

# 04.12

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

### Wirtschaft Recht Steuern

8. Jahrgang  
Juli/August 2012  
Seiten 145–192

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater, Präsidiumsmitglied des BDU

*WP/StB Gerald Schwamberger*,  
Vizepräsident der StBK Niedersachsen

Herausgeberbeirat:

*Heinrich Dreyer*, Wirtschaftsprüfer,  
Steuerberater, Rechtsbeistand, Hannover

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer,  
Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*,  
Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-  
Anhalt e.V.

*Prof. Dr. Harald Krehl*, DATEV eG, Nürnberg

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische  
Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, Rektor der  
Handelshochschule Leipzig (HHL)

*Dr. Wolfgang Schröder*, Rechtsanwalt  
und Notar, Berlin

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck*, Richter a.D.,  
Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Udo Wittler*, Vorstandsvorsitzender  
BAG Bankaktiengesellschaft, Hamm

*Dr. Bernhard Becker / Christoph Siebecke /  
Dr. Christian Wobbe*

**„Die neue Normalität“ oder:  
Auf was müssen sich Unter-  
nehmen und Unternehmer in  
Zukunft einstellen?**

Praxis-Antworten auf zunehmende  
Marktvolatilitäten

**Sonderdruck der  
comes Unternehmensberatung**

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

69037



# „Die neue Normalität“ oder: Auf was müssen sich Unternehmen und Unternehmer in Zukunft einstellen?

## Praxis-Antworten auf zunehmende Marktvolatilitäten

Dr. Bernhard Becker / Christoph Siebecke / Dr. Christian Wobbe\*

Die aktuelle Unternehmensumwelt ist durch eine stark gestiegene Volatilität der Rohstoff- bzw. Beschaffungsmärkte und eine zunehmende Abkoppelung der Finanzströme von den realwirtschaftlichen Leistungsprozessen gekennzeichnet. Als Folge daraus nehmen die Entwicklungen an den Finanzmärkten einen immer stärkeren Einfluss auf die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmenssektors. Ziel des Beitrags ist es, diese Entwicklungstendenzen hinsichtlich ihrer Relevanz für unternehmerische Leistungsprozesse zu analysieren und entsprechende Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, wie die Unternehmen auf diese neue Normalität reagieren können. Dies betrifft bereits in Krisen befindliche Unternehmen in besonders ausgeprägtem Maße, sollte aber auch im Sinne einer umfassenden Krisenprävention bei noch „gesunden“ Konstellationen beachtet werden.

### 1. Einführung

Die prognostizierte konjunkturelle Entwicklung, die häufig idealtypisch anhand einer einen linearen Trend umhüllenden Sinuskurve dargestellt wird, bildet zumindest implizit den zentralen Ausgangspunkt der meisten unternehmerischen Erfolgs- und Investitionsplanungen. Die exakten Wirkungszusammenhänge der einzelnen Einflussfaktoren auf den konkreten Konjunkturverlauf sowie deren Konsequenzen für das einzelne Unternehmen lassen sich trotz erheblicher Anstrengungen der Wissenschaft und Praxis nicht abschließend quantifizieren. Im Ergeb-

nis bedingt dies ein hohes Maß an Unsicherheit, dem das Unternehmen mit einer regelmäßigen Beobachtung bzw. Analyse der Umweltbedingungen begegnen muss, um die gewonnenen Erkenntnisse in die Unternehmensplanung integrieren zu können und damit aus einer Krise herauszusteuern bzw. erst gar nicht in eine solche zu geraten.

Das solchen Analysen zugrunde liegende Unternehmensumfeld ist bereits seit einigen Jahren durch eine zunehmende Intensivierung internationaler Handelsbeziehungen und ein rasantes Wachstum hochspekulativer Finanztransaktionen gekennzeichnet. Diese Entwicklungen und die mit der Globalisierung einhergehende Überlagerung nationaler, kontinentaler und globaler Konjunkturzyklen erfordern eine zunehmende Sensibilisierung der Unternehmensführung für die sich daraus ergebenden Chancen- und Risikopotenziale und sie sollten über eine entsprechende Anpassung der Frühwarn- und Risikomanagementsysteme nachvollzogen werden.

