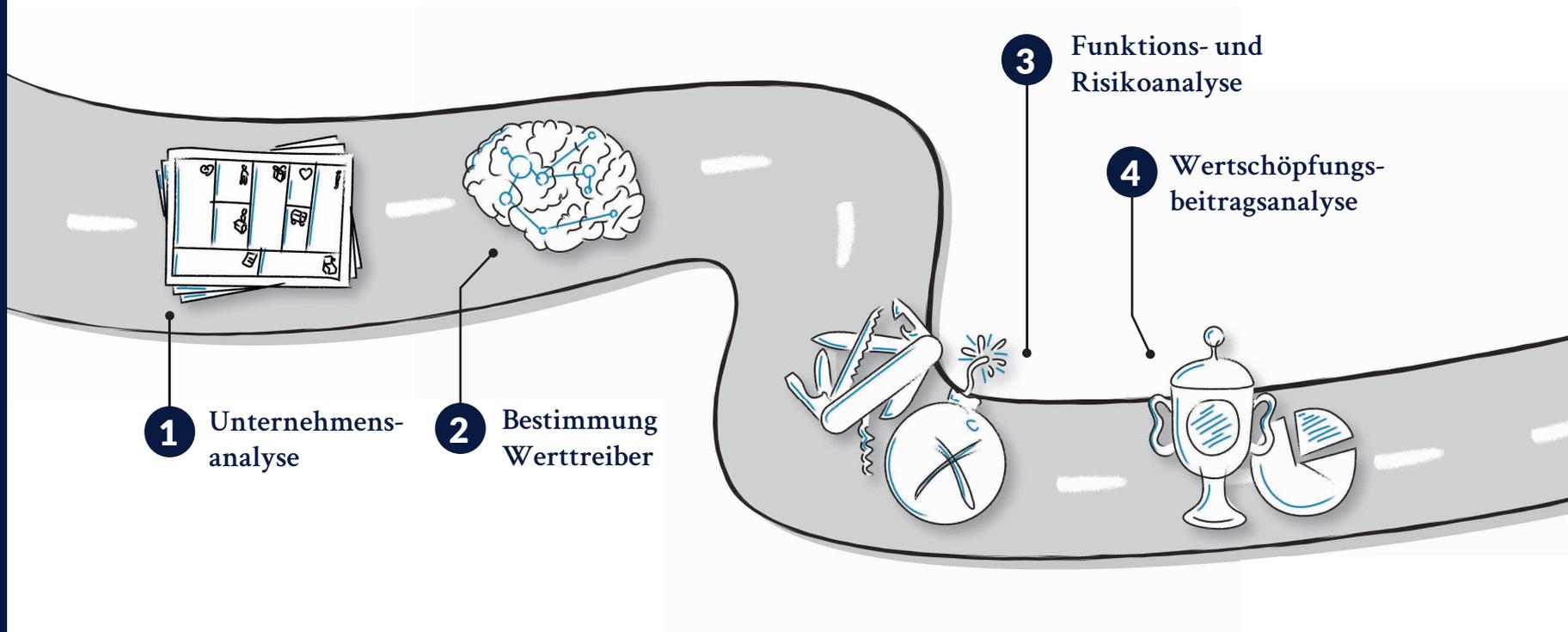


Die Verrechnungspreis-Roadmap ist ein praxisnaher und anwenderfreundlicher Leitfaden für die Ermittlung fremdüblicher Verrechnungspreise und bietet ein breites Repertoire an steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Konzepten.

