

Horst Wildemann

Management leistungswirtschaftlicher Absatzrisiken *

Inhaltsverzeichnis

Leistungswirtschaftliche Absatzkrisen im Industrieunternehmen	Seite 2
Absatzrisiko	Seite 2
Verkaufsrisiko	Seite 3
Lager- und Transportrisiko	Seite 3
Produkthaftungsrisiko	Seite 4
Management industrieller Absatzrisiken	Seite 5
2.1 Identifikation von Absatzrisiken	Seite 6
2.2 Analyse und -bewertung von Absatzrisiken	Seite 7
2.3 Handhabung von Absatzrisiken	Seite 8
2.4 Überwachung von Absatzrisiken	Seite 12
2.5 Empirische Befunde	Seite 13
Organisatorische Verankerung	Seite 14
Literaturverzeichnis	Seite 17

Leistungswirtschaftliche Absatzrisiken im Industrieunternehmen

Kürzer werdende Markt-, Produkt- und Technologielebenszyklen resultieren in einer Reduktion des Time to Market und der Amortisationszeit. Konjunkturelle Auf- und Abschwünge schlagen ungepuffert auf die Unternehmen durch. Auf der Absatzseite des Unternehmens führen eine zunehmende technische Komplexität und eine steigende Individualisierung der Kundenanforderungen zu einer Defragmentierung der Märkte und somit zu einem explosionsartigen Anstieg der Produktvarianten. Dies bedingt einen überproportionalen leistungswirtschaftlichen Koordinationsaufwand und damit verbunden ein erhöhtes Risikopotenzial, nicht zuletzt im Absatzbereich des Industrieunternehmens. Es resultieren absatzseitig Lager- und Transportrisikopotenziale durch komplexe Produkt- und Kundenstrukturen sowie Nachfrageschwankungen. Produkthaftungsrisikopotenziale resultieren darüber hinaus durch die zunehmende Verkürzung der Entwicklungszeiten und die hiermit einhergehende Zeit zur Produktprüfung. Schließlich ergeben sich Verkaufsrisikopotenziale durch eine fehlende Wahrnehmung hinsichtlich den preislichen, zeitlichen, mengenmäßigen, qualitäts- und funktionalitätsbezogenen Kundenwünschen sowie ihren Änderungen.

Gleichermaßen bekräftigen die Neubestimmungen im Produkthaftungs- und Produktsicherheitsgesetz sowie die in 2002 vorgenommene Anhebung der gesetzlichen Gewährleistungsdauer von sechs Monaten auf zwei Jahre die Notwendigkeit eines systematischen Risikomanagements im Absatzbereich. Das in der Praxis oft rein finanzorientierte Risikomanagement reicht in diesem Zusammenhang nicht aus, um Verkaufs-, Lager-, Transport- und Produkthaftungsrisiken zu managen.

In diesem Beitrag wird folgenden Fragen nachgegangen:

- Welche leistungswirtschaftlichen Absatzrisiken bestehen im Industriebetrieb?
- Wie können leistungswirtschaftliche Absatzrisiken identifiziert, analysiert, bewertet, gehandhabt und überwacht werden?
- Welche organisatorischen Aspekte sind beim Absatzrisikomanagement zu beachten?

Es werden Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Beantwortung der Fragestellungen herangezogen, die 2003 vom Autor im Rahmen des Forschungsprojekts ‚Wertorientiertes Risikomanagement zur Verbesserung der Risikoposition von kleinen und mittleren Unternehmen‘ (gefördert von der Stiftung Industrieforschung) durchgeführt wurde.

Absatzrisiko

Unter ‚Absatzrisiko‘ werden alle negativen Abweichungen hinsichtlich absatzseitigen Bezugsgrößen verstanden, die mit Verlustpotenzialen nach der Fertigstellung der Erzeugnisse einhergehen. Diese umfassen finanzielle Kenngrößen wie den Umsatz und die Kosten des Vertriebs. Es werden jedoch auch Abweichungen leistungswirtschaftlicher Parameter wie der Qualität, Menge und Zeit hinsichtlich abzusetzender oder abgesetzter Produkte betrachtet. Ein abweichungsbezogenes Risikoverständnis setzt gleichermaßen das Vorhandensein von Plan- oder Zielwerten voraus. Zur Systematisierung wird auf die Ausführungen von Rogler zurückgegriffen. Es werden fünf für den Industriebetrieb relevante Absatzarten unterschieden [vgl.], die in ihrer Reihenfolge des Absatzprozesses beschrieben werden. Das Lager- und Transportrisiko werden zusammengefasst, da beide in der Praxis der Distributionslogistik zuzuordnen sind. Das ‚Zahlungsrisiko‘ wird als fünfte Absatzrisikoart nicht betrachtet, da es ein finanzwirtschaftliches und kein leistungswirtschaftliches Absatzrisiko ist.

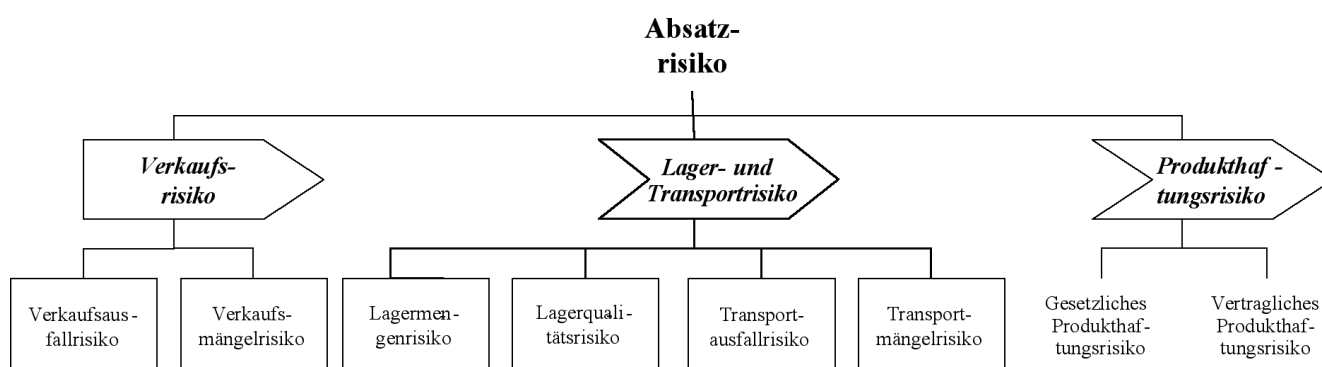


Abbildung 1: Systematik leistungswirtschaftlicher Absatzrisiken [in Anlehnung an Rogler (2002), S. 235ff.]

Verkaufsrisiko

Das Verkaufsrisiko ist ein außerbetrieblich begründetes Risiko. Es wird maßgeblich durch den Anteil der Auftragsfertigung beeinflusst. Im Gegensatz zur marktanonymen Fertigung, ist das Verkaufsrisikopotenzial bei der reinen Auftragsfertigung minimal [vgl. Pfohl (2002), S. 45]. Verlustgefahren beim Verkauf entstehen somit bei einer marktanonymen Fertigung und der Mischfertigung durch die Produktion auf Lager. Ein Absatz der gelagerten Produkte ist nicht möglich. Zu unterscheiden sind Verkaufsausfall- und Verkaufsmängelrisiken [vgl. Rogler (2002), S. 238ff.]. Bei Ersterem findet das Unternehmen keine Abnehmer für die produzierten Güter. Die Risiken lassen sich auf veraltete Produkte, veränderte Nachfragestrukturen oder auf die inadäquate Erforschung von Kundenbedürfnissen zurückführen. Gleichermaßen lassen sich die Ursachen von Verkaufsausfallrisiken auf gesetzliche Verbote zurückführen. Hier sei beispielsweise das Verbot von Kinderspielzeugen zu nennen, die mit gesundheitsschädlichen Kunststoffen hergestellt wurden. Verkaufsmängelrisiken subsumieren dahingegen Abweichungen, die sich auf den/die geplanten Verkaufspreis, -menge, -qualität und -zeit beziehen. Negative Abweichungen von geplanten Preisen resultieren daraus, dass sich anvisierte Produktpreise am Markt nicht durchsetzen lassen oder aus Marktpreisänderungen bei schwebenden Geschäften. In ersterem Fall liegt die Ursache in einer Zunahme der Wettbewerbsintensität, die ex ante vom Vertrieb falsch eingeschätzt wurde. In letzterem Fall hat sich der Marktpreis nach Abschluss eines Kaufvertrags erhöht, bei dem die Güter noch nicht ausgeliefert worden sind. Verkaufsmengenrisiken resultieren durch die Überproduktion von Gütern. Hier liegt eine Überschätzung des Marktpotenzials vor, die zu Abschreibungen und Entsorgungen der Produkte führt. Stimmen die Kundenanforderungen nicht mit den Produkteigenschaften überein, so spricht man von Verkaufsqualitätsrisiken. Schließlich besteht ein Verkaufszeitrisiko, wenn die hergestellten Produkte nicht in der anvisierten Zeit veräußert werden können. Zwischen den einzelnen Verkaufsmängelrisiken bestehen Interdependenzen, die vom Risikomanagement im Absatzbereich erkannt werden müssen. So wirkt sich ein Verkaufszeitrisiko oft nicht nur auf den Verkaufspreis, sondern auch auf die absetzbare Menge aus und vice versa. Darüber hinaus besteht zwischen dem Marktpreis und der Absatzmenge eine Korrelation, die durch das Nachfrageverhalten der Abnehmer definiert ist.

Lager- und Transportrisiko

Das Lagerisiko ist ein innerbetrieblich begründetes Risiko. Es subsumiert Gefahren der Wertminderung des Lagerbestands, die dadurch entstehen, dass fertige Erzeugnisse auf Lager produziert werden, die während der Lagerung beschädigt und zu einer Minderung der Produkteigenschaften führen oder vernichtet werden. Die Beeinflussbarkeit

des Lagerrisikos nimmt hingegen ab, wenn Konsignationslager bei Abnehmern vorgehalten werden oder wenn die Lagerung durch einen Dienstleister wahrgenommen wird. In diesen Fällen liegt ein (bedingt) außerbetrieblich begründetes Risiko vor.