### 2. Grundlegende Veränderungen im Unternehmens- und Finanzmarktumfeld

Das aktuelle Unternehmens- und Finanzmarktumfeld deutscher Unternehmen lässt erkennen, dass die Vorstellung eines aus Unternehmenssicht „berechen- und absehbaren Konjunkturzyklusverlaufs“ weitestgehend obsolet geworden ist. Die grundsätzliche Annahme, dass nach jedem Abschwung auch wieder ein Aufschwung

folgt, hat sicherlich auch heute noch eine gewisse Grundberechtigung, allerdings ist diese Annahme um die in der Realität beobachtbaren deutlich stärkeren Abweichungen vom idealtypisch unterstellten sinuskurvenförmigen Konjunkturverlauf zu erweitern. Als Konsequenz daraus bedarf es auf Unternehmensseite einer Analyse, wie die Unternehmen in diesem veränderten Umfeld mit ihren Produkten und Prozessen auf die Schwankungen des Konjunkturverlaufs und die Entwicklungen an den Finanzmärkten reagieren können.

Als eine der auffälligsten Entwicklungen sticht dabei die in den letzten Jahren zu beobachtende weitgehende Abkoppelung der Transaktionsvolumina des Finanzmarkts von denen des Realmarkts hervor. Diese lässt sich exemplarisch am BIP der USA und den ausgegebenen US-Bankkrediten dokumentieren: Noch bis Ende der 80er Jahre verliefen beide Kurven annähernd im Einklang zueinander. D.h. der produzierende Realmarkt fragte eine begleitende Finanzierung nach, die sich weitgehend proportional zum Wachstum des Realmarkts entwickelte. Ab Ende der 80er Jahre ist hingegen eine signifikant unproportionalere Entwicklung festzustellen. Insgesamt wächst das Volumen des Finanzmarkts – getrieben durch immer neue Geschäftsmodelle der Finanzindustrie und den damit einhergehenden Bedeutungsgewinn neuer Finanzinstrumente – weitaus stärker als das Volumen des Realmarkts.

Die aggressive Vermarktung neu konzipierter Fonds, die Entwicklung neuer Derivate und die weltweite Etablierung der Hedge-Fonds gingen mit entsprechenden Mittelzuflüssen einher. Das unkontrollierte Wachstum der Asset Backed Securities und Kreditderivate trug sein Übriges dazu bei<sup>1</sup>. Einzelne forderungsbesicherte Wertpapiere durchliefen mehrere Verbriefungsstufen und verhinderten somit jegliche Form von Transparenz für den entsprechenden Investor. Ein

\* Dr. Bernhard Becker, Partner und Gesellschafter der comes Unternehmensberatung, Oldenburg, sowie Geschäftsführer und Gesellschafter mehrerer mittelständischer Unternehmen; Christoph Siebecke, CIIA, CEFA, ist Aktienanalyst der Oldenburgischen Landesbank AG; Dr. Christian Wobbe ist Verwalter einer Professur für das Lehrgebiet Rechnungswesen an der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth.

<sup>1</sup> Vgl. Wobbe, Bondholder-Management, 2006, S. 161 f.

Ausfluss dessen war u. a. die Finanzmarktkrise in 2008 und 2009.

Eine nicht minder bedeutende Entwicklung im Hinblick auf mögliche Risikopotenziale stellen die im Anschluss an die Finanzmarktkrise aufkommenden und aktuell sich zunehmend verschärfenden Refinanzierungsprobleme einiger europäischer Staaten dar.

Zu einer grundlegenden Veränderung der Finanzwelt haben die Folgen der jüngsten Krise – anders als von vielen erhofft – trotz ihrer verheerenden Tragweite nicht geführt. Abb. 1 dokumentiert deutlich die aktuell vorherrschenden Machtverhältnisse. Bezogen auf ein derzeitiges globales BIP von 65 Bio. US-\$ sind allein über 700 Bio. US-\$ in Derivaten im Finanzgeschäft im Umlauf. Das bedeutet, dass in der Konsequenz mehr als das Zehnfache an finanziellen Mitteln im Vergleich zum realen BIP in Finanzgeschäfte involviert ist. Die schiere Größe der Zahlen lässt erkennen, dass etwaige Fehlentwicklungen entsprechende Auswirkungen auf die Konjunkturzyklen und damit auch auf die Unternehmen haben.

Verschärft wird diese Entwicklung durch eine in der jüngsten Vergangenheit zu beobachtende verstärkte Verlagerung der hochriskanten Finanzgeschäfte in den Bereich der Schattenbanken, deren Finanzvolumen mit 46 Bio. € mittlerweile 70% des weltweiten Bruttosozialprodukts erreicht<sup>3</sup>. Statt Banken werden somit verstärkt Zweckgesellschaften, Wertpapierhändler und Hedge-Fonds zu den zentralen Initiatoren hochspekulativer Finanzmarkttransaktionen.