2.2 *Verrechnungspreis- Roadmap*

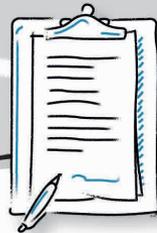
Verrechnungspreis-Roadmap



5 Unternehmens-
charakterisierung



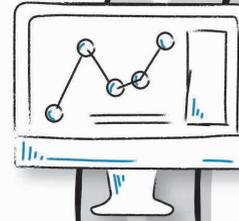
6 Vertragsanalyse



7 Transaktions-
gruppenbildung



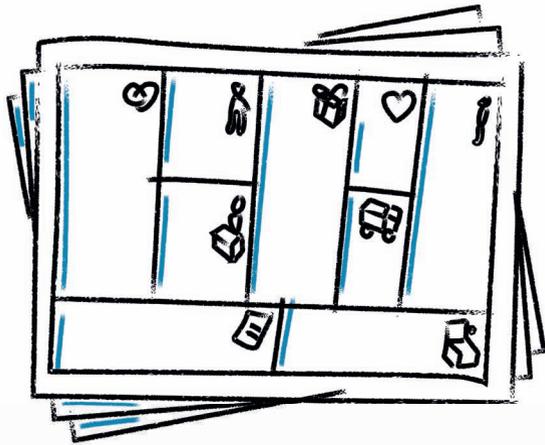
9 Verrechnungspreis-
management und
-monitoring



8 Bestimmung
fremdüblicher
Verrechnungspreise



1



Was ist das eigene Geschäftsmodell?

Welches sind die Rahmenbedingungen für das Geschäftsmodell?

Grundlage für die Ermittlung fremdüblicher Verrechnungspreise ist ein gutes Verständnis für die Art und Weise, wie das eigene Unternehmen funktioniert. Im Rahmen der Unternehmensanalyse sollen daher die relevanten Geschäftsmodelle identifiziert und unter Berücksichtigung der ökonomischen und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen analysiert werden.

Unternehmens- analyse



● **Geschäftsmodelle** beschreiben die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens.

● **Ökonomische Rahmenbedingungen** definieren die marktbezogenen, global makro-ökonomischen und regulatorischen Leitplanken, die von Unternehmen in der Regel nicht beeinflusst werden können, aber auf das eigene Geschäftsmodell einwirken.

● **Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen** beschreiben die selbst beeinflussbaren Faktoren im Unternehmen, die sich positiv oder negativ auf das eigene Geschäftsmodell auswirken können.

Geschäftsmodell

Geschäftsmodelle beantworten die Frage nach den Triebfedern des eigenen Geschäfts. Dabei sind folgende Fragestellungen zu adressieren und zu beantworten:

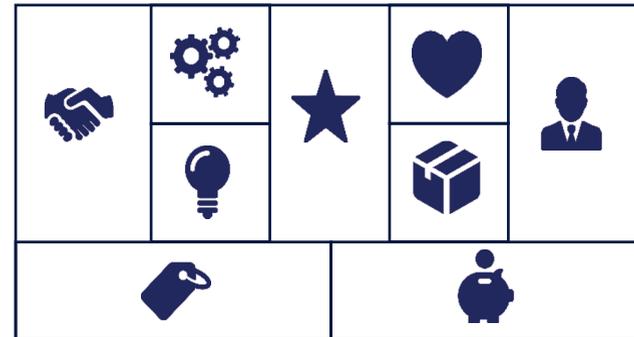
- Welchen konkreten Nutzen haben Kunden und die an der Wertschöpfung beteiligten Partner eines multinationalen Unternehmens aus der Geschäftstätigkeit?
- Wie schafft das multinationale Unternehmen einen Mehrwert und wie macht es diesen den Kunden zugänglich?
- Auf welche Art und Weise verdient das multinationale Unternehmen mit seiner Geschäftstätigkeit Geld?

Ein klares Verständnis des eigenen Geschäftsmodells ist essentiell, um die eigenen Stärken weiter auszubauen, Schwächen zu reduzieren und auf Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld nachhaltig reagieren zu können. So kann das eigene Profil gestärkt und eine gezielte Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern erreicht werden.

Das Wissen über das eigene Geschäftsmodell (zentrale Faktoren der Wertschöpfung, exogene ökonomische und regulatorische Einflussfaktoren und wesentliche Werttreiber) ist auch für die Verrechnungspreisanalyse von elementarer Bedeutung, da Verrechnungspreise auf eine verursachungsgerechte Aufteilung des Gesamtgewinns der multinationalen Unternehmensgruppe zielen. Eine verursachungsgerechte Aufteilung bedeutet, dass Gewinne zwischen den Landesgesellschaften vergleichbar den Marktprozessen entsprechend der Wertschöpfungsbeiträge einzelner Landesgesellschaften aufgeteilt werden.