Es werden Lagerqualitäts- und Lagermengenrisiken unterschieden [vgl. Rogler (2002), S. 290ff.] Das Lagerqualitätsrisiko kennzeichnet die Eigenschaftsminderung gelagerter Güter. Im Industriebetrieb geschieht dies beispielsweise durch Korrosion oder durch die Beschädigung bei der Einlagerung von Gütern. Im Gegensatz zum Lagermengenrisiko muss die Lagerware nicht vollständig abgeschrieben werden, da eine Weiterverwendung möglich ist. Das Lagermengenrisiko resultiert dadurch, dass gelagerte Güter vollständig vernichtet werden. Die Ursachen von Lagerrisiken können sowohl auf die Beschaffenheit des Lagers, aber auch auf das Lagermanagement zurückgeführt werden. Verwinkelte, nicht überdeckte oder schlecht gekennzeichnete Lagerflächen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass fertige Erzeugnisse verloren gehen oder durch die Ein- oder Auslagerung beschädigt werden. Gleichermaßen wird ihr Risikopotenzial durch die Lagerumschlaghäufigkeit und durch das logistische An- bzw. Auslieferungskonzept determiniert. Lagermanagement nach dem Last-in-First-Out-Verfahren geht im Gegensatz zum First-in-First-Out-Verfahren mit einem höheren Risikopotenzial bzgl. Korrosion oder Verderb auf Grund der längeren Verweildauer einher. Die Umschlaghäufigkeit des Lagers wird darüber hinaus durch eine falsch dimensionierte Lagerfertigung verschlechtert. Es resultieren monetäre Verlustpotenziale durch eine erhöhte Kapitalbindung [vgl. Wildemann (2004), S. 29ff.]

Das Transportsrisiko ist, sofern dieser durch ein drittes Unternehmen wahrgenommen wird, dahingegen ein außerbetrieblich begründetes Risiko. Der Transport zwischenbetrieblicher Güterströme erfolgt in der Praxis durch Speditionsunternehmen oder durch sogenannte Third-Party-Logistics Dienstleister [vgl. Niemann (2002), S. 411ff.] Das Transportsrisiko subsumiert Verlustpotenziale, die durch Beschädigungen oder Schwund an Produkten während der Auslieferung fertiger Produkte an Kunden resultieren.

Zu unterscheiden sind das Transportausfall- und Transportmängelrisiko [vgl. Rogler (2002), S. 298ff.]. Analog zum Lagerrisiko kennzeichnet Ersteres den Fall, dass Produkte während dem Transport vollständig vernichtet werden. Das Transportmängelrisiko kennzeichnet die Eigenschaftsminderung transportierter Güter. Mängel, also Abweichungen von einem Plan- oder Zielwert, können hinsichtlich der Transportmenge, der Transportqualität, der Transportzeit und des Transportortes auftreten. Transportmengenrisiken resultieren durch Transportunfälle, durch Diebstahl oder durch inadäquate Sicherung der Ware für den Transport. Vom Unternehmen müssen die zerstörten oder beschädigten Produkte neu hergestellt oder nachgebessert werden. Werden Güter, die während dem Transport beschädigt wurden, dennoch vom Kunden zu niedrigeren Preisen oder gar nicht abgenommen, so wird von einem Transportqualitätsrisiko gesprochen. Man spricht vom Transportzeitrisiko, wenn Lieferzeiten nicht eingehalten werden können, die dazu führen, dass Waren vom Kunden nicht abgenommen oder nur mit schlechteren Konditionen abgenommen werden. Gleiche Konsequenzen können dadurch resultieren, dass Zielabweichungen hinsichtlich dem Transportort eintreten. Ihre Ursachen sind oft auf die Verkehrsinfrastruktur zurückzuführen.

Produkthaftungsrisiko

Das Produkthaftungsrisiko ist ein außerbetrieblich begründetes Risiko. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass Produkte nach der Fertigstellung nicht vom Hersteller abgenommen werden und/oder nach dem Verkauf Haftungsansprüche geltend gemacht werden. Das Risiko der Produkthaftung zählt bei Produkten der Massenfertigung zu den bestandsgefährdenden Unternehmensrisiken und ist durch eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit und durch ein hohes Schadensausmaß gekennzeichnet.

Zu unterscheiden sind zwei Haftungsanspruchsrisikoarten. Das Risiko vertraglicher Produkthaftungsansprüche resultiert aus Kauf- und Garantieverträgen und subsumiert im Wesentlichen Qualitätsmängel oder Abweichungen von der gewöhnlich zu erwartenden Beschaffenheit. Gewährleistungsansprüche ergeben sich hierbei auf Grund von Fehlern im Sinne des § 459 Abs. 1 BGB oder auf Grund vereinbarter, aber nicht gelieferter Produkteigenschaften im Sinne von § 459 Abs. 2 BGB. In beiden Fällen hat der Käufer das Recht auf Wandlung oder Minderung bzw. auf Ersatz oder auf Schadensersatz. Schadensersatzansprüche entstehen ferner für vorsätzliche oder fahrlässige Pflichtverletzungen sowie für Folgefehler, die hieraus resultieren [vgl. Rogler (2002), S. 357ff.].

Gesetzliche Produkthaftungsansprüche dahingegen sind nicht auf Verträge, sondern auf die Leitentscheidung des Bundesgerichtshofs von 1968 zurückzuführen, nach welcher eine Verkehrssicherungspflicht des Herstellers für Produkte besteht. Der Gesetzgeber unterscheidet die fünf Fehlerkategorien Entwicklungs-, Konstruktions-, Fabrikations-, Instruktions- und Produktbeobachtungsfehler [vgl. Scholl (2001), S. 247]. Ferner wird zwischen einem verschuldensabhängigen und einem verschuldensunabhängigen gesetzlichen Produkthaftungsrisiko unterschieden. In letzterem Fall gelten nicht die Bestimmungen des Produkthaftungsgesetzes. Fehler dieser Art liegen vor, wenn ein Produkt "nicht die Sicherheit bietet, die unter Berücksichtigung aller Umstände, insbesondere seiner Darbietung, des Gebrauchs, mit dem billigerweise gerechnet werden kann, in dem es in Verkehr gebracht wurde, berechtigterweise erwartet werden kann." [§ 3 ProdHaftG].

Die Zuordnung der Risikopotenziale der vertraglichen Produkthaftung zum Absatzbereich ist auf seine Funktion abzuschließen. Gleichmaßen hat der Vertrieb durch seine Rückkoppelung mit der Konstruktion, Produktion und Auftragsabwicklung vor Vertragsabschluss sicherzustellen, dass sowohl qualitative, mengenmäßige Kapazitäten und Fähigkeiten vorliegen, um vereinbarte Vertragsgegenstände gewährleisten zu können. Dahingegen sind gesetzliche Haftungsrisiken, die aus Entwicklungs-, Konstruktions- oder Fabrikationsfehlern resultieren, keine originären Absatzrisiken, da sie durch die Forschung & Entwicklung oder Produktion verursacht werden. Ausgenommen sind Fehler, die durch ein Versäumnis des Vertriebs entstehen, technische oder qualitative Daten an die Leistungserstellungseinheiten weiterzuleiten. Dem Funktionsbereich können lediglich Instruktions- und Produktbeobachtungsrisiken zugeordnet werden.

Management industrieller Absatzrisiken

Das Ziel des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements besteht darin, die bereits existierenden und die zukünftigen Risiken im Leistungserstellungsprozess eines Unternehmens so zu steuern und zu regeln, dass die Zielerreichung innerhalb der funktionalen Bereiche gewährleistet wird und sichergestellt ist, dass die leistungswirtschaftliche Risikoposition eines Unternehmens, also die Gesamtheit der von einem Unternehmen eingegangenen leistungswirtschaftlichen Risiken dessen Risikotragfähigkeit nicht übersteigt. Das leistungswirtschaftliche Risikomanagement hat die Aufgabe, das Risikobewusstsein der Mitarbeiter zu stärken, so dass die relevanten Störpotenziale und Risiken bei allen Aktivitäten zur Leistungserstellung vorausschauend identifiziert, beurteilt und im Bedarfsfall Maßnahmen zur Risikohandhabung eingeleitet werden. Das leistungswirtschaftliche Risikomanagement muss vielmehr gewährleisten, dass durch den bewussten Umgang mit Risiken die unternehmerischen Ziele und damit die Wahrung von Chancenpotenzialen sichergestellt wird. Ferner trägt es dazu bei, dass ein unnötiges Schadensausmaß im Risikoeintrittsfall vermieden wird und die Ressourcen entlang der Wertschöpfungskette effizient allokiert werden. Es geht darum, das Bewusstsein zu erzeugen, dass alle betrieblichen Entscheidungen unter dem Einfluss des Risikos erfolgen und daher eine durchgängige Berücksichtigung von Risikoaspekten und Sicherheitsüberlegungen im Leistungserstellungsprozess notwendig ist.

Das leistungswirtschaftliche Risikomanagement lässt sich durch einen Prozesszyklus der Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -bewertung, Risikohandhabung und der Risikoüberwachung beschreiben. Dieser Prozesszyklus bildet den Kernbestandteil eines unternehmensweiten Risikomanagement-Systems. Der Prozesszyklus ist kontinuierlich zu durchlaufen und bei allen Entscheidungen in das Entscheidungskalkül des Managements zu integrieren. Das Risikomanagement auf leistungswirtschaftlicher Ebene kann somit als eine Vielzahl integrierter Prozessdurchläufe, die jeweils starke Interdependenzen zueinander aufweisen, interpretiert werden. Die miteinander vernetzten Prozesszyklen innerhalb eines funktionalen Bereiches werden zu einem Gesamtsystem auf Unternehmensebene integriert. Dadurch wird ein übergeordneter Risikomanagementprozess konstituiert, der seinerseits durch dezentrale Risikomanagementprozesse in den funktionalen Bereichen unterstützt wird.

2.1 Identifikation von Absatzrisiken

Durch die Risikoidentifikation, also der bewussten Suche nach Risiken wird die Grundlage geschaffen, auf der alle anderen Phasen im Prozesszyklus aufbauen. Der Identifikationsprozess beinhaltet eine möglichst strukturierte, detaillierte und vollständige Erfassung aller wesentlichen leistungswirtschaftlichen Risiken beziehungsweise Schadensgefahren und Verlustpotenziale einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge.