Neben Kreditderivaten, Währungen, Anleihen, Aktien oder Immobiliengeschäften erfahren – bedingt durch die stark gestiegene Liquidität der Finanzmärkte und historisch niedrigen Fremdkapitalzinsen – auch Rohstoffe eine Renaissance als Anlageklasse. Neben Edelmetallen und Öl sind mittlerweile auch Industriemetalle, „Seltene Erden“, aber auch Agrarrohstoffe zu einem beliebten Spekulationsobjekt geworden.

Rohstoffe stellen für Industrieunternehmen den zentralen Inputfaktor ihres betrieblichen Leistungserstellungsprozesses dar. Dabei kann es auf dem Markt für Agrarrohstoffe zu massiven Engpässen und Preisexplosionen kommen, wenn die Ernten magerer ausfallen als gedacht. Insbesondere

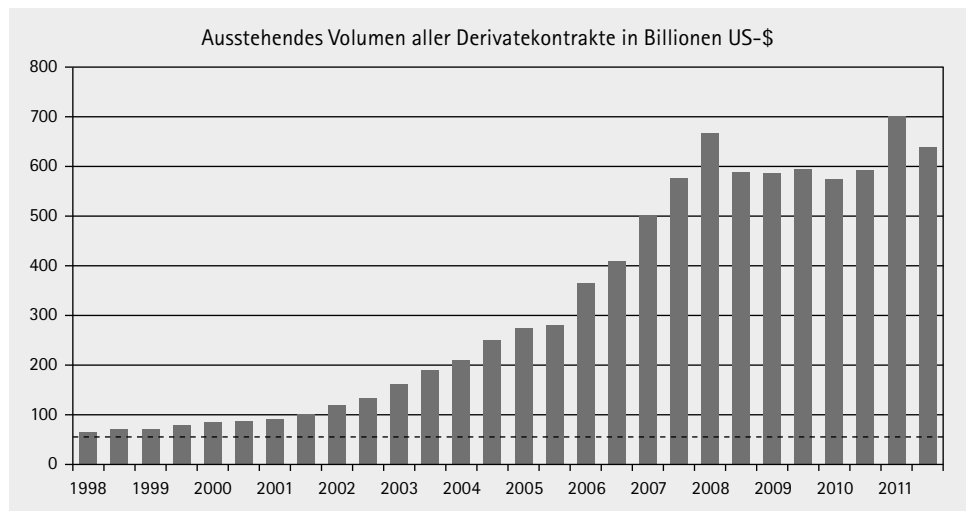


Abb. 1: Anstieg der Volumina von Derivaten<sup>2</sup>

kleinere Hersteller von Lebensmittelprodukten hedgen i. d. R. nicht die zur Produktion benötigten Mengen ab. Zu aufwändig und kapitalintensiv ist diese Absicherungsstrategie und so kann es dazu kommen, dass durch Missernten ausgelöste und Spekulation verstärkte Preisschübe existenzbedrohend für die davon betroffenen Unternehmen werden. Eine weitere Besonderheit bei Agrarrohstoffen ist die zeitlich begrenzte Haltbarkeit. Während fossile Flüssig- und Feststoffe ähnlich wie Metalle über sehr lange Zeiträume ihre qualitative Güte innehaben, verderben bestimmte Lebensmittel bereits nach wenigen Tagen bis Wochen. Dies führt dazu, dass sich die Preisamplituden vergrößern. Das lässt sich am folgenden Beispiel darstellen:

#### Beispiel: Spekulation mit Agrarrohstoffen

Spekuliert ein Marktteilnehmer auf eine schlechte Orangenernte, so kann dieser im Vorfeld über Derivate auf steigende Preise setzen. Fällt wider Erwarten die Ernte gut aus, wird sich dieser Spekulant sehr schnell von seinen Positionen trennen, um die eigenen Verluste zu minimieren. Aufgrund der zeitlich begrenzten Haltbarkeit kann der Spekulant auch nicht auf die nächste Missernte und somit wieder steigende Notierungen warten. Der Preis für Orangen würde entsprechend sinken und die Orangenbauern würden deutlich weniger Erlösen als gedacht.

