

Augen auf und durch

Risikomanagement Eine übergreifende Strategie der Identifikation und des Umgangs mit Risiken fehlt in vielen Unternehmen. Doch Risikomanagement ist eine Führungsaufgabe.

Risiken und Chancen sind untrennbar mit der Geschäftstätigkeit von Unternehmen verbunden“, sagt Prof. Horst Wildemann. Er ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion der TU München. „Beide entstehen im Zusammenhang mit der Definition von Zielen.“ Chancen beschreiben die Möglichkeiten, ein Ziel zu erreichen. Unter Risiken versteht man die Gefahren, das Ziel zu verfehlen.

Risiken können an den verschiedensten Stellen der Wertschöpfungskette entstehen. Hierüber hat Prof. Wildemann mehr als 260 Unternehmen empirisch untersucht. Demnach finden sie sich vor allem in der Beschaffung, der Produktion, der Forschung und Entwicklung sowie auf der Absatzseite. Auch die Logistik als Querschnittsfunktion sei mit Risiken behaftet.

Als wesentliche Gefahr für den Unternehmenserfolg sieht der Experte das Lieferantenrisiko. Dazu zählen verspätete Lieferungen oder Qualitätsmängel des Materials. Ein weiteres Risiko ist die Frage, ob alle Zukaufteile auf dem Markt auch hinsichtlich Quantität und Kosten nach Wunsch verfügbar sind.

Besondere Abhängigkeiten kann die unternehmensinterne Supply Chain darstellen. Beispiel Automobilindustrie: Der Streik der Opel-Werker in Bochum im vergangenen Jahr hat General Motors kalt erwischt. Gar nicht mal, weil an jedem einzelnen Streiktag Hunderte

Fahrzeuge nicht vom Band liefen. Schlimmer war, dass die Bochumer auch Achsen und Komponenten für andere Opelwerke, etwa in Antwerpen, fertigten. Mit dem Streik legten sie die belgische Produktion zeitweise lahm.

Auch am anderen Ende der Lieferkette gab es Probleme: Johnson Controls als Zulieferer von Türen für Bochum stand dort vor verschlossenen Toren. Niemand wollte – oder konnte – die Teile abnehmen.

Das Ende des „Bochum-Liedes“ ist ein Zukunftsvertrag. Er legt fest, dass die Werker im Pott nur noch so viele Achsen herstellen, wie sie auch in Fahrzeugen verbauen kön-

nen. Die Fertigung der restlichen konzernweit benötigten Achsen verlagert das Unternehmen an andere Standorte – etwa nach Polen. Nicht unbedingt, weil die Löhne dort niedriger sind. Die Alternative senkt schlicht das Risiko.

Auch die so genannte Plattformfertigung passt zu dieser Strategie. Längst gleichen sich unter der Haube mehrere Modelle verschiedener Marken eines Konzerns. So teilen sich etwa der neue Golf V, der Audi A3, der Seat Leon und der Skoda Octavia eine Plattform. Böse Zungen sagen, die Motoren seien identisch, nur das Blech sei anders. Die Volkswagen AG spart so Entwicklungskosten. Zudem kann sie an unterschiedlichen Standorten mehrere Modelle für verschiedene Marken fertigen. Sie wird weniger abhängig von einem Werk.

Wer neue Werke im Ausland hochzieht, legt sie von vornherein auf Flexibilität aus. So baut die MAN Nutzfahrzeuge AG, München, eine neue Fabrik im polnischen Krakau. Von 2007 an sollen hier schwere Lkw vom Band laufen. Ein Insider glaubt zu wissen: vorrangig günstige Laster für den osteuropäischen Markt. Doch das Werk werde wohl so ausgelegt, dass es auch die besser ausgestatteten Fahrzeuge für den Westen bauen könnte. Fakt ist: Auch deutsche und österreichische Werke sollen Komponenten aus Krakau beziehen.

In der Branche zeichnet sich eine weitere Strategie ab: „Baue ein neues Auto nicht in einem neuen ▶



»Nur wenige Unternehmen gehen systematisch vor, um Risiken zu identifizieren, zu bewerten oder zu steuern.«

Prof. Horst Wildemann, Geschäftsführer der TCW Transfer-Centrum GmbH

TIPP

Risiken richtig angehen

Maßnahmen für ein leistungswirtschaftliches Risikomanagement:

- Aufbau einer Dokumentation mit Reporting-Struktur
- Unternehmensführung muss das Risikomanagement stützen
- Mitarbeiter sollten Risikobewusstsein entwickeln
- Schulungen anbieten
- Grenzen im Rahmen der Risikostrategie festlegen
- Trennung der Stellen, die die risikosensitiven Tätigkeiten übernehmen und überwachen
- Aufbau eines Frühwarnsystems in den leistungswirtschaftlichen Bereichen

Werk!“ Es ist risikoärmer, in einer neuen Fabrik ein etabliertes Fahrzeug zu fertigen. Neue Modelle sollten in bestehenden Werken mit bewährten Teams und funktionierender Technik hergestellt werden.

Produkt- und Prozessrisiken

Der Münchner Wissenschaftler Wildemann, der zugleich dem Münchner Beratungsinstitut TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG vorsteht, bestätigt diese Tendenz. In der Produktion hätten die von ihm befragten Unternehmen vor allem Produkt- und Prozessrisiken aufgeführt. „Produktionsprozesse müssen optimal gestaltet werden, um die Risiken in der Produktion zu minimieren. Die Prozesse sind aufeinander abzustimmen und transparent zu gestalten. Das sollte übrigens für sämtliche Prozesse im Unternehmen gelten.“ Glücklicherweise, wer auf eine erfahrene Mannschaft zurückgreifen kann.