Zur Aufgabe der Risikoidentifikation gehört die umfassende Bestandsaufnahme aller Risiken, denen sich das Unternehmen hinsichtlich der Absatzrisiken gegenübersteht. Um die Effektivität der Identifikation zu erhöhen, sollte sie methodisch ausreichend unterstützt und durch eine formale Vorgehensweise vorgegeben werden. Zur vollständigen Erfassung aller leistungswirtschaftlichen Risiken sollte diese bottom-up durch die Prozesseigner entlang dem Leistungserstellungsprozess des Unternehmens erfolgen. Für Absatzrisiken bedeutet dies, dass vor allem Mitarbeiter aus den Bereichen Vertrieb, Auftragsabwicklung und Fertigwarenlager als Kompetenzträger der Risikoursachen gelten und zur Identifikation heranzuziehen sind. Unterstützt wird diese Vorgehensweise durch eine top-down-Vorgabe der Unternehmensführung, in welchen Bereichen beziehungsweise betrieblichen Prozessen wesentliche Risiken auftreten können, die sich auf die Unternehmensziele auswirken. Eine der obersten Leitlinien und zentraler Erfolgsfaktor der Risikoidentifikation ist die Stärkung des Risikobewusstseins aller Mitarbeiter im Unternehmen. Durch ein erhöhtes generelles Bewusstsein bei allen Organisationsmitgliedern für den Umgang mit Risiken kann die Quantität und Qualität der Risikoidentifikation maßgeblich beeinflusst werden. In Bezug auf das Management von Absatzrisiken bedeutet dies, dass die Ergebnisse der Risikoanalyse und die dieser zu Grunde liegenden Überlegungen möglichst allen Betroffenen zugänglich zu machen sind. Mit der Einrichtung einer Risikodatenbank, in der gewonnene Erkenntnisse bedarfsgerecht abgerufen werden können, kann der Forderung nach mehr Transparenz und Information zur Risikoanalyse nachgegangen werden.

Im Rahmen der Identifikation bestehender und potenzieller Risiken wird das Unternehmen kontinuierlich, funktionsübergreifend, systematisch und vollständig [vgl. Oppl-Jirsa (1985), S. 20 ff] nach bestehenden und potenziellen Risiken untersucht [vgl. Härterich (1987), S. 41], die erhebliche Gefahren darstellen und einen monetären Schaden anrichten können. Ebenfalls ist eine aktuelle und frühzeitige Risikoidentifikation für die Wirtschaftlichkeit der Risikohandhabung von hoher Bedeutung [vgl. Furer (1990), S. 65; Imboden (1983), S. 100f.]. Die Identifikation ist dabei nicht auf unternehmensinterne Risiken begrenzt, sondern umfasst ebenfalls solche unternehmensexternen Ursprungs [zu den Verfahren der Risikoidentifikation vgl. Schuy (1989), S. 116; Hermann (1996), S. 41].

Der qualitative Prozess der Risikoidentifikation (Datenerhebung) ist dabei in die Arbeitsabläufe des Unternehmens zu integrieren. Zur Identifikation bieten sich neben einem dauerhaften Monitoring von Frühwarnindikatoren [vgl. Lück (2000), S. 327 f.] im Soll-Ist-Vergleich ebenfalls verschiedene Methoden an. Im Rahmen der Risikoidentifikation erweist sich die Zuteilung von klaren Verantwortlichkeiten in den Organisationseinheiten als zielführend. Dies ermöglicht, dass Risiken bei verantwortlichen Personen gesammelt werden können und deren Handhabung dort überwacht werden. In diesem Kontext bietet sich sowohl die Implementierung und Anwendung einer Risikodatenbank als auch eine frühzeitige Kategorisierung der Risiken [zur Kategorisierung von Risiken vgl. Wittmann (2000), S. 811] im Sinne der Risikoanalyse an [vgl. Lück (2001), S. 15ff.]. In der Praxis der Risikoidentifikation von Absatzrisiken werden die folgenden weiteren Methoden eingesetzt:

- Risikoworkshops,
- FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse),
- Risiko-Checklisten sowie
- Lagerstruktur- und Umsatzanalysen.

In den Risikoworkshops finden sich Mitarbeiter aus den relevanten Unternehmensbereichen wie Vertrieb, Produktion, Controlling und/oder Beschaffung zusammen. Aus jedem Bereich werden drohende oder bereits identifizierte Risiken aufgenommen und hinsichtlich ihrer Wirkungszusammenhänge erläutert. Eine zielgerichtete Moderation dieser Workshops wird für eine effektive Vorgehensweise als sinnvoll erachtet, damit eine möglichst umfassende Risikoidentifikation stattfinden kann. Der im folgenden Abschnitt beschriebene Prozess der Risikoanalyse und -bewertung schließt im Workshop direkt an die Identifikation wesentlicher Risiken an.

Mit der Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse (FMEA) werden Risiken in den untersuchten Prozessen und Produkten lokalisiert. Im Regelfall wird sie in der Neuentwicklung von Produktmerkmalen und Verfahren zur Aufdeckung von Schwachstellen und Fehlern eingesetzt. Zur Identifikation von Absatzrisiken wird der Fokus auf die, der Produktion folgenden Prozesse gelegt. Die Ermittlung potenzieller Fehler und eine Ableitung zur Fehlerwahrscheinlichkeit sind die beiden Kernaussagen der FMEA. In speziellen Workshops werden mit den Wissensträgern potenzielle Fehler mit ihren Ursachen und Auswirkungen ermittelt und hinsichtlich ihres Risikogehalts bewertet. Auch bei dieser Methode erfolgt eine Verschmelzung der Prozessschritte Identifikation und Analyse oder Bewertung der Risiken. In einem weiteren Schritt werden den erkannten Fehlern entgegenwirkende Maßnahmen mit für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeitern zugeordnet. Dadurch schließt die FMEA ebenfalls den Prozessschritt der Risikohandhabung ein. Risiko-Checklisten sind vordefinierte Fragebögen zur Identifikation von allgemeinen Risiken. Die Fragen der Checklisten werden vorab von Experten der einzelnen Fachbereiche in Zusammenarbeit mit den Risikomanagern entwickelt. Sie dienen einer in periodischen Abständen durchgeführten und strukturierten Aufnahme evtl. bestehender Risiken. Die Ergebnisse des Risiko-Checks sind von Experten zu diskutieren und anschließend hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe zu bewerten. Auch hier ist wieder ein fließender Übergang von der Risikoidentifikation zur Risikoanalyse und -bewertung festzustellen.

Die Lagerstruktur- und Umsatzanalysen werden durch eine Untersuchung der Bestandsarten, -höhen und Verbrauchsmengen (Umsätze) der Warengruppen gekennzeichnet. Bei der Risikoidentifikation stehen den Risikomanagern die ABC- und XYZ-Analyse zur Verfügung. Mit der ABC-Analyse werden die Bestandsarten in drei Klassen nach dem jeweiligen Bestandwert unterteilt. In der ersten Klasse (A) werden die Güter aufgenommen, die eine geringe Stückzahl und einen kumulierten Wert zwischen 100 % und 95 % umfassen. Die zweite Klasse (B) setzt sich aus einer mittleren Stückzahl und einem Bestandwert zwischen 95 % und 80 % des kumulierten Wertes zusammen. Die dritte Klasse (C) besteht aus einer Vielzahl an Artikeln, die kumuliert bis 80 % des Gesamtwertes bilden. Die Klassen der XYZ-Analyse werden durch die Verbrauchsstetigkeit eines Artikels determiniert. Der ersten Klasse (X) werden die Güter mit einer hohen Verbrauchsstetigkeit zugeordnet, in zweiter Klasse (Y) stehen Güter mit einem unregelmäßigen Absatz. Die letzte Klasse (Z) wird von Gütern mit seltenem Absatz geprägt. Aus den Ergebnissen der ABC-/XYZ-Analysen lassen sich drohende Verkaufsausfallrisiken identifizieren. Insbesondere Artikel mit hohem Bestandwert und unstetigem Verbrauch stellen für das Unternehmen ein erhebliches Absatzrisiko dar.

2.2 Analyse und -bewertung von Absatzrisiken

Die zweite Phase im Prozesszyklus bildet die zielgerichtete Analyse und Bewertung der identifizierten Risiken. Die Risikoanalyse und -bewertung soll die Ursachen der Risiken ermitteln und eine Einschätzung ermöglichen, in welchem Grad die Risiken die Erreichung der gesetzten Ziele gefährden können. Üblicherweise erfolgt die Risikobewertung hinsichtlich der Höhe des potenziellen Schadens und dessen Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Quantifizierung der Risiken ist notwendig, weil das Risikomanagement nur ein bewertetes Risiko hinreichend steuern kann. Auch im Risikomanagement gilt somit die Managementweisheit "Was nicht gemessen wird, wird nicht gemanagt!". Während im finanzwirtschaftlich orientierten Risikomanagement die Messung von Risiken auf Basis quantitativer Methoden relativ einfach möglich ist, stößt dieser Ansatz im leistungswirtschaftlichen Risikomanagement, insbesondere bei den Absatzrisiken an seine Grenzen. Oftmals ist es nicht möglich, Risiken so hinreichend in Zahlen zu fassen, dass eine rein quantitative Analyse noch zu sinnvoll verwertbaren Ergebnissen führt. Überdies ergibt sich im leistungswirtschaftlichen Risikomanagement das Problem der Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen funktionalen Bereichen. Da die Risikoanalyse und -bewertung analog zur Risikoidentifikation bottom-up durchgeführt wird, beruhen die Einschätzungen auf unterschiedlichen Risikomaßstäben und subjektiven Einschätzungen der Verantwortlichen. So wird ein eher risikoscheuer Mitarbeiter der Entwicklung andere Maßstäbe zur Risikoanalyse und -bewertung anlegen, als dies vielleicht ein risikofreudig eingestellter Mitarbeiter aus der Produktion vornehmen wird. Um eine Vergleichbarkeit der Risiken dennoch zu gewährleisten, ist es daher sinnvoll, die Risikoanalyse und -bewertung anhand von normierten Skalen darzustellen und möglichst viele Mitarbeiter bei der Bewertung miteinzubeziehen. In der Praxis hat sich hierbei die Durchführung der Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -bewertung in Form von Risikoworkshops bewährt.

