«, sagt die Unternehmensberaterin. Aus der bildhaften Darstellung ergeben sich wiederum Identifikationsmöglichkeiten, auch komplizierte Vorgänge werden anschaulich und nachvollziehbar. Gleichzeitig bleibt aber bei heiklen Themen die nötige Distanz gewahrt. »Geschichten sind automatisch mit Emotionen verbunden. Emotionen treiben uns und bestimmen unser Verhalten«, beschreibt Erlach diesen Prozess.

» Das Kuh-Problem «

Im Idealfall reicht die positive Energie über das konkrete Projekt hinaus. Für einen deutschen Düsentriebwerksbauer entwickelte Christine Erlach mit ihrer Kollegin Karin Thier ein Storytelling-Projekt, das die gewonnenen Erfahrungen rund um den komplexen Bau einer Fertigungshalle bün-



Eine Geschichte zum Thema Charakter:

Die Orangen: In der Stadt Wu kam ein Schüler enttäuscht zu seinem Meister zurück. Er hatte erfolglos versucht, Orangen auf dem Markt zu verkaufen und wettete nun zornig gegen die Menschen, die seine Orangen nicht kaufen wollten, egal wie sehr er sie anpries. Da schüttelte der Meister seinen Kopf und strich sich durch seinen langen weißen Bart: »Es liegt vielleicht an dir und nicht an den Orangen!« »Niemals, Meister«, beschwerte sich der Junge. Da nahm der Meister eine Orange und fragte seinen Schüler: »Wenn ich diese Orange nun auspresse, was kommt dabei heraus?« »Natürlich Orangensaft, Meister«, antwortete der Junge. »Richtig«, sagte der Meister. »Und wenn ich mit einem Holzbalken darauf schlage, was kommt dann heraus?« »Immer noch Orangensaft, Meister!«, entgegnete sein Schüler. »Du sagst die Wahrheit«, sagte der Meister und fragte ein drittes Mal: »Wenn nun aber ein Maulesel darauf tritt, was wird dann herauskommen?« Da knurrte der Schüler: »Meister, warum fragst du mich das? Es wird natürlich auch dieses Mal Orangensaft herauskommen. Es kommt immer Orangensaft heraus.« »Du bist weise, mein Schüler«, antwortete da der Meister mit ruhiger Stimme. »Die Orange antwortet immer mit dem, was in ihr drin ist – ganz gleich, was ihr zugefügt wird. So ist es auch mit den Menschen: Setze Sie unter Druck und sieh, was dabei herauskommt. Reagieren sie mit Hass, Zorn und Neid, so ist es das, was in ihnen steckt.«

Chinesische Erzählung

deln sollte. Die Erzählungen der beteiligten Mitarbeiter übersetzten die Narrata-Expertinnen gemeinsam mit einem Illustrator in eine liebevoll gestaltete Comic-Geschichte über die beschwerliche Reise eines Lkw-Konvoys auf der »Route 77«. Konflikte mit Zulieferern und externen Partnerfirmen wurden durch eine Kuhherde symbolisiert, die sich den Lastwagen stur in den Weg stellt und



CHRISTINE ERLACH, NARRATA CONSULT: »Emotionen treiben uns.«

die Weiterfahrt behindert. Dieser heitere Zugang öffnete auf spielerische Weise den Blick und auch Verständnis für die anderen Kooperationspartner. »Wir haben ein Kuh-Problem« wird seither im Betrieb als geflügeltes Wort für Verständigungsprobleme verwendet – und alle wissen Bescheid.

In einem Projekt für die voestalpine Stahl GmbH wandte das Narrata-Team Storytelling an, um die Erfahrungen, die bei der

Montage einer Feuerverzinkungsanlage gesammelt wurden, für den Bau einer weiteren Anlage zu nutzen. In den Erzählungen der damaligen Projektmitarbeiter kristallisierten sich als zentrale Punkte die Anerkennung der Leistungen, Zusammengehörigkeitsgefühl, Arbeitsbelastung, Effizienz des Managements, Kooperation mit Zulieferern und Mitarbeitern anderer Abteilungen und der Führungsstil heraus. Der hohe Arbeitsdruck wurde davor nie offen thematisiert, zeigte sich aber an einem kleinen Detail: Wiederholt berichteten die Ingenieure von Campingliegen, auf denen sie vor Ort übernachten mussten, um stets bereit zu sein.