Aber auch bei Veränderungen bestehender Geschäftsmodelle (etwa durch die Digitalisierung) und der Etablierung neuer Geschäftsmodelle sollten Verrechnungspreise stets im Auge behalten werden, um unerwünschte Besteuerungsfolgen frühzeitig zu identifizieren und diesen entgegenwirken zu können.

Eine etablierte und empfehlenswerte Methode zur Identifikation und Analyse der wichtigsten Schlüsselfaktoren von Geschäftsmodellen ist die Verwendung von Business Model Canvas. Business Model Canvas unterstützt multinationale Unternehmensgruppen bei der Entwicklung, Überarbeitung und Anpassung von Geschäftsmodellen. Durch die Schematisierung zentraler Schlüsselfaktoren von Geschäftsmodellen in neun Feldern, die Einbeziehung der Ergebnisse von Analysen des ökonomischen Umfelds und SWOT-Analysen können Erfolgsfaktoren und Risikofelder des eigenen Geschäftsmodells und deren Wechselwirkungen transparent gemacht werden. Nachstehend ist ein Business Model Canvas mit den neun Schlüsselfaktoren für die Analyse von Geschäftsmodellen dargestellt, die nebenstehend kurz näher beschrieben werden.





Schlüsselpartner

Je nach Geschäftsmodell können strategische Partnerschaften von Bedeutung sein, um die Effektivität des Unternehmens zu steigern und Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen.

Welche Partner sind von strategischer Bedeutung?



Schlüsselaktivitäten

Um ein Produkt herzustellen oder eine Leistung zu erbringen, sind bestimmte Schlüsselaktivitäten notwendig.

Welches sind die wichtigsten Aktivitäten für das Geschäftsmodell?



Nutzenversprechen

Jede Leistung verfolgt einen Zweck und muss mit einem bestimmten Nutzenversprechen verbunden sein: Neuer, besser, günstiger oder einfach nutzerfreundlicher sind typische Attribute eines Nutzenversprechens.

Welchen Nutzen haben Kunden, wenn sie das Produkt oder die Leistung beziehen?



Kundenbeziehung

Der Aufbau und die Pflege der Kundenbeziehungen ist wichtig für die Bindung von Kunden an das eigene Unternehmen und die Generierung von Nach- und Folgekäufen. Die Art und Weise der Kundenansprache sowie die Pflege bestehender Kundenbeziehungen muss auf das Marktumfeld und die Kundengruppen abgestimmt sein.

Wie können relevante Kunden gewonnen und gebunden werden?



Kundenarten

Der Verkauf von Leistungen erfordert die Ansprache bestimmter Kunden (-gruppen), etwa die Masse, eine Nische, verschiedene Kundensegmente.

Welches ist die Kundenzielgruppe?



Schlüsselressourcen

Die Leistungserbringung ist an Schlüsselressourcen (etwa Produktionskapazitäten, Personal, Rohstoffe) gebunden, deren Verfügbarkeit und Qualität den Erfolg maßgeblich bestimmen.

Welche Ressourcen sind unverzichtbar?



Vertriebs- und Kommunikationskanäle

Die angebotenen Produkte und Leistungen müssen auf geeignete Weise beworben und vermarktet sowie über geeignete Kanäle dem Kunden zugänglich gemacht werden.

Wie erfahren Kunden von Leistungen oder Produkten des Unternehmens und wie gelangen diese zum Kunden?



Kosten

Jeder Leistungserbringung stehen (Opportunitäts-)Kosten gegenüber, weshalb es gilt, diese kosteneffizient zu erbringen.

Welches sind die wichtigsten Kostenblöcke für das Geschäftsmodell?



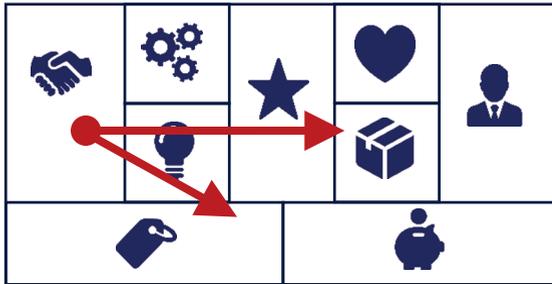
Einnahmequellen

Die Wege, Geld zu verdienen, sind vielfältig. Einnahmequellen können beispielsweise einmalig oder laufend zu Geldzuflüssen führen. So binden etwa Abonnements Kunden für eine längere Zeit an eine Leistung, allerdings zu günstigeren Konditionen als bei einer Einmalzahlung.