Der Effekt funktioniert aber auch in die entgegengesetzte Richtung, wie ein Beispiel aus dem Jahre 2010 sehr anschaulich verdeutlicht:

#### „Preis für Kakao steigt in ungeahnte Höhen

Die massiven Preissteigerungen für Agrarrohstoffe ziehen verstärkt Spekulanten an. Auch die Hedge-Fonds-Branche mischt mit und versetzt den Schokoladeherstellern einen herben Schlag. Sie müssen einen Preisanstieg von 150% binnen zweieinhalb Jahren verkraften.

Um von weiteren Preissteigerungen zu profitieren, hat sich der Hedge-Fonds Armajaro Ende vergangener Woche über die Londoner Warenterminbörse Liffe die Lieferung von 240.100 Tonnen Kakaobohnen gesichert, der größte Kontrakt seit 1996 und 7% der weltweiten Kakao-Jahresproduktion. Insgesamt hält die Liffe überhaupt nur 270.000 Tonnen zur sofortigen Lieferung bereit. Der Preis des Rohstoffs stieg auf den höchsten Stand seit 1977.“<sup>4</sup>

Im Ergebnis führen diese Entwicklungen dazu, dass unabhängig von jeder realen wirtschaftlichen Relevanz ein unmittelbarer Einfluss auf Rohstoffmärkte durch simple Spekulation ausgeübt werden kann. Im Rahmen der unternehmerischen Risikoanalyse sind diese Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren und hinsichtlich ihrer ökonomischen Konsequenzen in den unternehmerischen Gesamtkontext einzuordnen.

<sup>2</sup> Quelle: BIS (Bank for International Settlements) Quarterly Review June, 2012.

<sup>3</sup> Vgl. Detering u. a., HB vom 4. 6. 2012 S. 8.

<sup>4</sup> Siehe unter: <http://www.ftd.de/finanzen/maerkte/rohstoffe/gefragtes-produkt-preis-fuer-kakao-steigt-in-ungeahnte-hoehen/50145880.html>(2010).

### 3. Konsequenzen für die Unternehmen

Der Analyse, welche Konsequenzen sich aus den dargestellten aktuellen Entwicklungen für die Unternehmen ergeben, soll eine kurze Parabel vorangestellt werden.

**Parabel:** *Noch bis vor kurzem prägte der Satz: „Ob ein Sack Reis in China umfällt, interessiert keinen Menschen“ den Sachverhalt, dass etwas von völliger Belanglosigkeit – mit im Grunde keiner Auswirkung – weit weg in einem anderen Land passiert. Das ist nach den Erfahrungen und Entwicklungen der letzten Jahre absolut nicht mehr richtig. Zur Verdeutlichung sei hier einmal kurz überzogen:*

*Bei dem Sack Reis in China handelt es sich womöglich um den einzigen real existierenden Sack Reis, auf den eine riesige Vielzahl an Optionen gesetzt wurde. Durch das globale Leben in Echtzeit können Analysten per Datenübertragung das Fallen des Sacks bereits sehen. Panik bricht aus, da niemand weiß, was genau mit dem Sack passiert ist: Ging Ware verloren oder wurde der Inhalt kontaminiert und mehr? Warnmeldungen werden herausgegeben. Der DOW-Jones reagiert. Sechs Stunden später reagiert auch der DAX, ohne genau zu wissen, was eigentlich los war. In der Folge bricht die Konjunktur ein und alle Unternehmen, die konjunkturabhängige Produkte produzieren, bekommen Absatzprobleme. Dabei ist dem Sack Reis nichts passiert.*

Diese Parabel soll die Aufmerksamkeit auf das insbesondere für Unternehmen aktuell zu beobachtende Phänomen lenken, dass heute jeder und alles glaubt, auf jedes und alles immer sofort reagieren zu müssen. Sehr treffend schreibt der renommierte Zukunftsforscher *Matthias Horx* in seinem Buch „Das Megatrend-Prinzip“: „Globalisierung bedeutet – in ihrer radikalen elektronischen Echtzeiterweiterung – eine ständige Informationshandlungskrise ... Derartiger Informationsüberfluss erzeugt auf Dauer die Gewissheit, dass alles immer schlimmer wird. Kombiniert mit unserem inzwischen soliden Hedonismus wird der apokalyptische Spieß zur zentralen Figur unserer Zeit. Getrieben von Ängsten, geschüttelt von ständigem Verlustgefühl, weder willens noch fähig zu Veränderungen, sehnt er sich nach der glorreichen alten Zeit zurück. Auch wenn es nie gab.“<sup>5</sup>