»Storytelling hilft uns, auf ›tief vergrabenes‹ Wissen zu stoßen, um im Betriebsalltag Prozesse anders zu gestalten und damit rasch Verbesserungen zu realisieren. Wir erkennen unsere unternehmenskulturellen Muster und können sie, wenn nötig, verändern«, sagt Angelika Mittelmann, Personalentwicklerin der voestalpine. Aufgrund der Berichte wurden die Zeit- und Arbeitspläne weniger straff gestaltet, die Verantwortlichkeiten geteilt und die Zusammenarbeit mit Teambuilding-Maßnahmen unterstützt. Mit Erfolg: Die zweite Feuerverzinkungsanlage konnte zwei Wochen vor dem geplanten Termin in Betrieb genommen werden und produzierte vom ersten Tag an – ohne die übliche Vorlaufzeit für Feinjustierungen – in Top-Qualität. »Geschichten bzw. Anekdoten sind ⇒



Jetzt kommt Bewegung rein

Entspannt reisen ist gut fürs Business.

Die ÖBB Business Class macht Arbeit zum Vergnügen!



 ÖBB Business Class um € 15,-*: individuell verstellbare Ledersitze, Steckdose an jedem Sitzplatz, Begrüßungsgetränk, Zeitungsservice, Am Platz-Service und Sitzplatzreservierung inklusive

 Modernste Ausstattung – im railjet und den Fernreisezügen der ÖBB

 Beste Verbindungen – im ÖBB Bahnnetz und über die Grenzen hinaus

 In neuer ÖBB-Bestzeit von Wien nach Salzburg: ab jetzt in nur 2:22 Stunden

Informationen an allen ÖBB-Personenkassen, direkt im Zug oder auf oebb.at



Eine Geschichte zum Thema Zeit:

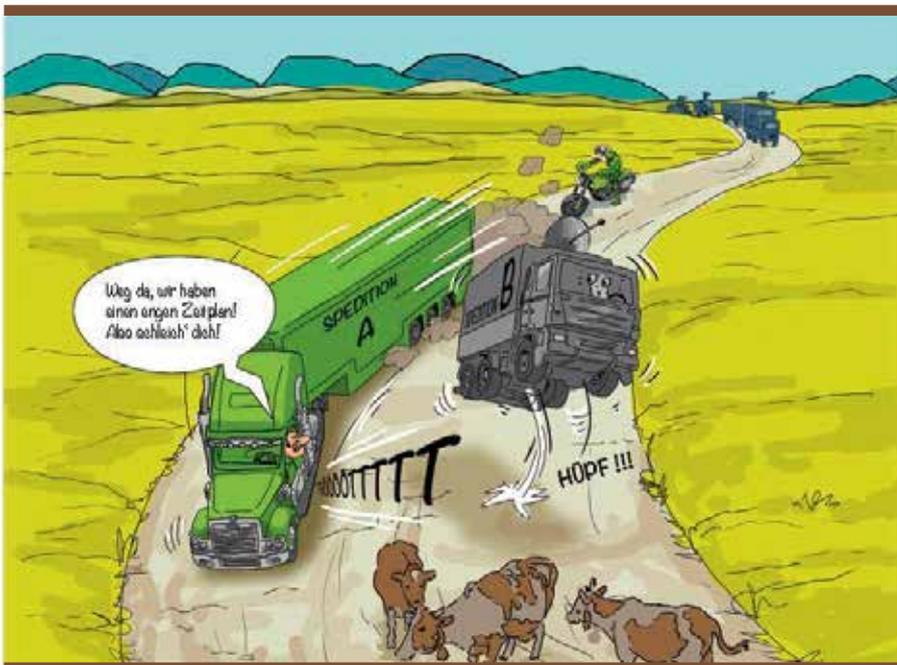
Die Steine: Eines Tages wurde ein alter, angesehener Professor gebeten, im Rahmen einer Tagung zum Thema »Zeitmanagement« zu referieren. Zur vereinbarten Zeit stand nun der Professor vor einer Elite von 15 Top-Managern großer Unternehmen, die sich darauf vorbereiteten, sämtliche Einzelheiten des Expertenreferats aufzuschreiben. Der Professor beobachtete seine Zuhörer, einen nach dem anderen, und sprach dann: »Wir werden ein Experiment machen.« Mit diesen Worten stellte er ein großes gläsernes Gefäß auf den Tisch. Dann holte er ein Dutzend Steine hervor, ungefähr so groß wie Tennisbälle, und legte sie vorsichtig, einen nach dem anderen in den Behälter. Als das Glas bis oben gefüllt war, blickte der Professor die Tagungsteilnehmer an und fragte: »Ist das Glas voll?« Alle antworteten spontan: »Ja!«