Was sind geeignete Einnahmenmodelle?

Business Model Canvas

Die Entwickler von Business Model Canvas, *Alexander Osterwalder* und *Yves Pigneur*, unterscheiden Geschäftsmodelle nach ihren Epizentren. Von jedem der neun Schlüsselfaktoren kann die treibende Kraft (Epizentrum) für das eigene Geschäftsmodell ausgehen und die Art und Weise der Wertschöpfung beeinflussen. Diese Epizentren beeinflussen die anderen Schlüsselfaktoren, die sich oftmals ausgehend vom Epizentrum entwickeln. Im Folgenden werden exemplarisch vier besonders relevante Geschäftsmodelltypen für die Verrechnungspreisanalyse anhand ihrer Wertschöpfungs-Epizentren skizziert.

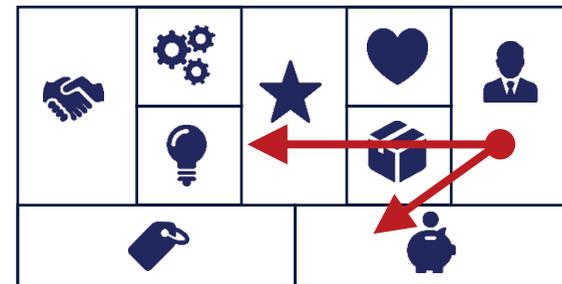


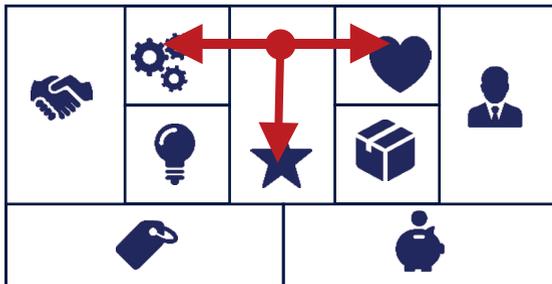
»Ressourcen-basierende« Geschäftsmodelle

... sind dadurch gekennzeichnet, dass das Epizentrum der Wertschöpfung in der eigenen Technologie, der besonderen Infrastruktur oder bestehenden Partnerschaften des Unternehmens liegt. Haupttreiber des Erfolgs sind also durch das Unternehmen selbst oder im Netzwerk geschaffene immaterielle Werte, deren Ursprung in der Produktion oder der Erbringung von Dienstleistungen liegt. Um diese Werttreiber herum müssen das Nutzenversprechen für bestimmte Kunden (-gruppen) entwickelt, geeignete Absatzkanäle erschlossen und geeignete Einnahmequellen bestimmt werden.

»Kunden-basierende« Geschäftsmodelle

... sind dadurch gekennzeichnet, dass das Epizentrum der Wertschöpfung bei den Kunden als zentrale Werttreiber liegt. Kunden können zentrale Werttreiber sein, wenn ihre Daten wie beispielsweise bei Plattform-Technologien oder ihre individuellen Bedürfnisse und Wünsche bei der Produkt- und Leistungserstellung (beispielsweise »Product Customizing«) zentrales Element des Geschäftsmodells sind. Damit einhergehend sind diese Geschäftsmodelle häufig durch einen erleichterten Zugang zu und höheren Komfort bei der Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen für die Kunden gekennzeichnet.