Im Rahmen der Risikoanalyse müssen Risiken unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden. Es bieten sich die Möglichkeiten einer ursachen- oder herkunftsorientierten Zuordnung von Risiken [vgl. Lück (2001), S. 15ff.]. Die Risikoanalyse beinhaltet demgemäß die Analyse der Ursachen von Risiken sowie die "... Erforschung des Risiko-ursachensystems sowie der Feststellung, Qualifizierung und Quantifizierung der Wirkungen der Risiken." [vgl. Helten (1978), S. 328]. Härterich konstatiert in diesem Zusammenhang, dass sich die Risikoanalyse in der Praxis oft als schwierig erweist, auf Grund der komplexen Natur der zugrunde liegenden Ursachensystemen. Allerdings kann die Analyse mit den zuvor beschriebenen Methoden, wie FMEA, Risikoworkshops und Checklisten, systematisch unterstützt und verbessert werden. Bei der Erforschung müssen nicht nur wirtschaftliche, sondern ebenfalls vorgelagerte Faktoren berücksichtigt werden, die naturwissenschaftlichen oder sozialwissenschaftlichen Themenkomplexen zuzuordnen sind [vgl. Härterich (1987), S. 42]. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die Phase der Risikoanalyse nicht immer als ein expliziter Schritt des Risikomanagementprozesses ausgewiesen, sondern als Überbegriff für die Risikoidentifikation und -bewertung angewandt [vgl. Fürer (1990), S. 60].

Aufbauend auf der Risikoanalyse werden Einzelrisiken im Rahmen der Risikobewertung systematisch Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen zugeordnet. Gleichzeitig werden Wirkzusammenhänge zwischen den einzelnen Risiken untersucht, um Aufschluss über die zu Grunde liegende Risikostruktur und über das aus gegenseitig abhängigen Einzelrisiken bestehende Gesamtrisiko zu gewinnen [vgl. Schnorrenberg (1996), S. 43]. Die Feststellung des Risikogrades der identifizierten Risiken erlaubt eine Einordnung der Risiken in ein zweidimensionales Risikoportfolio, das auch Risikomap, Risikomatrix oder Risikoprofil genannt wird. Aus dieser vereinfachten Visualisierung lassen sich Aussagen über die Priorität abzuleitender Maßnahmen in der weiteren Risikohandhabung ableiten. Risiken mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und einer als hoch zu erwartenden Schadensklasse sind im weiteren Prozess priorisiert zu handhaben. Die Absatzrisiken mit geringen Klassifikationen in Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenswert sind entsprechend nachrangig zu behandeln. Abschließend ist allerdings zu bemerken, dass die Festlegung von Eintrittswahrscheinlichkeiten sehr subjektiv und somit nicht immer unproblematisch ist [vgl. Lück (2000), S. 330; Weidemann/Wieben (2001), S. 1790]. Zur Quantifizierung empfiehlt sich eine Zuordnung der Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten zu differenzierten Klassen, da eine qualitative Zuordnung im Sinne von klein, mittel, hoch nicht ausreichend ist, um Risiken untereinander vergleichbar zu machen [vgl. Jeetun (2003), S. 536].

2.3 Handhabung von Absatzrisiken

Die dritte Phase bildet die Handhabung der Risiken. Ziel ist es, alle wesentlichen Absatzrisiken durch gezielte Maßnahmen für das Unternehmen zu kontrollieren. Diese Maßnahmen zielen im Allgemeinen auf eine Reduzierung des Risikos durch eine Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder einer Minderung des Ausmaßes einer negativen Zielverfehlung. Entsprechend dieser beiden Handlungsebenen kann die ursachenbezogene Risikopolitik von der wirkungsbezogenen Risikopolitik abgegrenzt werden. Die Strategien der ursachenbezogenen Risikohandhabung sind auf die Beseitigung der Risikoursachen gerichtet und setzen bei den Risikofaktoren an. Mit Hilfe der Strategien der Informationsgewinnung, Risikovermeidung und der Risikoprävention wird versucht, aktiv auf die Risikofaktoren einzuwirken und damit die Eintrittswahrscheinlichkeiten der einzelnen Risiken zu verändern. Im Gegensatz zu den ursachenbezogenen Maßnahmen bleiben die Risikofaktoren von den wirkungsbezogenen Risikohandhabungsstrategien weitgehend unberührt. Die Zielsetzung der wirkungsbezogenen Risikohandhabung besteht darin, einerseits eine Verlustverkürzung bei Risikoeintritt zu bewirken und andererseits eine entsprechende Risikovorsorge zu betreiben. Die wirkungsbezogenen Handhabungsstrategien untergliedern sich in Risikoausgleich, -begrenzung, -zerlegung und -teilung. Risiken, für die keine Risikohandhabungsstrategie wirksam ist, beziehungsweise Risiken, die nicht identifiziert wurden, müssen vom Unternehmen selbst getragen werden.

Die Festlegung von Maßnahmen des Risikomanagements umfasst die Definition von aufeinander abgestimmten Maßnahmen, anhand derer der Ablauf im Sinne von Prozessen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung zu erfolgen hat. Dies ist für alle Unternehmensbereiche und Risikoklassen einzeln festzulegen und muss dafür Sorge tragen, dass die Risikostrategie implementiert wird. Ein Risikomanagement-Handbuch, in dem Maßnahmen festgehalten werden, ist für die Institutionalisierung der Prozesse des

Risikomanagements zielführend [vgl. Lück (2001), S. 15 ff.].

Zur Risikosteuerung anhand von Gegenmaßnahmen bedarf es einer Zuordnung der Risiken zu einer von vier Normmaßnahmen [vgl. Lück (2000), S. 331]. Unterschieden werden die Risikovermeidung, die Risikoverminderung, die Risikoüberwälzung und die Risikokompensation [vgl. hierzu beispielsweise Schimmelpfeng (2001), S. 279; Haller (1986), S. 31 ff.] Die zuerst genannte Maßnahme subsumiert das Unterlassen von bestimmten Aktivitäten, um Risiken zu vermeiden. Mit der Unterlassung von bestimmten Handlungen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos auf Null reduziert [vgl. Haller (1986), S. 31]. Diese Art der Risikohandhabung sollte nur dann angewendet werden, wenn alle anderen möglichen Maßnahmen ein allzu großes Restrisiko hinterlassen, da das Unternehmen ansonsten auf unternehmerische Chancen verzichtet zugunsten der Risikoeliminierung [vgl. Fürer (1990), S. 69]. Die Risikoverminderung umfasst hingegen solche Aktivitäten, mit denen die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Tragweite eines Ereignisses gesenkt werden können und setzt somit an den Einflussparametern des Risikos an. Zu den Aktivitäten zählen die interne Überwachung, die Schulung der Mitarbeiter zur Vermeidung fahrlässigen Verhaltens, dem Einsatz von Sprinkleranlagen im Lager und die Qualitätssicherungseinrichtung. Die Risikoüberwälzung beinhaltet rein wirkungsorientierte Maßnahmen zur Risikobehandlung. Hierbei wird in Kauf genommen, dass der Schadensfall eintritt, die Auswirkungen werden aber auf Dritte wie Versicherungen übertragen [vgl. Haller (1986), S. 32]. Dies geschieht durch den Abschluss einer Versicherung oder die Vereinbarung von speziellen Vertragsbedingungen. Im Gegensatz zur Risikoverminderung umfassen die Aktivitäten keine Bestrebungen die Eintrittswahrscheinlichkeit oder die Tragweite möglicher Ereignisse zu verändern. Die Risikokompensation verdeutlicht, dass Risiken durch das Unternehmen bewusst selbst getragen werden, hierfür jedoch ausgleichende Maßnahmen eingeleitet werden. Beispiele hierzu sind der Aufbau von Rückstellungen oder die Diversifikation von Geschäftsfeldern [vgl. Gutmannsthal-Krizanits (1994), S. 359].

In der Praxis des Risikomanagements erfolgt die Handhabung anhand definierter Maßnahmen, die einem Überwachungsprozess unterliegen. Den unterschiedlichen Maßnahmen werden ein Fälligkeitsdatum und ein Termin des Wirksamwerdens zugeordnet. Zur vollständigen Umsetzung und Prüfung ihrer Wirksamkeit wird einer jeden Maßnahme ein Mitarbeiter zugeordnet, welcher sich verantwortlich um eine erfolgreiche Umsetzung bemüht. Im Folgenden werden die Möglichkeiten zur Handhabung der eingangs definierten Absatzrisiken beschrieben.

- *Verkaufsausfall- und Verkaufsmängelrisiko*

Das Verkaufsausfallrisiko betrifft bereits produzierte Güter, die entweder im Unternehmen selbst oder auf Kommission beim Kunden oder Händler in den Lagern vorgehalten werden. Diese Produkte sind nach den geltenden Buchführungsrichtlinien mit den gesamten Herstellkosten zu bewerten und bei Unverkäuflichkeit teilweise oder ganz buchhalterisch abzuschreiben. Eine Verringerung des Verkaufsausfallrisikos kann durch eine Auftragsfertigung vorgenommen werden. Alle Produkte werden nur nach Auftragseingang produziert. Für das Produktionsunternehmen bedeutet dies, die gesamten indirekten Auftragsabwicklungsprozesse und die Prozesse zur Herstellung der Güter zu beschleunigen, um die Dauer bis zur Auslieferung nicht zu verzögern. So produziert zum Beispiel die Dell Inc. jeden Computer nur auf Bestellung der Kunden. Auf Grund der geringen Durchlaufzeiten kann Dell seine Wettbewerbsposition ständig verbessern.