Offensichtlich kein ganz neues Thema, denn weiter zitiert er *McLuhan* aus dessen Buch „Die magischen Kanäle“ aus 1965 mit den Worten: „Es ist das Zeitalter der Angst, weil die elektrische Implosion uns ohne Rücksicht auf „Standpunkte“ zum Engagement und zur sozialen Teilnahme zwingt.“

Neben dieser permanenten Echtzeitproblematik kommen als Folge einer hochgradigen internationalen Arbeitsteilung die inzwischen weltweit verstreuten Spezialmärkte hinzu, aus denen neue, bislang in dieser Dimension unbekannt Anfalligkeiten der Produktionsabläufe resultieren. Ware wird dort produziert, wo sie am kostengünstigsten in großen Mengen hergestellt werden kann. Diese Problematik lässt sich an einem Beispiel aus der Kraftfahrzeugbranche dokumentieren.

#### Beispiel: Reifenproduktion

Im März 2011 erlebte Japan wohl einer seiner bisher größten Naturkatastrophen. Ein Tsunami überflutete große Teile des Landes und führte zu einem nuklearen GAU in Fukushima. Japan ist regional gesehen relativ weit weg und eine unmittelbare Produktionsgefährdung hat der ein oder andere Unternehmer für sich sicherlich nicht gesehen. Aber schon wenige Tage nach dem Tsunami informierte ein renommierter Reifenhersteller, dass er wohl zeitnah seine Aussagen zur Lieferbereitschaft nicht halten kann und sich auch nicht festlegen lässt, wann dieses wieder so sein wird. Da ein Fahrzeug aber ohne Reifen nicht ausgeliefert werden kann, kam es zu erheblichen Diskussionen und Ausweichstrategien bei einer Fülle von Fahrzeugherstellern auch in Deutschland.

Konsequenz: Weltweite Abhängigkeit durch regionale Spezialisierung kann sich dauerhaft als sehr problematisch erweisen.

Dieses sowie das folgende Beispiel zeigen, dass es aus Unternehmenssicht eines deutlich breiteren Analysespektrums der für das Unternehmen relevanten Umweltebene bedarf, indem einzelne Preisentwicklungen über die unmittelbaren Folgen hinaus auch auf die indirekten Folgewirkungen zweiten und dritten Grades hinterfragt werden.

#### Beispiel: Preisentwicklung des Rohöls

Zieht die Konjunktur an, steigt entsprechend der Nachfrage auch der Preis für Rohöl – und damit

der Dieselpreis für den Transport, der Materialpreis für die Verpackung und der Preis für weitere Inputfaktoren. I. d. R. lässt sich dann ein Teil der höheren Bezugskosten an den Kunden weitergeben, da die Preiselastizität der Nachfrage zumeist zwar negativ ist, aber nicht unendlich elastisch.

Für Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie (wie z. B. einen Salatproduzenten) sind die Folgen aber noch weitreichender. Mit dem Dieselpreis erhöhen sich nicht nur die Preise der o. g. Inputfaktoren, sondern auch der Preis für Rapsöl (Surrogat für Dieselmotortreibstoff) steigt. Damit steigt auch der Bezugspreis für einen wichtigen Bestandteil für viele Saucen z. B. im Feinkostbereich. Hier wiederum werden i. d. R. Jahresverträge mit den Abnehmern gezeichnet, so dass für gewöhnlich keine Erhöhung in der Rohstoffbeschaffung durchgereicht werden kann: So geschehen z. B. beim Rapsölpreis, der von 0,9 € je Liter im Oktober 2007 auf 1,25 € im September 2008 stieg – eine Steigerung um mehr als 30%. Diese harten Einschnitte lassen sich im normalen Geschäft aufgrund eng kalkulierter Margen, die sich im niedrigen Centbereich bewegen, i. d. R. nicht kompensieren.

Vor diesem Hintergrund eröffnet sich für die Unternehmen zwangsläufig die Frage, wie zukünftige konjunkturelle Kurven, beispielsweise beeinflusst durch globale Rohstoffbeschaffungsproblematiken, in Echtzeit verschoben werden. Eine mögliche Entwicklung könnte wie in Abb. 2 auf S. 175 aussehen.