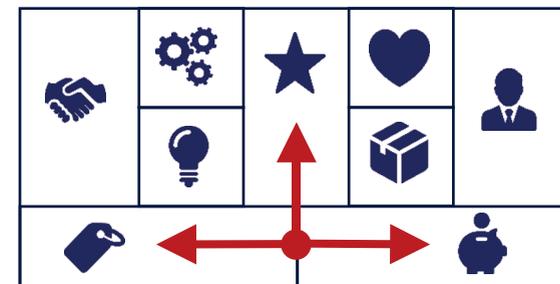


»Angebots-basierende« Geschäftsmodelle

... sind durch neue und innovative Nutzenversprechen charakterisiert, die die vor- und nachgelagerten Bausteine eines Geschäftsmodells beeinflussen. Bezogen auf ein konkretes Nutzenversprechen (beispielsweise kürzere Lieferzeiten, höhere Qualität, weitergehendes Anwendungsspektrum oder besseres Image) müssen die Technologien und Infrastrukturen adjustiert und die Vertriebskanäle entsprechend ausgerichtet werden. Primär geht es darum, das eigene Geschäftsmodell durch ein einzigartiges Nutzenversprechen gegenüber den Geschäftsmodellen von Wettbewerbern abzugrenzen.

»Finanz-basierende« Geschäftsmodelle

... richten ihre Wertschöpfung anhand finanzieller Parameter (preis-, umsatz- und kostenspezifische Kriterien) aus, um darauf basierend die anderen Schlüsselfaktoren des Geschäftsmodells zu entwickeln. Die Quelle des Erfolgs dieser Geschäftsmodelle liegt in der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern beispielsweise durch besondere Preismerkmale (etwa Luxus- oder Discount-Segment) oder besondere Finanzierungsmodelle (etwa Kauf, Lizenz, Leasing).



Ökonomische Rahmenbedingungen

Ökonomische und regulatorische Rahmenbedingungen setzen wichtige Leitplanken, innerhalb derer multinationale Unternehmensgruppen ihr Geschäftsmodell umsetzen und ausführen müssen. Sie sind eine zentrale Einflussgröße für den unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg. Da diese exogenen Faktoren in der Regel nicht durch die Unternehmensgruppe beeinflusst werden können, müssen deren Implikationen für das jeweiligen Geschäftsmodell berücksichtigt werden. Ziel ist es, die positiven exogenen Faktoren (wie günstiges Lohnniveau, geringer Wettbewerb, hohe Kaufkraft der Kunden) für sich zu nutzen und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken zu managen. Andererseits sind die negativen exogenen Faktoren bestmöglich zu meiden beziehungsweise deren nachteilige Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell zu minimieren.

Die ökonomischen und regulatorischen Rahmenbedingungen können global analysiert werden. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausprägungen in Abhängigkeit der jeweiligen Regionen, Länder, Märkte oder Branchen werden diese in der Regel jedoch auch auf einer geringeren Abstraktionsebene analysiert. So waren zum Beispiel von der Weltwirtschaftskrise nicht alle Regionen gleichermaßen stark betroffen und haben sich unterschiedlich schnell wieder erholt. Gleichzeitig reagierten zyklische Branchen (etwa Automobil, Maschinenbau) stärker auf die Abkühlung der Weltwirtschaft als weniger zyklische Branchen. Diese Beispiele veranschaulichen die Notwendigkeit einer Analyse der ökonomischen und regulatorischen Rahmenbedingungen sowohl ganzheitlich mit Blick auf globale Entwicklungen als auch hinsichtlich der Besonderheiten auf einer geringeren Abstraktionsebene entsprechend der relevanten Cluster für die multinationale Unternehmensgruppe (beispielsweise Regionen, Länder, Märkte, Branchen).

Aus den gewonnenen Erkenntnissen über die Implikationen der ökonomischen und regulatorischen Rahmenbedingungen der Vergangenheit sowie deren erwarteten Einfluss auf das eigene Geschäftsmodell in der Zukunft können sich Indizien sowohl für eine Anpassung des Geschäftsmodells als auch für die interne Liefer- und Leistungsverrechnung mittels Verrechnungspreisen ergeben. Im Rahmen der Verrechnungspreisanalyse liefern diese auch Aufschluss zu Fragen, warum zum Beispiel hohe Wachstumsraten erzielt oder Verluste erwirtschaftet wurden. Aus der Analyse exogener Faktoren können des Weiteren wichtige Erkenntnisse für die Planung von Verrechnungspreisen gewonnen werden, denn diese zeigen wichtige Parameter zur Umsetzung einer wertschöpfungsgerechten Vergütung der einzelnen Landesgesellschaften einer multinationalen Unternehmensgruppe im Rahmen gruppeninterner Transaktionen auf.