Die Durchlaufzeiten in direkten Bereichen werden durch eine Segmentierung der Fertigung in beispielsweise Renner- und Sonderlinien optimiert. Indirekte und der Fertigung zugeordnete Bereiche können durch die Einführung eines ebenfalls segmentierten Auftragsabwicklungszentrum verbessert werden. Mit einer auftragsorientierten Produktion wird das Verkaufsausfallrisiko hinsichtlich der variablen Kosten verringert. Die Fixkosten für Ressourcen, wie Maschinen, Anlagen und Personal, sind auch bei einer Auftragsfertigung vom Betrieb vorzuhalten [vgl. Rogler (2002), S. 245]. Allerdings können an dieser Stelle die Kapazitäten über flexible Arbeitszeiten und Kapazitätsquerschnitte der Maschinen und Anlagen angepasst werden. Einen weiteren positiven Einfluss nimmt die Auftragsfertigung in der Möglichkeit, besser auf Kundenwünsche reagieren zu können. Etwaige Änderungen können mit Auftragsfreigabe in den Herstellungsprozess eingesteuert werden. Eine Variante der Auftragsfertigung stellt die Postponement-Strategie dar. Der Variantenbestimmungspunkt wird so weit wie möglich nach hinten in die Wertschöpfungskette

verlegt. So können auf Basis zuvor hergestellter Unterbaugruppen die Endprodukte nach Auftragseingang kundenindividuell zusammengestellt werden. Eine weitere Variante der Auftragsfertigung kann in der Fertigung mittels Baukastensystemen gesehen werden. Die kundenneutralen Subsysteme und Komponenten werden auftragsunabhängig hergestellt und solange zwischengelagert, bis sie zu einem Endprodukt zusammengefasst werden. Anschließend wird das Produkt an den Kunden ausgeliefert.

Die Anbindung des Abnehmers an den Hersteller als weitere Maßnahme führt zu einer Senkung des Verkaufsausfallrisikos. In Form von Wertschöpfungs- oder Entwicklungspartnerschaften gehen Produzenten enge Kooperationen mit Abnehmern ein. Bei Anwendung dieser Maßnahme liegt der Fokus auf den B2B (Business to Business) Beziehungen eines Unternehmens. Eine Kooperation mit einer hohen Anzahl an Endverbrauchern wird als nicht sinnvoll angesehen. In der Vergangenheit war diese Maßnahme der Risikominimierung vor allem im Bereich der Automobilindustrie und ihren Zulieferern zu beobachten. Schnell wachsende Zulieferer übernehmen einen immer größer werdenden Anteil der Wertschöpfungskette eines Automobils. Die Zerlegung des Fahrzeugs in Systeme und Module macht eine Auswärtsvergabe großer Leistungsumfänge möglich. Die physische Zusammenführung der Einzelkomponenten erfolgt vor Ort im Montagewerk des OEM und wird nicht selten von den Zulieferern selbst übernommen. Mit dem Entgegenkommen, auch Entwicklungsleistungen dem Abnehmer anzubieten und sich somit als Systemspezialist aufzustellen, kann sich ein Unternehmen an seine Kunden vertraglich anbinden. Mit der Zusicherung bestimmter Abnahmemengen eines Bauteils kann das Verkaufsausfallrisiko auf den Abnehmer übertragen und für den Hersteller auf ein Minimum reduziert werden.

• Lager- und Transportrisiko

Der Handhabung von Lager- und Transportrisiken stehen die Methoden und Instrumente der Logistiko-optimierung zur Verfügung. Schwerpunkt dieser Risikohandhabungsstrategien in der Logistik sind eine Verknüpfung des Materialflusses mit dem in entgegengesetzter Richtung verlaufendem Informationsfluss [vgl. Wildemann (2001), S. 15 ff.]. Dabei erfolgt eine Umkehrung der Bringschuld in eine Holpflicht durch die potenziellen Verbraucher. Voraussetzungen zur Einführung der Holpflicht als Risikohandhabungsstrategie sind eine detaillierte Planung der organisatorisch zu verbindenden Kapazitätseinheiten, eine Gestaltung dezentraler, im Produktionsbereich angeordneter, physisch begrenzter Pufferlager, die Einhaltung von Verfahrensregeln durch die Mitarbeiter und einen flexiblen Personal- und Anlageneinsatz zur Anpassung an Bedarfsschwankungen.

Als weitere spezielle Risikohandhabungsstrategie kann ein Betreibermodell in der Logistik herangezogen werden [vgl. Wildemann (2002)]. Durch das aufgebaute Betreibermodell kann das Lagerrisiko mit einem externen Dienstleister geteilt werden und die Kapitalbasis im Unternehmen gesenkt werden. Die logistische Handhabung der Produkte, beginnend bei deren Lagerung, die Kommissionierung, über den Transport und endend mit der Übernahme durch den Abnehmer am erneuten Einsatz- oder Verbauungsort, kombiniert mit der Bereitstellung der hierfür erforderlichen Infrastruktur, bildet das Tätigkeitsfeld des realisierten Betreibermodells. Charakterisierendes Merkmal hierbei ist das Herauslösen eines bestimmten Umfangs des Umlaufvermögens und dessen Besitzübergang in die Betreibergesellschaft. Das Betreibermodell ist hier folglich ein Konzept, das die Funktionen logistische Dienstleistung, Absatz und Disposition sowie die Finanzierung des logistischen Anlagevermögens und die Finanzierung der Bestände zwischen Produzent und Verbrauchsort zusammenführt.

Es ist denkbar das Lagerrisiko vollkommen auszuschließen, in dem das Unternehmen auf die Lagerung der Fertigwaren gänzlich verzichtet. Zentrale Frage ist an dieser Stelle, mit welchen Methoden eine Lagerung vermieden oder verringert werden kann. Eine geeignete Methode der Produktionssteuerung liegt wiederum in der oben genannten Auftragsfertigung [vgl. Wildemann (2001), S. 136 ff.]. Die Herstellung der zu liefernden Produkte wird erst mit vorliegendem Auftrag angestoßen. Dadurch kann mit einer unmittelbaren Auslieferung nach Fertigstellung der Güter eine auf ein Minimum verringerte Verweildauer im Lager erzielt werden. Diese Senkung des Lagerrisikos nimmt zusätzlich einen positiven Einfluss auf die Kapitalbindung des Betriebes. Einer Fertigung nach Auftragsfreigabe steht das Risiko der Gefahr des Auftragsverlusts auf Grund längerer Auslieferungszeiten gegenüber. Allerdings verbessert das Unternehmen somit seine Möglichkeiten, optimal auf Kundenwünsche eingehen zu können. Die

Einführung der Auftragsfertigung bedarf einer Senkung der gesamten Durchlaufzeiten im Unternehmen. Die Verkürzung der Durchlaufzeiten wird durch die folgenden Methoden realisiert. Die produktionssynchrone Anlieferung nach Just-in-Time (JIT) und Just-in-Sequence (JIS) führt sowohl zu einer Senkung der Durchlaufzeit als auch einer Reduzierung der Produktionslagermengen [vgl. Wildemann (2001), S. 21]. Mit der Installation von Kanban und seinen selbststeuernden Regelkreisen kann ebenfalls die Durchlaufzeit eines Produkts gesenkt werden. Eine weitere Methode zur Senkung der Durchlaufzeiten stellt die Analyse und Reduzierung der Produktvarianten dar [vgl. Wildemann (1997, S. 225 und 272)]. So verringert die Senkung der Variantenzahl mit Hinsicht auf eine weitere Befriedigung der Kundenwünsche die Komplexität der Produkterzeugung. Es können mehr Komponenten auftragsneutral produziert werden und erst mit erteiltem Auftrag zu einem kundenindividuellen Gesamtprodukt zusammengefügt werden.

Der Transport der produzierten Güter ist eine zentrale Aufgabe des Absatzes und beinhaltet bzgl. des Untergangs oder einer Beschädigung der Produkte erhebliche Gefahrenpotenziale auf dem Weg vom Produzenten zum Abnehmer. Die entstehenden Risiken beziehen sich auf die in der Logistik relevanten Parameter Kosten, Qualität, Quantität und Zeit. Die Handhabung von Transportrisiken wird von umfangreichen Methoden bestimmt. Angefangen von auf Transportsicherheit ausgelegten Behältnissen über die Auswahl qualitätsorientierter Logistikdienstleister bis hin zur räumlichen Annäherung des Lieferanten an die Produktionsstätten des Abnehmers kann ein Unternehmen geeignete Maßnahmen unterschiedlichen Aufwands umsetzen. Die Ausgestaltung der Verpackung auf einen möglichst beschädigungsfreien Transport verringert das Risiko hinsichtlich drohender Nacharbeiten oder Preisminierungen seitens des Abnehmers. Diese Maßnahme nimmt aber keinen Einfluss auf die Parameter Quantität und Zeit einer Sendung, sondern nur auf entstehende Kosten und Qualität der Lieferung. Die Vergabe des Transports an einen qualitätsorientierten Logistikdienstleister, welcher in hohem Maße für die Einhaltung von Zeit-, Kosten- und Qualitätszielen garantiert und für diese Risiken verbindlich haftet, stellt eine geeignete Maßnahme zur Verringerung des Transportrisikos dar. Eine weitere Maßnahme zur Senkung des Transportrisikos gründet sich in der Verlegung des Produktionsstandorts in die räumliche Nähe des Abnehmers. Dies setzt voraus, dass das Unternehmen einen großen Teil seines Umsatzes mit diesem einen Kunden erwirtschaftet. In der Automobilindustrie wurde diese Maßnahme in der Vergangenheit durch Gründung von Lieferantenparks rund um die Produktionsstandorte der OEM praktiziert. Die Just-in-Sequence-Anlieferung der Lieferanten erfordert kurze Transportwege, um das Risiko des Bandstillstands auf Grund von Verkehrsengpässen zu vermeiden. Die Umsetzung einer solchen Maßnahme liegt im Entscheidungsspielraum der strategischen Unternehmensführung und zieht Investitionen in neue Produktionsstätten und Mitarbeiterausbildung nach sich.

