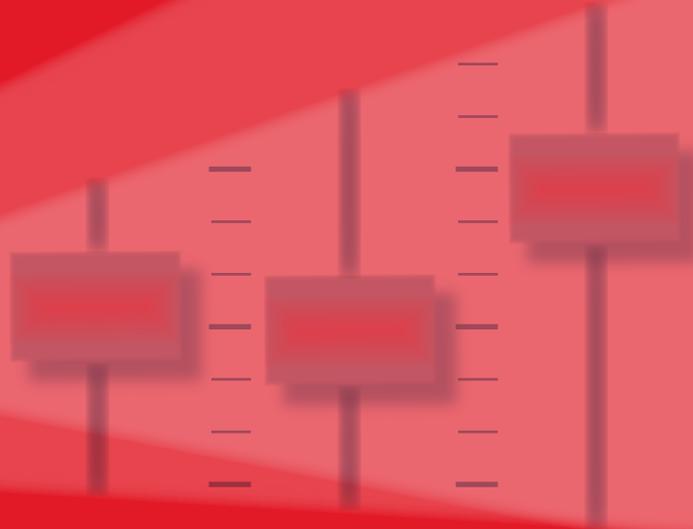


Thomas Kaiser (Hrsg.)



# Wettbewerbsvorteil Risikomanagement

Erfolgreiche Steuerung der Strategie-,  
Reputations- und operationellen Risiken

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

# Wettbewerbsvorteil Risikomanagement

Erfolgreiche Steuerung der Strategie-,  
Reputations- und operationellen Risiken

Herausgegeben von

Dr. Thomas Kaiser

Mit Beiträgen von

Dr. Michael Auer, Christian Böing,  
Dr. Gerrit Jan van den Brink,  
Dr. Claus von Campenhausen, Michael Cluse,  
Dr. Titus Dorstenstein, Dr. Christian Einhaus,  
Jörg Engels, Dr. Roland Franz Erben,  
Dr. Werner Gleißner, Marcus Haas,  
Dr. Thomas Kaiser, Dr. Anette Köcher,  
Marc Felix Köhne, Alexander Kopf,  
Dr. Björn Lenzmann, Hendrik Florian Löffler,  
Ulrike Meyer, Frank Romeike, Swaran Sandhu,  
Ingo Schäl, Wolfgang Schiller, Renate Wagner,  
Dr. Christian Wicened

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
[dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
[ESV.info/978 3 503 10015 6](http://ESV.info/9783503100156)

ISBN 978 3 503 10015 6

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2007  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft  
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und  
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm  
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Gesamtherstellung: Hubert & Co., Göttingen

## Vorwort

Unternehmerisches Handeln basiert auf dem Erkennen von Chancen und Risiken. Dabei sind einzelne Branchen teilweise spezifischen Risiken ausgesetzt, wie beispielsweise Banken dem Kreditrisiko. Andere Risikoarten sind eher unabhängig vom konkreten Geschäftszweck einer Unternehmung. Dieser Band hat sich zum Ziel gesetzt, diejenigen Risiken, die am ehesten als universell relevant angesehen werden können, sowie deren Management darzustellen.

Solche Risiken resultieren einerseits aus dem Geschäftsmodell an sich (d. h. der strategischen Ausrichtung der Geschäftstätigkeit und der Reaktion auf verändertes Nachfrage- und Wettbewerbsverhalten) und somit dem Strategierisiko (bzw. dem Geschäftsrisiko). Andererseits sind Störungen des Geschäftsablaufs – sei es durch interne oder externe Einflüsse – dem operationellen Risiko zuzurechnen. Schließlich ist die äußere Wahrnehmung der Unternehmung Risiken im Sinne von Reputationsrisiken ausgesetzt.

Obgleich die genannten Risikoarten weitgehend unabhängig vom konkreten Geschäftszweck der Unternehmung (und somit dem Marktsegment) sind, ist bislang ein relativ geringer methodischer Austausch zwischen den in einzelnen Branchen entwickelten Methoden und Prozessen zum Management und Controlling dieser Risiken zu beobachten. So werden operationelle Risiken in Industrieunternehmen häufig aus Qualitätsmanagementaspekten heraus angegangen, während viele Banken sich eher an Methoden zum Management und Controlling anderer Risikoarten orientieren. Mit diesem Buch soll eine Diskussion der Risikomanager verschiedener Branchen angeregt werden mit dem Ziel des gegenseitigen Lernens.

Der erste Teil des Buches gibt einen Überblick und die Rahmenbedingungen. **Marcus Haas** stellt verschiedene Definitionen der betrachteten Risikoarten und deren Abgrenzung voneinander dar. **Jörg Engels** und **Michael Cluse** beleuchten die übergreifenden und einige branchenspezifische gesetzliche und regulatorische Anforderungen. **Dr. Roland Erben** illustriert die Thematik anhand einiger plastischer Schilderungen in der Vergangenheit aufgetretener spektakulärer Verlustfälle.