Die Übersicht auf der nächsten Seite enthält eine nicht abschließende Beschreibung wichtiger exogener Faktoren und damit verbundener Risiken. Diese sind dahingehend zu analysieren, ob und falls ja, in welchem Umfang sie das eigene Geschäftsmodell und die interne Liefer- und Leistungsverrechnung beeinflussen. Um die Auswirkungen exogener Faktoren auf unterschiedlichen Ebenen erörtern zu können, ist es empfehlenswert, diese Analyse sowohl für die multinationale Unternehmensgruppe als Ganzes als auch für die einzelnen Landesgesellschaften durchzuführen.

Exogene Faktoren	Beschreibung	Risiken	Einfluss auf Geschäftsmodell*  
Globale Wirtschaftslage	In Abhängigkeit der Phase des Konjunkturzyklus der Weltwirtschaft (Erholung, Prosperität, Rezession, Depression) können sich die Ertrags- und Wachstumsaussichten unterscheiden.	<ul style="list-style-type: none"> geopolitische Krisen Abkühlung des globalen Wachstums 	      
Regionale Wirtschaftslage	Die Konjunkturzyklen verlaufen weltweit nicht synchron. Daher sind die ökonomischen Aussichten regionenspezifisch zu analysieren.	<ul style="list-style-type: none"> Verminderung des Exports oder der Binnennachfrage für die Region Rückgang der Kaufkraft 	      
Marktform	Die Möglichkeit zur Realisation von Preis- und Mengenprämien wird durch die Anzahl der Marktteilnehmer (etwa Monopol, Monoposon, Oligopol, Oligopson) determiniert.	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion von Preis- und Mengenprämien durch Änderung der Marktstruktur 	      
Wettbewerber	Eng mit der Anzahl der Wettbewerber verbunden ist auch die relative Bedeutung von Wettbewerbern auf dem jeweiligen Markt und deren Innovationskraft.	<ul style="list-style-type: none"> Preis- oder Mengenrisiko durch Substitutionen 	      
Markteintrittsbarriere	Markteintrittsbarrieren hindern Konkurrenten am Markteintritt und können etwa technologischer, finanzieller oder politischer Natur sein.	<ul style="list-style-type: none"> Neue Wettbewerber durch Wegfall von Markteintrittsbarrieren etwa durch neue (digitale) Technologien 	      
Zugang zu Produktionsfaktoren	Zugang zu erforderlichen Produktionsfaktoren (Mitarbeiter, Rohstoffe, Kapital) zu günstigen Konditionen kann in globalen Wertschöpfungsketten ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.	<ul style="list-style-type: none"> Kostenrisiko durch Anstieg der Bezugspreise Produktionsunterbrechungen durch fehlende Produktionsfaktoren 	      
Kaufkraft	Die Kaufkraft ist ein determinierender Faktor für die Produkte und deren Preise. Abhängigkeit von der regionalen Kaufkraft können Anpassungen am Produktmix, den Produkten selbst oder der Preisdifferenzierung erforderlich sein.	<ul style="list-style-type: none"> Rückgang der Kaufkraft und der Nachfrage nach Produkten und Leistungen des Unternehmens 	      
Kaufverhalten und Kundenwünsche	Das Kaufverhalten von Kunden sowie deren individuelle Bedürfnisse können regionalen Unterschieden unterworfen sein und sich im Zeitverlauf verändern.	<ul style="list-style-type: none"> Nachfragerückgang aufgrund von Änderung des Kaufverhaltens und der Kundenwünsche 	      
Regulatorische Rahmenbedingungen	Das regulatorische Umfeld setzt die rechtlichen Grenzen, innerhalb derer multinationale Unternehmensgruppen in den verschiedenen Regionen ihre Geschäftstätigkeit ausüben.	<ul style="list-style-type: none"> Umsatz- oder Gewinnminderungen durch die Einführung nachteiliger Gesetze oder Regularien Investitionsrisiken infolge von Rechtsunsicherheiten 	      
Stabilität des geografischen Umfelds	Das politische und gesellschaftliche Umfeld ist ein zentraler Faktor für Investitionen in einer Region. Mangelnde Stabilität kann nachteilige Effekte für das eigene Geschäftsmodell haben.	<ul style="list-style-type: none"> Sinkende Umsätze und Margen durch nachteilige politische oder gesellschaftliche Veränderungen 	      