- *Vertragliches und gesetzliches Produkthaftungsrisiko*

Die oberste Leitlinie der Handhabung des vertraglichen und gesetzlichen Produkthaftungsrisikos wird mit der Erzeugung von Produkten, die den Sicherheitsanforderungen des Produktsicherheitsgesetzes und darüber hinaus entsprechen, verfolgt. Da aber auch bei Produkten mit höchsten Sicherheitsanforderungen hin und wieder Fehler auftreten können, bedarf es umfassenderer Maßnahmen zur Vermeidung und Verringerung dieser Risiken. Das Produkthaftungsrisiko kann im Rahmen allgemeiner Geschäftsbedingungen oder im Kaufvertrag durch sogenannte Haftungsfreizeichnungsklauseln sowie durch die nicht Belieferung ausgewählter Abnehmer begrenzt oder sogar ausgeschlossen werden [vgl. Rogler (2002), S. 372]. Die Risikoverminderung kann nur durch die Selektion und Konstruktion sicherer Produkte, Produktionsfaktoren und Produktionsprozesse erreicht werden. Darüber hinaus müssen die ausgewählten Produkte mit eindeutig formulierten Gebrauchsanweisungen auf potenzielle Gefahren hinweisen [vgl. Rogler (2002), S. 372; Scholl (2001), S. 253 f.]. Produkte mit einem hohen Potenzial für Personenschäden sind bei Ausfällen bestimmter Funktionen mit einer Funktionssicherung zur Abschaltung des Geräts zu versehen. So sollte die unkontrollierte Absenkung eines Gabelstaplerhubmasts bei Ausfall der Bordelektronik mittels einer hydraulischen Absicherung vermieden werden.

Zur Begrenzung von Schäden muss auch nach Eintritt eines Produktschadens eine Nachprüfbarkeit der Sicherheit der Produktionsprozesse nachgewiesen werden können. Ferner muss die Öffentlichkeit unverzüglich über Pro-

duktmängel informiert und ein Rückruf gestartet werden, um weitere Schäden und somit die Gesamtschadenssumme zu verringern [vgl. Rogler (2002), S. 379 ff.]. Die Überwälzung von Produkthaftungsrisiken auf Lieferanten erfolgt durch die Vertragsgestaltung mit dem Lieferanten und zielt auf eine Freistellung des Abnehmers durch den Lieferanten hin [vgl. Scholl (2001), S. 253 f.] Aus rechtlicher Sicht ist die Überwälzung auf den Lieferanten durch Outsourcing in ihrer Wirksamkeit begrenzt, da der Betrieb nach § 823 BGB auch bei Zukaufteilen nicht vollständig von der Produkthaftung befreit ist. Ferner kann der Lieferant bei Schadenseintritt vom Abnehmer in Regress genommen werden. Zur Deckung der Risiken aus Produkthaftungsansprüchen kann ein Unternehmen bestimmte Versicherungen abschließen. Die allgemeine Betriebshaftpflichtversicherung, die Betriebshaftpflichtversicherung mit spezieller Produkthaftpflichtversicherung sowie die Haftpflichtversicherung wegen Rückrufs und die Produktschutzversicherung sind geeignete Werkzeuge.

2.4 Überwachung von Absatzrisiken

Als letzte Stufe des Prozesszyklus gewährleistet die Risikoüberwachung, dass die aktuelle Risikolage auch tatsächlich der gewollten Risikolage entspricht. Die permanente Überwachung soll die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens auf riskante Entwicklungen erhöhen und damit zur Schadensbegrenzung im Risikoeintrittsfall beitragen. Im Zentrum steht die kontinuierliche Überwachung der Wirksamkeit der Risikohandlungsmaßnahmen sowie der Abläufe des Risikomanagements im Unternehmen selbst.

Zur Darstellung der Risikosituation werden in der Praxis typischerweise Riskportfolios oder Risikotabellen in Kombination mit Simulationsergebnissen der zu erwartenden Schadenshöhen herangezogen. Diese unterscheiden potenzielle und eingetretene Risiken und können nach Unternehmensbereichen aufgegliedert sein. Der Kommunikationsweg der Risiken erfolgt bottom-up, das heißt der Risikoverantwortliche des jeweiligen Unternehmensbereichs leitet die Risikotabelle an den Risikocontroller und dieser weiter an den Vorstand, der diese wiederum an den Aufsichtsrat weiterleitet [vgl. Lück (2001), S. 15ff.].

Um den Regelkreislauf des Risikomanagementsystems zu schließen, bedarf es eines Vergleichs der Risikosituation mit den Vorgaben der Risikostrategie. Dies umfasst eine Überprüfung, ob vorgegebene Verlustgrenzen eingehalten wurden. Gleichmaßen können Frühwarnindikatoren angewendet werden, um Abweichungen von Vorgaben frühzeitig zu erfassen. Bei der Überschreitung von definierten Schwellenwerten erfolgt eine Information an die nächst höhere Hierarchieebene der Organisation.

Die Abdeckung des gesamten Risikomanagementprozesses, insbesondere die der Risikoüberwachung, wird in einem hohen Maße von der Anwendung einer Risikomanagement-Software mit Simulation der Risikohöhen und Abbildung eines Maßnahmencontrollings gewährleistet. Mit diesen Programmen ist es den Risikoverantwortlichen möglich, eine aktuelle Situation der eingeleiteten Maßnahmen und deren Wirkung auf die Risikosituation des Unternehmens abzurufen. Die Durchführung einer Monte-Carlo-Simulation und die Berechnung des Value at Risk bezogen auf den Cash-Flow der Unternehmung verdeutlichen mögliche Verluste.

Im Rahmen des Risikomanagements gilt es, die für das Unternehmen adäquaten Methoden zu identifizieren und korrekt einzusetzen. Eine überschneidungsfreie Zuordnung zu den einzelnen Phasen des Prozesszyklus ist jedoch nicht für jede Methode möglich.

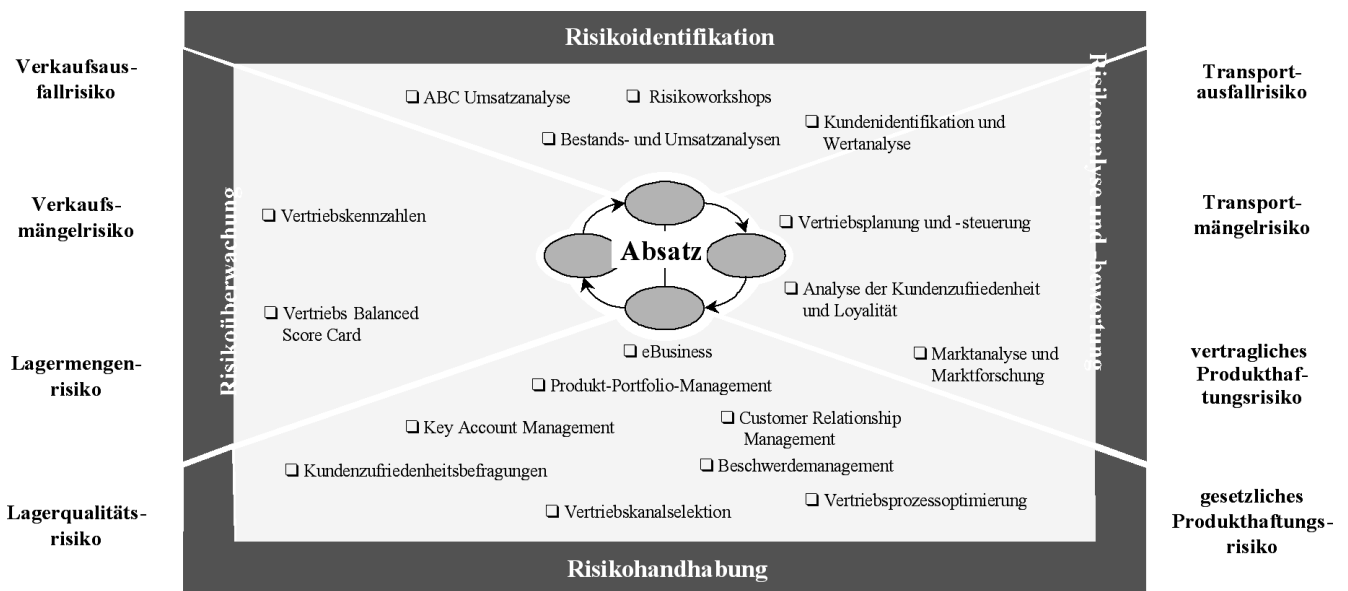


Abbildung 2: Risikomanagementbezogene Systematisierung ausgewählter Methoden im Absatzbereich

2.5 Empirische Befunde

Im Rahmen eines Forschungsprojekts wurden Delphi-Befragungen bei 49 Unternehmen durchgeführt, mit dem Ziel, die Eignung von Methoden und Instrumenten im Rahmen des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements zu erforschen. Die Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen weist mit 40 % einen Schwerpunkt in der Branche Stahl- und Maschinenbau sowie Fahrzeugbaugewerbe auf. Mit jeweils 10 % sind darüber hinaus die Branchen Eisen- und Metallverarbeitung sowie Informationstechnologie/Unternehmensberatung beteiligt.

Zur Erhebung der Eignung wurden ordinalskalierte Variablen von 1 bis 5 verwendet, wobei der Wert 1 die kleinste und 5 die höchste Eignungsstufe kennzeichnet. Um jede Methode oder jedes Instrument mit einem Gesamtwert versehen zu können, wurde der arithmetische Durchschnitt aus den Bewertungen der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Tragweite der Wirkung gebildet. Die Befragungsstruktur lehnt sich demgemäß an die Risikodefinition im Schrifttum an, nach welchem sowohl eine Aussage über die Eintrittswahrscheinlichkeit (Ursache) eines Ereignisses als auch über das potenzielle Schadensausmaß (Wirkung) getroffen werden muss.

Die zeigt, dass alle untersuchten Methoden für das leistungswirtschaftliche Risikomanagement eine mittlere bis hohe Eignung aufweisen. Hervorzuheben sind insbesondere die Kundenzufriedenheitsbefragung (3,8) und die FMEA (3,77). Ihnen werden die höchsten Eignungswerte für die Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeiten bzw. Schadenshöhen absatzbezogener Risiken eingeräumt. Sie sollten deshalb im Industrieunternehmen kontinuierlich angewandt werden.