Bezogen auf die technischen Möglichkeiten lassen sich die Kurven gut mit der Entwicklung in der Automobilindustrie vergleichen. In den 60er Jahren war der VW Käfer das Zeichen für Wirtschaftswachstum. Die Technik war noch relativ (zu heute betrachtet) einfach. Die Materialien wurden weitestgehend national bezogen. Die Auf- und Abschwungbewegungen waren mit einfacher Motorisierung und einfachen Achsen gut zu befahren. Die Entwicklung der 80er/90er Jahre war durch bessere Technik und starke Motorisierung zur Überwindung der höheren Amplituden gekennzeichnet. Der Zukauf von Teilen erfolgte bereits deutlich internationaler (Global Sourcing). Dennoch waren die Märkte noch überschaubar. Diese Internationalisierung ist mittlerweile soweit

<sup>5</sup> Horx, Das Megatrend-Prinzip, 2011, S. 87.

fortgeschritten, dass China zu einem der wichtigsten Absatzmärkte geworden ist, auf dem man sich langfristig immer stärker der heimischen Konkurrenz stellen müssen.

Erfolgreiche Unternehmensführung erfordert daher die rechtzeitige Antizipation der zukünftigen Bedingungen auf Unternehmens- und Umweltebene. Im Zusammenhang mit der hier dargelegten Problematik ist der Schwerpunkt dabei auf die Analyse einer Unternehmensumwelt zu lenken, deren Grenzen und Wirkungszusammenhänge neu zu definieren sind.

#### 4. Lösungsansätze auf Unternehmensseite

Mit welchen Maßnahmen die Unternehmen auf diese „neue Normalität“ reagieren sollten, ist in entscheidendem Maße von der jeweiligen Unternehmensgröße und Branche abhängig. Daher können letztlich keine allgemeingültigen Handlungsempfehlungen ausgesprochen, sondern lediglich exemplarische Ansatzpunkte dargelegt werden, denen hier die Vorstellung eines mittelständischen Unternehmens aus dem produzierenden Gewerbe zugrunde gelegt wird.

##### 4.1 Anpassungen des Risikomanagements und des Frühwarnsystems

Wie bereits angedeutet, sollte auf die geänderten Ausgangsbedingungen mit einer Anpassung des unternehmerischen Risikomanagements und Frühwarnsystems reagiert werden. Aufgrund dessen funktionsübergreifenden Charakters und infolge des Umstands, dass dieses in mittelständischen Unternehmen vielfach nicht als eigenständige Instanz etabliert ist, sondern überwiegend dem administrativen Gebiet des Rechnungswesens und Controllings zugeordnet wird<sup>6</sup>, beschränkt sich der erforderliche Anpassungsbedarf nicht auf einen einzelnen Funktionsbereich wie bspw. die Materialwirtschaft, sondern ist als funktionsbereichsübergreifend zu deklarieren. Instrumente wie z. B. Hedging rentieren sich aufgrund der durch die geringe Unternehmensgröße bedingten ungünstigen Kosten-/Nutzenrelation regelmäßig nicht<sup>7</sup>, so dass diese im Folgenden außer Betracht gelassen werden. Gleichwohl wird die Volatilität der Rohstoffpreise in Befragungen der Risikomanagementverantwortlichen deutscher mittelständischer

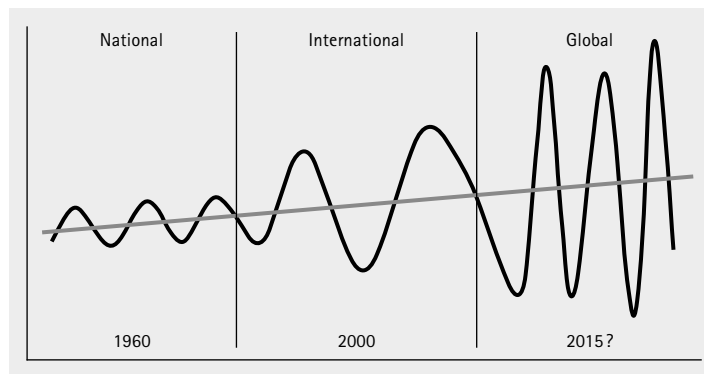


Abb. 2:  
Zunehmende Konjunkturausschläge  
(Quelle: comes Unternehmensberatung)

discher Unternehmen vielfach als eines der größten Risiken genannt<sup>8</sup>. Ähnlich hoch werden z. B. Risiken aus konjunkturellen Schwankungen und Risiken infolge von Unterbrechungen der Wertschöpfungskette sowie der Liefer- und Logistikkette eingestuft<sup>9</sup>.