* Ein positiver Einfluss wird grün, ein negativer Einfluss rot und das jeweilige Ausmaß durch eine Zahlenskala von eins (geringer Einfluss) bis drei (hoher Einfluss) dargestellt. Für exogene Faktoren, die sich nicht auf das eigene Geschäftsmodell auswirken, sieht die Skala eine gelbe Null vor.

Unternehmensspezifische SWOT-Analyse

Neben den exogenen ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sind auch fundierte Informationen über die multinationale Unternehmensgruppe und deren Landesgesellschaften sowie deren Einfluss auf die verfolgten Geschäftsmodelle ein wichtiger Baustein der Verrechnungspreisanalyse. Hierfür sind

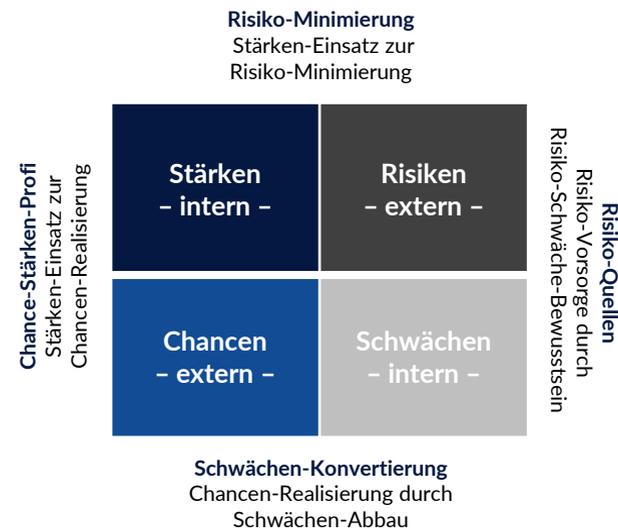
- allgemeine Informationen (zum Beispiel Stellung in der Wertschöpfungskette, Portfolio eigener Produkte und Dienstleistungen, wichtige Märkte)
- finanzielle Kennzahlen (zum Beispiel Gewinn, Profitabilität, Auslastung)
- individuelle Stärken und Schwächen bezogen auf das Geschäftsmodell und die eigenen Wertschöpfungsbeiträge sowie
- Potenziale (Chancen) und Anfälligkeiten (Risiken) des Geschäftsmodells und der eigenen Wertschöpfungsbeiträge aus Veränderungen der ökonomischen und regulatorischen Rahmenbedingungen

zu analysieren.

In der betriebswirtschaftlichen Praxis hat sich die SWOT-Analyse (englisches Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) für eine umfassende Unternehmensanalyse unter Berücksichtigung interner und externer Faktoren etabliert. Diese Methodik ist einfach in ihrer Anwendung und adressiert vier grundsätzliche Fragestellungen: Die ersten beiden fokussieren auf eine Analyse der unternehmensinternen Stärken und Schwächen. Die weiteren Fragestellungen fokussieren auf eine Analyse der Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen aus den ökonomischen Rahmenbedingungen.

Die SWOT-Analyse bietet zunächst die Möglichkeit einer klaren Trennung bei der Analyse interner und externer Faktoren, wobei für

die externen Faktoren (Chancen und Risiken) auf die Erkenntnisse der Analyse der ökonomischen und regulatorischen Rahmenbedingungen zurückgegriffen werden kann. In einem zweiten Schritt sind die Wechselwirkungen zwischen internen und externen Faktoren wie nachstehend skizziert zu analysieren und deren Auswirkungen und Konsequenzen für das eigene Geschäftsmodell (Business Model Canvas) zu erörtern.



Nachstehend sind exemplarisch verrechnungspreisrelevante Themenkomplexe aufgelistet, die zur Analyse der internen Stärken und Schwächen einer multinationalen Unternehmensgruppe und deren Landesgesellschaften herangezogen werden können.