Da holte der Professor einen Sack mit Kies hervor. Mit Sorgfalt kippte er den Kies über die großen Steine und schüttelte hin und wieder das Glas leicht, bis der Kies zwischen den großen Steinen hindurch zum Boden des Glasgefäßes vorgedrungen war. Abermals blickte der alte Professor auf sein Publikum und fragte: »Ist das Glas jetzt voll?« Diesmal durchschauten die Teilnehmer das Spielchen. Einer der Manager antwortete: »Sehr wahrscheinlich nicht!« Nun holte der Professor unter der Tischplatte einen Kessel mit trockenem Sand hervor. Vorsichtig kippte er den Sand in das große Glasgefäß und der Sand füllte die Hohlräume zwischen den Steinen und dem Kies aus. Erneut fragte der Professor seine »Schüler«: »Ist das Glas

jetzt voll?« Die gespannten Kursteilnehmer antworteten ohne Zögern: »Nein!« Da nahm der alte Professor einen Krug mit Wasser und füllte das Glas bis zum Rand voll.

Dann fragte er: »Welche große Wahrheit lässt sich mit diesem Experiment beweisen?« Ein Tagungsteilnehmer antwortete nach kurzem Nachdenken: »Auch wenn der Terminkalender noch so voll ist, lassen sich noch ein paar weitere Termine hinzufügen – wenn man wirklich will.« »Nein«, antwortete der Professor. »Dieses Experiment beweist folgende große Wahrheit: Wenn man nicht zuerst die großen Steine in den Glasbehälter legt, lässt sich nicht mehr alles und ganz besonders nicht die großen Dinge unterbringen.« Da breitete sich unter den Zuhörern ein nachdenkliches Schweigen aus. In die Stille hinein fragte der Professor: »Was sind die großen Steine in Ihrem Leben? Sind es die Gesundheit, die Familie, die Freunde, Hobbys, Träume, der Beruf, einer Sache zu dienen, sich zu entspannen oder etwas ganz anderes? Wenn man den Lappalien, dem »Kies« und dem »Sand«, den Vorrang gibt, füllt man sein Leben mit Nichtigkeiten. Die kostbare Zeit, in der man sich den wichtigsten Elementen seines Lebens widmen sollte, geht aber verloren. Legen Sie die großen Steine Ihres Lebens zuerst in Ihr Glas und fügen Sie erst dann kleinere Steine, Sand und Wasser hinzu!« Mit einem leisen Lächeln verabschiedete sich der alte Professor von seinem nachdenklichen Publikum und verließ ohne Hast den Saal.

Von Stephen Covey



DAS KUH-PROBLEM. Mit einem Comic brachte Narrata Consult die Kommunikationsprobleme eines Münchner Unternehmens pointiert auf den Punkt.

ein hochwirksames Mittel zur Übertragung von Kulturwissen, weil sie normalerweise keine »Abstoßungsreaktionen« hervorrufen.

So können wir dieses sehr schwer kommunizierbare Wissen übertragbar machen«, zeigt sich Mittelman von der Methode überzeugt.

» Wir sind die Firma «

Ein schönes Beispiel für die Visualisierung des Unternehmens als »große Familie« gelang dem Chemiekonzern BASF 2005. Anlässlich des 140-jährigen Firmenjubiläums konnten unter dem Motto »140 Geschichten für 140 Jahre« Mitarbeiter aus allen Sparten, Hierarchiestufen und Ländern auf einer eigens eingerichteten Website ihre ganz persönliche BASF-Geschichte erzählen. Das Online-Portal war auch für Außenstehende zugänglich und bot einen bunten, lebendigen Einblick in den Arbeitsalltag des Unternehmens. Nebenbei steigerte die Aktion die Markenwirkung in einem Ausmaß, das eine herkömmliche Marketingkampagne kaum erreicht hätte.

2008 erschienen die gesammelten Berichte in Buchform. Eine der ersten Ingenieurinnen im Anlagenbau erinnert sich beispielsweise an die Pionierarbeit in der Computer-Steinzeit. Ein Weinexperte outet die Kellerei der BASF als sechstgrößten Weinfachhandel Deutschlands. Eine Mitarbeiterin aus Singapur erzählt von einem berührenden Moment, als ihr der Werksdirektor zu ihrem Geburtstag gratulierte. Das Ergebnis ist ein Mosaik aus vielen Erlebnissen,

ILLU: CARSTEN HERBERT/HELDENSTRECH FÜR NARRATA CONSULT

die dem Konzern hinter der grauen Fassade Leben einhauchen. Die Botschaft »Wir alle schreiben die Firmengeschichte mit« schafft zusätzlich Verbundenheit.