Im Hinblick auf den Materialbereich muss ein vorausschauendes und qualifiziertes Risikomanagement im Rahmen der Risikoidentifikation, -überwachung und -steuerung der gestiegenen Volatilität und insbesondere dem nunmehr breiteren Spektrum der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Märkten Rechnung tragen. Dabei muss dem Charakter dieser Güter als Spekulations- und Anlageobjekt und den daraus resultierenden besonderen Marktreaktionen, wie sie sich im Zusammenhang mit Leerverkäufen und kreditfinanzierten Spekulationsgeschäften ergeben können, hinreichend Rechnung getragen werden.

Die gestiegene Komplexität und Vernetztheit der Probleme legt es dabei nahe, den bisherigen Prozess der Risikoidentifikation, dessen Konzeption bislang oftmals vorrangig der Minimierung bürokratischer Kosten verpflichtet war, kritisch zu überprüfen und den mitunter bestehenden Vorteil zunächst langwierig erscheinender Entscheidungsprozesse zu erkennen. So ist diese Phase des Risikomanagements nicht zuletzt aufgrund der oben beschriebenen Umweltbedingungen als besonders erfolgskritisch einzustufen, da die gestiegene Volatilität und Vernetztheit der Märkte die Gefahr birgt, das wesentliche Risiken nicht oder zu spät erkannt werden und das Unternehmen schnell in eine Krisensituation geraten kann. In diesem Sinne sollte sich das Unternehmen nicht auf die alleinige Expertise eines Risikomanagementverantwortlichen (d. h. das Fachwissen einer ein-

zelnen Person) verlassen, sondern die betroffenen Funktionsbereiche durch die regelmäßige Organisation von Risiko-Workshops – z. B. in Gestalt runder Tische – intensiver als bislang in den Prozess der Risikoidentifizierung einbinden<sup>10</sup>.

Die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Ideen sollten schließlich Eingang in die standardgemäß zu erarbeitenden Risikochecklisten finden. Darüber hinaus ist auch die Inanspruchnahme von externem Expertenwissen in Betracht zu ziehen. Gemäß den Ergebnissen empirischer Studien werden Risikoworkshops und externe Experten bislang in nur relativ geringem Maße genutzt<sup>11</sup>.

##### 4.2 Beispiele für konkrete Nejustierungen

###### 4.2.1 Verändertes Beschaffungsmanagement

Die unterstellten Kausalketten bedürfen über ihre einmalige Ableitung hinaus einer kontinuierlich kritischen Überprüfung. Die im Risikomanagement eingesetzten Frühwarnsysteme sind hinsichtlich ihrer mathematischen Modellstrukturen und der Beobachtungsintensität der unternehmensrelevanten Märkte anzupassen<sup>12</sup>. Auch die Finanzierungsstrategien der Materialbestände müssen auf einen entsprechenden Anpassungsbedarf hinterfragt werden. Über die Ebene

6 Vgl. Bömelburg u. a., DB 2012 S. 1163.

7 Vgl. Spanknöbel, Markt und Mittelstand, 2012, S. 28.

8 Deutsche Bank, Risikomanagement im Mittelstand, siehe unter [https://www.deutsche-bank.de/medien/content/3862\\_4073.htm](https://www.deutsche-bank.de/medien/content/3862_4073.htm) [18. 6. 2012].

9 Vgl. Bömelburg u. a., DB 2012 S. 1164.

10 Vgl. o.V., Industriemagazin 4/2012 S. 10 f.

11 Vgl. Bömelburg u. a., DB 2012 S. 1163.

12 Vgl. Salm-Horstmar, Beschaffung aktuell 6/2012 S. 26.

des reinen Risikomanagements hinaus zeichnet sich in der Praxis eine an die neuen Verhältnisse angepasste Optimierung der Einkaufsstrategien, eine straffere Organisation der Einkaufsprozesse sowie ein engerer Informationsaustausch mit den Lieferanten ab<sup>13</sup>.

#### 4.2.2 Optimierung der Umsatzplanungen

Um der aus den skizzierten Entwicklungen resultierenden Ungewissheit zu begegnen, sollten die mit den Umsatzplanungen betrauten Personen dazu angehalten werden, durch eine stärkere Anbindung von Händlern und Weitergabe der Daten an die eigenen Zulieferer die Planung der Umsatzerlöse zu optimieren<sup>14</sup>. Hierzu gehört auch, der Wahrscheinlichkeit von Preisschwankungen im Rahmen der Umsatzplanung eine höhere Bedeutung beizumessen.