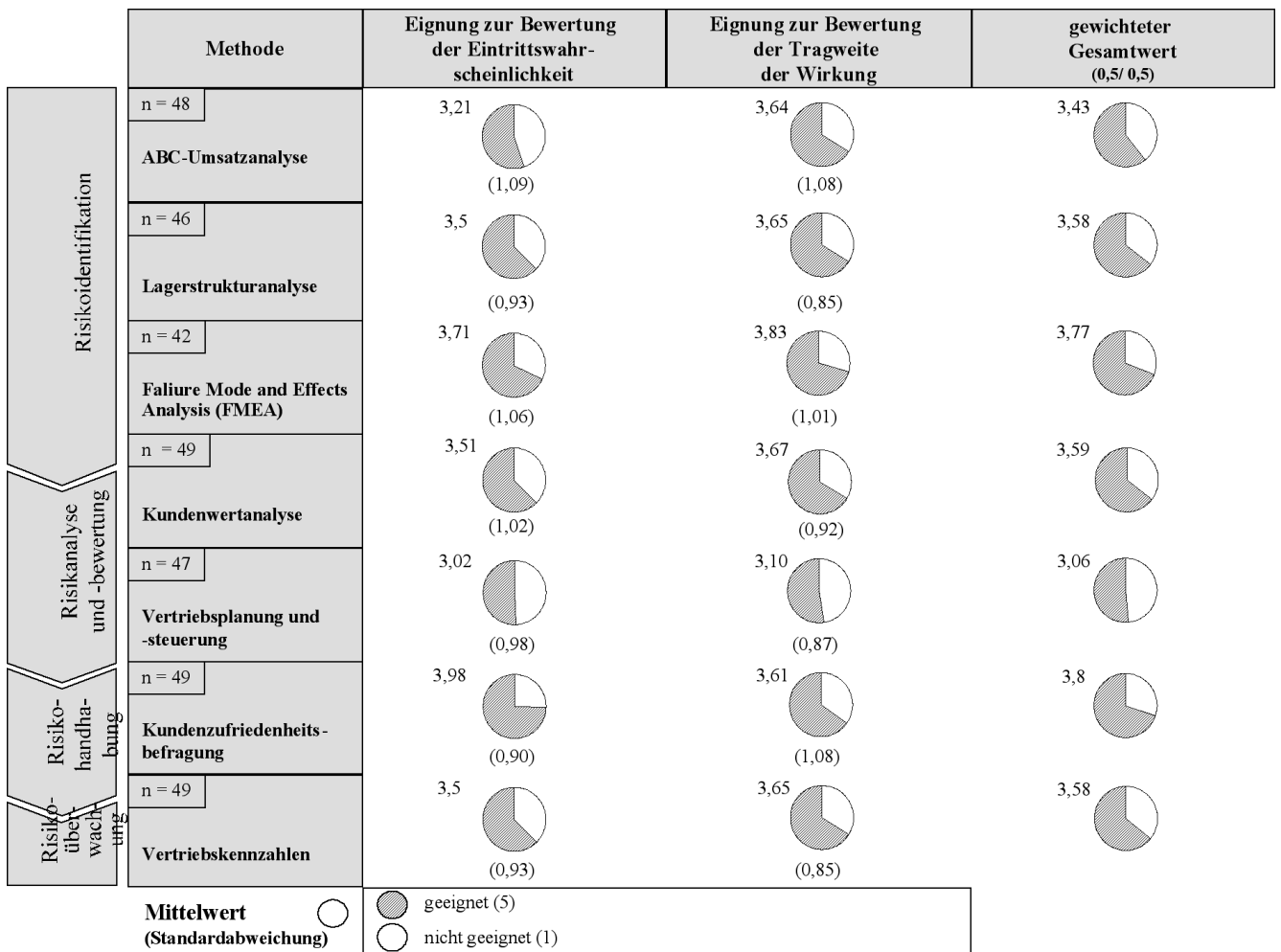


Abbildung 3: Eignung von Methoden und Instrumentarien zur Bewertung von Absatzrisiken

Organisatorische Verankerung

Zur Verankerung der Strukturen des Risikomanagements bedarf es einer Implementierung des leistungswirtschaftlichen Risikomanagement-Systems in der Organisationsstruktur. Zu berücksichtigen sind hierbei risikopolitische Grundsätze, die Interne Revision sowie aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte.

Risikopolitische Grundsätze sind Verhaltensregeln zum Umgang mit Risiken innerhalb des Unternehmens. Ihr Geltungsbereich umfasst alle Mitarbeiter des Unternehmens. Neben einer Stellungnahme des Unternehmens zur Risikoneigung oder -aversion beinhalten sie Anleitungen zu risikobewusstem Handeln. Die Süd-Chemie AG hat als Beispiel folgende Grundsätze veröffentlicht:

- Jeder Mitarbeiter ist ein Risiko-Manager.
- Es gibt keinen Gewinn ohne Risiko.
- Transparenz - Risiken sollten verstanden werden.
- Erfahrung - Modelle können nur unterstützen.
- Wissen, was man nicht weiß - Annahmen kennen.
- Risiken kommunizieren.
- Kompetenz - ausgewogenes Verhältnis zwischen Risiko und Gewinn.
- Ziel und Strategie kann sich ändern.
- Gesunden Menschenverstand einsetzen.
- Risiken beurteilen - nicht nur bewerten.

Risikopolitische Grundsätze müssen mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens korrelieren. Nur dies gewährleistet, dass Risiken kontrolliert eingegangen werden, um somit den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Die Formulierung der risikopolitischen Grundsätze ist Aufgabe der Unternehmensleitung. Sie müssen von ihnen kommuniziert werden und eine Verpflichtung der Unternehmensleitung zum Risikomanagement enthalten, um die hohe Bedeutung zu betonen. Ferner stellen sie eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung zur Ausgestaltung der leistungswirtschaftlichen Risikomanagement-Organisation dar.

Die Interne Revision ist ein Kontrollorgan des Risikomanagements, welches nicht in den revolvierenden Risikomanagement-Prozess eingebunden ist. Zu ihren Aufgaben zählen:

- die Überprüfung und Überwachung der Wirksamkeit und Effizienz von Risikomanagementmaßnahmen,
- die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit, der Rechtsmäßigkeit, der Zweckmäßigkeit und der Wirtschaftlichkeit von Einheiten und Prozessen,
- die Systemprüfung des Risikomanagements,
- die Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagements in den operativen Geschäftseinheiten sowie
- die Empfehlung von Verbesserungsmaßnahmen.

Die Interne Revision kann entweder als eigene Abteilung organisiert sein oder durch Externe wahrgenommen werden.

In der Literatur wird im Rahmen der aufbauorganisatorischen Betrachtung die Institutionalisierung der Risikomanagement-Aufgaben die Form eines Risikomanagers oder einer Risikomanagementstelle vorgeschlagen [vgl. Mugler (1979), S. 201ff.; Imboden (1983), S. 120ff.]. Bei der organisatorischen Einordnung des Risikomanagements lassen sich die Gestaltungsparameter der Aufgabenverteilung sowie der Verteilung von Weisungsrechten als Strukturvariablen der Organisation heranziehen.

Die Riskomanagement-Funktion ist eine zentrale Instanz, entweder direkt bei der Geschäftsleitung angesiedelt oder einem Risikoverantwortlichen übertragen. Der Risikomanagement-Funktion obliegt die Konzeption und Dokumentation des Risikomanagementsystems und ist hauptverantwortlich für die Risikoberichterstattung. Sie unterstützt die Risikoverantwortlichen in den Unternehmensbereichen und -prozessen.

Aufgaben des Risikomanagements können zentral oder dezentral in der Organisation verteilt werden [vgl. Haller (1986), S. 39f.; Mugler (1979), S. 207]. Zentrale Einordnungen erweisen sich dabei insbesondere für die Risikobewertung als sinnvoll, da hiermit ein besserer Überblick verschafft werden kann. Die Risikoerkennung sollte auf Grund des Erfordernisses spezifischen Know-Hows dezentral angebracht werden [vgl. Mugler (1979), S. 229f.]. Die Risikosteuerung sollte sowohl zentral als auch dezentral organisiert werden. Dezentrale Lösungskompetenz ist erforderlich, um Risiken zu eliminieren. Die empirische Untersuchung der verantwortlichen Funktionen für die Umsetzung der Maßnahmen des Risikomanagements zeigt, dass hier insbesondere dezentrale Funktionen wie der Leiter des Funktionsbereichs herangezogen werden [vgl. Abb. 4].

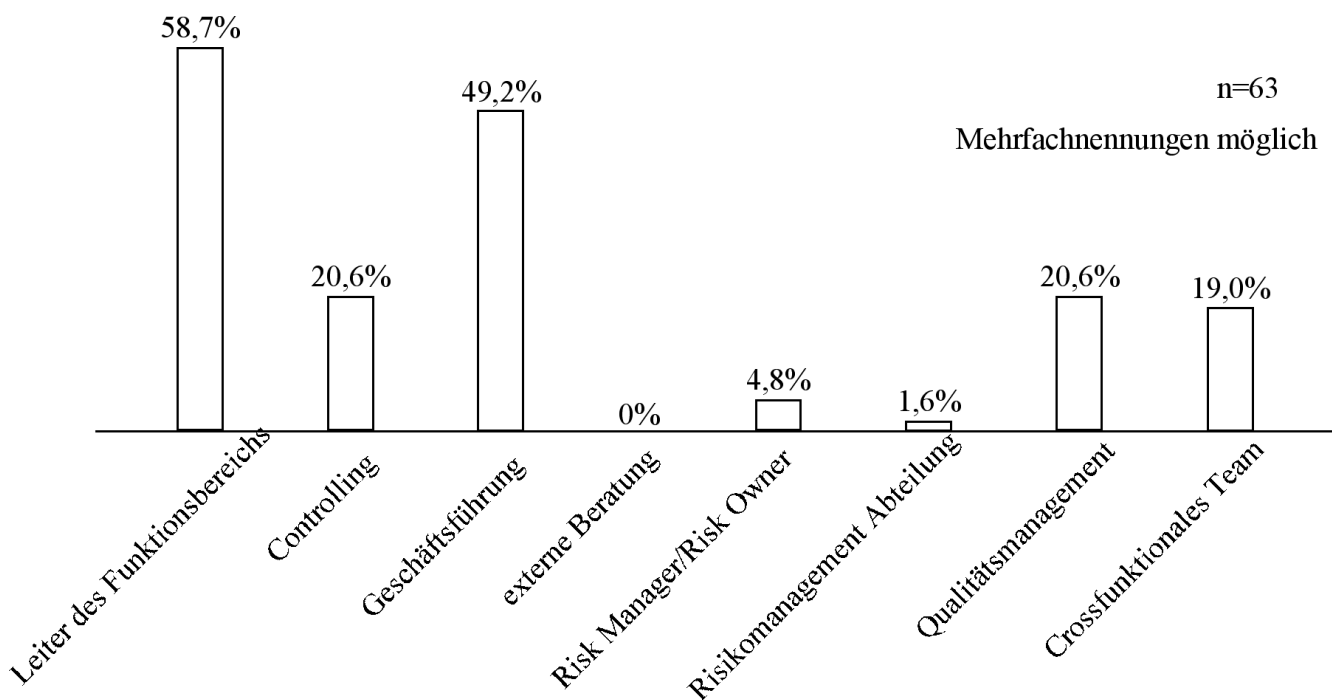


Abbildung 4: Ergebnisse der empirischen Untersuchung über die Verantwortlichkeit für die Umsetzung der Maßnahmen des Risikomanagements