Einen ähnlichen Weg geht Siemens mit dem Social-Media-Projekt »/answers«. Eine Reihe kleiner Videospots im Dokumentarstil porträtiert Personen »von nebenan«, die unter der Regie renommierter Filmemacher und Journalisten erzählen, wie Technologie ihr Leben beeinflusst. In dem Film »Into the Light« lässt der 50-jährige Bruce aus Südafrika seine Skaterleidenschaft wieder aufleben und hilft Jugendlichen in Durban, Events zu organisieren. Der Bezug zu Siemens – Technologiepartner der WM 2010 – wird erst im Abspann des Clips hergestellt. Corinna aus Wien erzählt, wie sie als Blinde Wände und Ecken »hört« und andere Menschen an ihrem Duft erkennt. Ihre Schule, das Blindenerziehungsinstitut, hat am von Siemens initiierten Energieeffizienz-Projekt »Pool 2« teilgenommen – auch davon erfährt man erst im Schlusstext, wenn Interesse und Sympathien bereits geweckt sind. Vermehrt wird Storytelling inzwischen auch für das Recruiting

entdeckt. Die offensive Positionierung als attraktiver Arbeitgeber leistet im Wettbewerb um die besten Talente gute Dienste. Narrata Consult betreut derzeit ein deutsches IT-Unternehmen, das potenzielle Bewerber künftig über Comic-Clips im Internet anlocken will. Die kleinen Geschichten sollen das Besondere dieses Unternehmen und seiner Mitarbeiter – »den Spirit des Unternehmens«, so Narrata-Chefin Christine Erlach – vermitteln.

Die Werbebranche hat längst erkannt, dass Employer Branding über Geschichten besser und nachhaltiger funktioniert. Spannende Storys statt plumpem Marketing lautet die Devise. Red Bull, Coca-Cola oder auch Vespa stehen für ein Lebensgefühl. Das beworbene Produkt ist Nebensache. Gut erzählte Geschichten setzen das Kino im Kopf in Gang, gehen unter die Haut und werden weiter erzählt. Im Mittelpunkt steht der Mensch. Die Botschaft kommt durch die Hintertür. ■

BAUSTEINE EINER GESCHICHTE

» **Business Coach Sigrid Hauer**, Geschäftsführerin der EBH GmbH, empfiehlt, für eine gelungene Geschichte folgende Schritte zu beachten:

1. Ziel: Was wollen Sie mit der Geschichte aussagen?

Wen wollen Sie erreichen?

Was wollen Sie beim Zuhörer bewirken?

2. Art der Geschichte: Welcher Geschichten-Typ ist passend – Märchen oder Fabeln, historische Begebenheiten, Erfahrungen berühmter Persönlichkeiten?

3. Helden: Ohne Held funktioniert keine Geschichte, auch im Business nicht.

Wie sieht der Held aus?

Welche Eigenschaften und Talente hat er?

Welche Aufgaben muss er erfüllen?

4. Protagonisten: Gute Geschichten sind kurz und prägnant. Um die Handlung voranzutreiben, sollten nicht zu viele Protagonisten eingeführt werden.

Welche Figuren sind für die Geschichte notwendig?

Österreichs größtes Konferenzunternehmen präsentiert die

Business Circle Konferenz

13./14. Juni 2013

Courtyard by Marriott Wien Messe

**BUSINESS
CIRCLE**

Konferenzen und Seminare

**ERFOLG
STECKT
AN!**

Credit Risk 2013

Seit 18 Jahren Europas führende Konferenz für Kreditrisikomanagement

Über 20 TOP-Referenten sprechen in zwei parallelen Streams zu brand-aktuellen und innovativen Themen

Das sagen unsere Teilnehmer zur Credit Risk



„Sehr guter Überblick, welche Themen gerade Markt bestimmend sind, woran derzeit theoretisch gearbeitet wird und was praktisch umgesetzt wurde.“

Michael Horvat, BAWAG P.S.K., Wien



„Hochkarätige Referenten ziehen selbstkritisch Lehren aus den aktuellsten Entwicklungen.“

Falk Winkel, Credit Suisse, Zürich



„Eine hervorragende Bestandsaufnahme wichtiger Themen und Meinungen in der Risikomanagement-Szene.“

Dkfm. Torsten Löffler, Aareal Bank AG

Programm anfordern unter temmer@businesscircle.at, Tel: +43 / 1 / 5225820-12