#### 4.2.3 Flexibilisierung der Arbeitszeiten

Einen weiteren wertvollen Beitrag dazu, dem veränderten Unternehmensumfeld zu begegnen, kann die Flexibilisierung der unternehmerischen Arbeitszeitmodelle leisten, indem Arbeitszeitkonten eingerichtet werden, mit deren Hilfe in Zeiten der Vollausslastung die Ansammlung von Arbeitsstunden ermöglicht wird, die in Zeiten der Unterauslastung abgebaut werden können<sup>15</sup>. So können Un-

ternehmen schneller auch auf unvorhersehbare Produktionsschwankungen und Unterbrechungen in der Lieferkette reagieren.

#### 4.2.4 Anpassungen im Lieferantenmanagement

Erhebliches Handlungspotenzial wird laut Studienergebnissen der Santiago Advisor Willich der Anpassung unternehmerischer Sourcing-Strategien an die neuen Begebenheiten zugesprochen. So reagieren einige Unternehmen auf die gestiegene Volatilität mit einer Verkleinerung der Lieferantenzahl und/oder einer Verlängerung der Rahmenlaufzeiten und versuchen, durch diese Maßnahmen die Lieferantenbeziehungen zu stärken. Andere Unternehmen wiederum beschreiten den gegenläufigen Weg, indem sie durch eine Vergrößerung der Lieferantenbasis eine Verringerung der Abhängigkeit von ihren Lieferanten anstreben<sup>16</sup>. Zur Verbesserung der Versorgungssicherheit wird dabei auch eine Intensivierung der Kommunikation mit den Lieferanten und ein verbessertes Schnittstellenmanagement der IT-Systeme angemahnt.

### 5. Fazit

Wir leben im Zeitalter der Globalisierung. Per Smartphone kann an jedem Ort der Welt verfolgt werden, was auf den Märkten pas-

siert, und millimetergenau die eigene Position bestimmt werden. Wir wollen und müssen uns immer noch fortbewegen, aber auf einem höheren Niveau. Das Gelände, in dem wir uns befinden bzw. bewegen, ist unübersichtlicher und facettenreicher geworden. Um in diesem bestehen zu können, benötigen wir heute eher einen hocheffizienten Geländewagen, der in der Lage ist (möglichst mittels Hybridmotor und mit geringem Spritverbrauch), die Anhebungen und Löcher einer Schotterpiste zu bewältigen, ohne dabei Achsbruch zu erleiden, im nächsten Moment aber auf der Geraden einen Zwischenspur mit Tempo 250 km/h zu absolvieren. Diese so deutlich gewordene Vielfalt an erforderlichem Leistungspotenzial lässt sich ganz ähnlich auch auf die neuen Anforderungen an Unternehmen übertragen, die heute in der globalisierten Welt agieren und sich diesen Herausforderungen stellen müssen – oder anderenfalls scheitern werden.

13 Vgl. Stegmüller, *Industrieanzeiger* 11/2012 S. 14; o.V., *Industriemagazin* 2012 S. 10 f.

14 Vgl. o.V., *Industriemagazin* 2012 S. 10 f.

15 Vgl. o.V., *Industriemagazin* 2012 S. 10 f.

16 Vgl. Salm-Horstmar, *Beschaffung aktuell* 6/2012 S. 2.



## Unsere Standorte in ihrer Nähe

### comes Unternehmensberatung Hamburg

Colonnaden 15  
20354 Hamburg

Ansprechpartner: Christoph Kraemer

Telefon: 040 / 73 67 68-0

Fax: 040 / 73 67 68-10

E-Mail: [hamburg@comes.de](mailto:hamburg@comes.de)

### comes Unternehmensberatung Berlin

Wittestraße 30 K (TOP-Tegel)  
13509 Berlin

Ansprechpartner: Bernd Janker

Telefon: 030 / 89 04 89-60

Fax: 030 / 89 04 89-70

E-Mail: [berlin@comes.de](mailto:berlin@comes.de)

### comes Unternehmensberatung Bremen

Am Wall 196  
28195 Bremen

Ansprechpartner: Wolfgang Uhlen

Telefon: 0421 / 22 22 788-0

Fax: 0421 / 22 22 788-20

E-Mail: [bremen@comes.de](mailto:bremen@comes.de)

### comes Unternehmensberatung Oldenburg

Achternstraße 51  
26122 Oldenburg

Ansprechpartner: Dr. Bernhard Becker

Telefon: 0441 / 35 09 17-90

Fax: 0441 / 35 09 17-92

E-Mail: [oldenburg@comes.de](mailto:oldenburg@comes.de)