Die zentrale Koordination ist für übergreifende Aufgaben wie das Versicherungsmanagement erforderlich [vgl. Imboden (1983), S. 122]. Das Risikomanagement unterstützende Tätigkeitsaufgaben wie die konzeptionelle Entwicklung des (unternehmensweiten) Risikomanagement-Systems, die Entwicklung unternehmensweiter Standards, die Implementierung und Kontrolle eines Risikoberichtswesens und die Risikoberichterstattung sollten in einer zentralen Stelle direkt bei der Geschäftsleitung zusammengefasst werden. Es lässt sich festhalten, dass zur Erfüllung der Aufgaben des strategischen Risikomanagements eine zentrale Organisationsstruktur besser geeignet ist. Hingegen eignet sich für das leistungswirtschaftliche Risikomanagement auf Grund der engen Verknüpfung in die Abläufe und Prozesse des Unternehmens vorwiegend eine dezentrale Wahrnehmung der Aufgaben. Für das leistungswirtschaftliche Risikomanagement müssen folglich auch die Verantwortungsträger von Organisationseinheiten und Prozessen verantwortlich sein.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Ausgestaltung der Phasen der Risikoidentifikation, -analyse/-bewertung, -handhabung und -überwachung ist immer vor dem Hintergrund der Anforderungen der leistungswirtschaftlichen Bereiche vorzunehmen. Das bereichsübergreifende Instrument zum Risikomonitoring stellt das Risikoportfolio mit den Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß im Risikoeintrittsfall dar. Dieses Instrument erlaubt die Zusammenfassung und Vergleichbarkeit der unterschiedlichen leistungswirtschaftlichen Risiken. Zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des leistungswirtschaftlichen Risikomanagementsystems sind folgende unterstützende Maßnahmen hilfreich:

- Aufbau eines dokumentierten, pragmatischen Risikomanagementsystems mit regelmäßigen Risikoberichten für unterschiedliche Adressaten (Gruppen, Bereichs- und Unternehmensleitung, Aufsichtsrat),
- Risikobewusste Erstellung der Mitarbeiter,

- Schulungen in Risikomanagement,
- Verlagerung der Risikoverantwortung und -kompetenz an den Risikoentstehungsort (Trennung von operativer und strategischer Risikoverantwortung),
- Festlegung von Wesentlichkeitsgrenzen für Risiken,
- organisatorische und funktionale Trennung der Stellen zur Durchführung und zur Überwachung risikosensitiver Tätigkeiten im Unternehmen,
- Implementierung eines risikoorientierten Überwachungssystems mit Kontrollen, organisatorischen Regelungen und interner Revision,
- Aufbau eines Frühwarnsystems in den leistungswirtschaftlichen Bereichen und bereichsübergreifend,
- Verknüpfung des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements mit dem Risikomanagement im Finanzbereich,
- Top Management Unterstützung bei der Konzeption und Implementierung.

Jedoch genügt das Konzept des Risikomanagements an sich nicht. Es ist vielmehr die Anwendung, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen erzeugt. Voraussetzung zur Erzielung dieses Wettbewerbsvorteils ist die Etablierung einer risikobewussten Kultur, die ein unternehmensweites Risikobewusstsein einerseits fördert und andererseits aber auch fordert. Zur Identifikation, Bewertung oder Bewältigung von leistungswirtschaftlichen Risiken ist es zwingend erforderlich, die Mitarbeiter in den Prozess des Risikomanagements zu integrieren, da sie den Schlüssel zur nachhaltigen Optimierung der Risikoposition der Unternehmung darstellen. Dementsprechend setzt Risikomanagement auch immer eine Veränderung im Bewusstsein der Mitarbeiter voraus.

Literaturverzeichnis

Fürer, G. (1990), Risk Management im internationalen Bankgeschäft, Bern/Stuttgart 1990

Gutmannsthal-Krizanits, H. (1994): Risikomanagement von Anlagenprojekten: Analyse, Gestaltung und Controlling aus Contractor-Sicht, Wiesbaden 1994

Haller, M. (1986), Risiko-Management: Eckpunkte eines integrierten Konzepts, in: Jacob, H. (Hrsg.): Risiko-Management, Schriften zur Unternehmensführung, Band 33, Wiesbaden 1986, S. 7-43

Härterich, S. (1987), Risk Management von industriellen Produktions- und Produktrisiken, Veröffentlichungen des Instituts für Versicherungswissenschaft der Universität Mannheim Band 37, Karlsruhe 1987

Helten, E. (1978), Risk Management – Ein neuer Ansatz der unternehmerischen Risikopolitik? (Meinungsspiegel)

Hermann, D.C. (1996), Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen, 1. Aufl., Berlin 1996

Imboden, C. (1983), Risikohandhabung: Ein entscheidungsbezogenes Verfahren, Band 9 der Schriftenreihe "Prüfen und Entscheiden", Bern/Stuttgart 1983

Jeetun, B.S. (2003), Prozess und Praxis des Risikomanagements: Ergebnisse einer Untersuchung der Praxis mittelständischer Unternehmen in Europa, in: Wollmert, P./Schönbrunn, N./Jung, U./Siebert, H./Henke, M. (Hrsg.), Wirtschaftsprüfung und Unternehmensüberwachung, Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Lück, Düsseldorf 2003, S. 523 - 556

Lück, W. (2000), Managementrisiken, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.), Praxis des Risikomanagements: Grundlagen Kategorien, branchenspezifische Aspekte.

Lück, W. (Hrsg.) (2001), Risikomanagementsystem und Überwachungssystem - KonTraG: Anforderungen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, Band 5 der Schriftenreihe des Universitäts-Forums für Rechnungslegung, Steuern und Prüfung, 2.Aufl., Karlsruhe 2001

Mugler, J. (1979), Risk Management in der Unternehmung: Unternehmung und Gesellschaft, Schriftenreihe des Journals für Betriebswirtschaft, Band 6, Wien 1979

- Niemann, H.** (2002), Risiko-Vermeidung und Sicherheits-Praktiken im Supply Chain, in: Pastors, P. M. (Hrsg.), Risiken des Unternehmens - vorbeugen und meistern, München/Mering 2002, S. 393-417
- Oppl-Jilrsa, V.** (1985), Risk Management in Klein- und Mittelbetrieben, Wien 1985
- Pfohl, H.-C.** (Hrsg.) (2002), Risiken und Chancen: Strategische Analyse in der Supply Chain, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain: proaktiv - ganzheitlich - nachhaltig, Band 20 der Reihe Unternehmensführung und Logistik, Fachtagung Institut für Logistik 17, Berlin, S. 1-58
- Reske et al.** (1978): Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe: eine empirische Analyse, Institut für Mittelstandsforschung - Forschungsgruppe Köln - Prof. Dr. F. Klein-Blenkers (Hrsg.), Heft 16, 2. Auflage, 1978 Köln.
- Rogler, S.** (2002): Risikomanagement im Industriebetrieb: Analyse von Beschaffungs-, Produktions- und Absatzrisiken. Wiesbaden, 2002
- Schimmelpfeng, K.** (2001), Risikomanagement in Industrieunternehmen, in: Götz, U./Henselmann, K./Mikus, B. (Hrsg.), Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 277 - 298
- Schnorrenberg, U./Goebels, G.** (1996), Risikomanagement in Projekten: Methoden und ihre praktische Anwendung, Wiesbaden 1996
- Scholl, C.** (2001), Management rechtlicher bedingter Risiken, insbesondere der Produkthaftung, in: Götze, U.; Henselmann, K.; Mikus, B. (Hrsg.), Risikomanagement, Heidelberg 2001, S. 241 - 256
- Schuy, A.** (1989), Risiko-Management: eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozeß als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing, Frankfurt am Main 1989
- Weidemann, M./Wieben, H.-J.** (2001), Zur Zertifizierbarkeit von Risikomanagement-Systemen, in: Der Betrieb, JAHRGANG (2001) 34, Ausgabe vom 24. August 2001, S. 1789 - 1795
- Wildemann, H.** (1997), Produktivitätsmanagement – Handbuch zur Einführung eines Produktivitätssteigerungsprogramms mit GENESIS, 2. Aufl., München 1997
- Wildemann, H.** (2001), Logistik Prozeßmanagement – Organisation und Methoden, 2. Aufl., München 2001
- Wildemann, H.** (2004), Asset Management und Working Capital Controlling - Leitfaden zur Wertsteigerung von Unternehmen, 5. Aufl., München 2004
- Wittmann, E.** (2000), Risikomanagement im internationalen Konzern. In: Dörner, D.; Horváth, P.; Kagermann, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte. Stuttgart, 2000, S. 789 - 820

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Risikomanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=13

Literatur, Fallstudien, Benchmarks und Checklisten unter www.tcw.de

* Erschienen in: Keuper, F./Roesing, D./ Schomann, M. (Hrsg.):
Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement, Wiesbaden 2005, S. 72-95