Wildemann rät, ebenso die Absatzseite nicht aus dem Blick zu verlieren. Aus verschiedenen Gründen könnten in einem Unternehmen die Verkaufszahlen sinken. Der Wettbewerb bringt ein neues, besseres Produkt auf den Markt. Die Kunden halten sich mit Käufen zurück.

Mit verschiedenen Methoden lassen sich die Risiken übergreifend angehen. Beispiel Simultanentwicklung: Bereits in der Produktentwicklung werden Einkauf, Produktion und Absatz einbezogen. Mit einer frühzeitigen Einbindung der Beschaffung sinken die Risiken seitens der Lieferanten. Auch die Produktion kann bereits während des Entwicklungsprozesses Risiken vermindern. „Mit bestimmten Instrumenten können auch Kundenanforderungen in den Entwicklungsprozess aufgenommen werden“, ergänzt Horst Wildemann. „Absatzrisiken, die auf einer Verfehlung der Kundenwünsche basieren, lassen sich so weitgehend vermeiden.“

Der Wissenschaftler beklagt, dass nur wenige Firmen systematisch vorgehen, um Risiken zu identifizieren und zu steuern. Häufig fehle die Transparenz hinsichtlich der Risiken. Vor allem seien die Methoden und Instrumente zur Reduktion der Risiken unbekannt. Aus Unternehmenssicht fehle vor allem die Wertschöpfungskette übergreifender Ansatz für das Risikomanagement.

Diesen Eindruck erweckt auch die Nachfrage bei einem großen Chemie-Unternehmen. Der Chef-Logistiker ist überzeugt, es be-

stünden aus seiner Sicht kaum Beschaffungsrisiken. Man sei an eine Erdöl-Pipeline angeschlossen und entwickle daraus über 90 Prozent der Produkte.

Zwar benötige man einen Cracker, um das Öl aufzuspalten, habe aber auch hier einen eigenen entwickelt. „Wir können also weitgehend unabhängig von anderen agieren.“ Auch das Absatzrisiko sei eher gering. Das Unternehmen sei breit aufgestellt und habe in vielen Branchen Abnehmer. Für den Konzern insgesamt schätze er die Risiken daher als eher gering ein. Einzelgeschäfte könnten gleichwohl stärker betroffen sein.

Wenig später zieht er seine Aussage jedoch zurück: Unterschiedliche organisatorische Einheiten im Unternehmen, wie Einkauf, Vertriebs-einheiten, Technik oder Datenschutz, deckten unterschiedliche Aspekte des Risikomanagements ab; eine umfassende Aussage sei daher nicht möglich.

Kaum übergreifende Ansätze

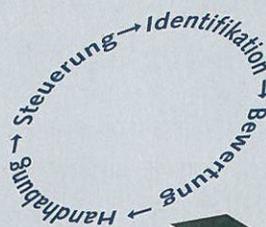
Genau das prangert Wildemann an. Das leistungswirtschaftliche Risikomanagement werde in vielen Unternehmen unterschätzt. Es werde nur in Ansätzen betrachtet, kaum jedoch übergreifend angegangen. „Die Aggregation der Risiken der einzelnen Bereiche erweist sich als schwierig und wird demzufolge selten vorgenommen“, fasst er zusammen.

Der Wissenschaftler empfiehlt Unternehmern, einen Regelkreislauf durchgängig anzuwenden. Dieser umfasst Identifikation, Bewertung, Handhabung und Steuerung von Risiken. Die konkrete Gestaltung der Schritte, die Formulierung der Strategie und die Festlegung von Maßnahmen seien dabei unternehmensindividuell vorzunehmen. In jedem Fall sei die Formulierung der Risikostrategie und die Festlegung der Maßnahmen Aufgabe des Managements. ■

Thomas Preuß
preuss@logpunkt.de

Regelkreislauf einer Risikostrategie

Risiken in der Prozesskette müssen identifiziert und bewertet werden. Der Umgang mit ihnen muss geklärt sein. Das Management muss die Strategie formulieren und die Maßnahmen festlegen.



Geschäftsführung

Die Unternehmensleitung sollte das Risikomanagement auf allen Ebenen als ihre ureigenste Aufgabe verstehen, eine Risikostrategie haben, einen kontinuierlichen Regelkreislauf entwickeln und ihn antreiben.



Mitarbeiter

Die Mitarbeiter müssen an allen Stellen im Unternehmen – Einkauf, Wareneingang, Fertigung, Warenausgang, Vermarktung – Risiken kennen und ein Bewusstsein dafür entwickeln. Dafür sind Schulungen nötig.



Leitende

Die Führung muss festlegen, wie mit Risiken umgegangen wird. Sie sollen die Handhabung gemäß der Unternehmensstrategie einfordern und mit gutem Beispiel vorangehen. Sie überwachen die Orientierung am Regelkreislauf.



Dritte

Verspätete Lieferungen oder Qualitätsmängel sind ein großes Risiko. Auch die Absatzentwicklung kann sich ändern. Schon in die Produktentwicklung sollten daher Einkauf, Produktion und Absatzplaner einbezogen werden.

Quelle: Preuß, Grafik: König