Interne Faktoren	Beschreibung	Risiken	Einfluss auf Geschäftsmodell*  
Einzigartigkeit und Schutz von Technologien	Technologien können ein wichtiger Faktor für den nachhaltigen unternehmerischen Erfolg sein. Allerdings hängt deren Werthaltigkeit von der Einzigartigkeit und Komplexität der Technologie, der eigenen Innovationskraft sowie der Gefahr substitutiver oder disruptiver Technologien ab.	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklungs- und Vergütungsrisiko für selbst entwickelte Technologien Risiko des Verlusts von Marktanteilen durch Substitute 	      
Zugang und Auslastung von Schlüsselressourcen	Engpässe in den Schlüsselressourcen (etwa Rohstoffe, Personal, Produktionskapazitäten) können zu Unterbrechungen im Betriebsablauf führen und Kosten verursachen. Andererseits verursachen Ressourcenüberschüsse Leerkosten und belasten das Betriebsergebnis.	<ul style="list-style-type: none"> Risiko der Verfügbarkeit von Schlüsselressourcen Risiko von Produktionsengpässen Auslastungs- und Kostenrisiko 	      
Qualitätsmanagement und Kosteneffizienz	Kosten und Qualität stehen in einem Spannungsfeld zueinander. Es ist Aufgabe des strategischen Managements, eine möglichst optimale Balance zwischen hoher Qualität und geringen Kosten zu finden.	<ul style="list-style-type: none"> Risiko der Erfüllung von Qualitätsanforderungen Kostenrisiko 	      
Abhängigkeitsgrad	Eine Fokussierung auf einzelne Lieferanten oder Kunden kann einerseits effiziente Betriebsabläufe unterstützen. Allerdings erhöht sich damit die Abhängigkeit und das Risiko für das eigene Geschäftsmodell aufgrund einer geringen Diversifikation.	<ul style="list-style-type: none"> Beschaffungsrisiko Kundenausfallrisiko 	      
Produkt- und Dienstleistungsspektrum	Das Produkt- und Dienstleistungsspektrum ist ein Abgrenzungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern (Unique Selling Proposition). Das Produkt- und Dienstleistungsspektrum ist regelmäßig dahingehend zu hinterfragen, ob neue Produkte und Dienstleistungen ergänzt und bestehende herausgenommen werden sollen.	<ul style="list-style-type: none"> Absatzrisiko Leerkostenrisiko 	      
Kundenbezogenheit der Produkte	Die Kundenbezogenheit von Produkten schafft die Grundlage für eine hohe Identifikation der Kunden mit einem Produkt oder einer Marke, allerdings sind damit oftmals auch höhere Kosten als bei der klassischen Massenproduktion verbunden.	<ul style="list-style-type: none"> Kostenrisiko 	      
Adäquanz von Vertriebskanälen	Vertriebskanäle orientieren sich an Kundenbedürfnissen und den Nutzenversprechen der Unternehmen. Durch Weiterentwicklungen von Geschäftsmodellen und technologische Neuerungen sind Vertriebskanäle regelmäßig hinsichtlich ihrer Adäquanz zu validieren.	<ul style="list-style-type: none"> Absatzrisiko aus der Kundenansprache über gewählte Absatzkanäle Kostenrisiko aus der Erschließung neuer Absatzkanäle 	      
Kundenverbundenheit und Attraktionskraft der Marke	Die Pflege bestehender Kundenbeziehungen und der nachhaltige Aufbau eines überzeugenden Markenimages sind essentiell für die Vereinnahmung (wiederkehrender) Umsatzströme und damit für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.	<ul style="list-style-type: none"> Risiko der Erosion des Kundenstamms und des Markenimages 	      

* Ein positiver Einfluss wird grün, ein negativer Einfluss rot und das jeweilige Ausmaß durch eine Zahlenskala von eins (geringer Einfluss) bis drei (hoher Einfluss) dargestellt. Für Themenkomplexe, die sich nicht auf das eigene Geschäftsmodell auswirken, sieht die Skala eine gelbe Null vor.