Im nächsten Teil werden die strategischen Risiken näher analysiert. **Dr. Werner Gleißner** stellt einen umfassenden Ansatz zur Analyse und Bewältigung dieser Risikoart dar. **Wolfgang Schiller** beschreibt, wie Markenartikler durch das Management von Strategierisiken Chancen realisieren können. Ein Ansatz für Industrieunternehmen wird durch **Dr. Claus von Campenhausen** geschildert. **Renate Wagner** und **Dr. Titus Dorstenstein** widmen sich der Bewältigung von strategischen Risiken in Finanzinstituten.

Der dritte Teil ist dem operationellen Risiko gewidmet. **Dr. Anette Köcher** stellt eine Vorgehensweise zum Management dieser Risikoart bei Konsumgüterher-

stellern vor, während **Frank Romeike** gleiches für Industrieunternehmen darstellt. Qualitative Methoden zum Management von operationellen Risiken werden von **Dr. Gerrit Jan van den Brink** beschrieben, quantitative Methoden von **Dr. Björn Lenzmann**. **Hendrik Löffler** und **Ulrike Meyer** erläutern Möglichkeiten zum Transfer einzelner Unterrisiken durch Versicherungen.

Im nächsten Teil werden Reputationsrisiken abgehandelt. Zunächst beschreiben **Christian Böing**, **Dr. Thomas Kaiser** und **Ingo Schäl** branchenunabhängige Methoden zum Management dieser Risikoart. **Dr. Christian Wicenec** stellt diese für den speziellen Fall von Markenartiklern, **Swaran Sandhu** für Konsumgüterhersteller dar. Entsprechende Ansätze in der Kreditwirtschaft werden von **Dr. Christian Einhaus** beschrieben.

Der letzte Teil dieses Buches beschreibt, wie die einzelnen Risikoarten integriert und in die Steuerung einbezogen werden können. **Dr. Michael Auer** stellt hierzu risiko-ertragsorientierte Steuerungsmaße dar. **Marc Köhne** schildert ein Enterprise Risk Management-System für Industrieunternehmen und **Alexander Kopf** ein Gesamtbanksteuerungs-Konzept.

Mein Dank gilt zunächst allen Autoren für ihre hervorragenden Beiträge und die gute Zusammenarbeit. Frank Romeike möchte ich für die tatkräftige Unterstützung bei der Identifikation namhafter Autoren danken. Dr. Joachim Schmidt, Geschäftsführer des Erich Schmidt Verlages, danke ich für die sehr persönliche und intensive Betreuung dieses Projektes. Frau Vanessa Hillmann hat mich freundlicherweise bei der Zusammenführung und Formatierung der einzelnen Beiträge unterstützt. Last but not least danke ich meiner Frau Karin Sagner-Kaiser und meinen Kindern Sarah und Paul, die mir ermöglicht haben, mich an einigen Abenden und Wochenenden den herausgeberischen Verpflichtungen zu widmen.

Steinbach (Taunus) im Dezember 2006  
Dr. Thomas Kaiser

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Teil A Überblick und Rahmenbedingungen	
Marcus Haas Definition und Abgrenzung der Risikoarten .....	11
Jörg Engels, Michael Cluse Kontext der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen.....	21
Dr. Roland Franz Erben Lessons Learned: Beispiele für den Eintritt von Strategierisiken, operationellen Risiken und Reputationsrisiken.....	39
Teil B Management von Strategierisiken	
Dr. Werner Gleißner Analyse und Bewältigung strategischer Risiken .....	65
Wolfgang Schiller Aus Strategierisiken Chancen für eine wertschöpfende Markenführung machen .....	97
Dr. Claus von Campenhausen Management von Strategierisiken in Industrieunternehmen .....	119
Renate Wagner, Dr. Titus Dorstenstein Management von Strategierisiken in Finanzinstituten.....	135
Teil C Management von operationellen Risiken	
Dr. Anette Köcher Management von operationellen Risiken im Groß- und Einzelhandel der Konsumgüterbranche .....	145
Frank Romeike Qualitätsmanagement und Frühwarnsysteme als Bestandteil des Risikomanagement von Operationellen Risiken in Industrieunternehmen .....	161

Dr. Gerrit Jan van den Brink Management von operationellen Risiken in Finanzinstituten: Qualitative Verfahren .....	177
Dr. Björn Lenzmann Management von Operationellen Risiken in Finanzinstituten: Quantitative Verfahren ...	195
Hendrik Löffler, Ulrike Meyer Risikomanagement durch Risikotransfer am Beispiel Versicherungen .....	211
 Teil D Management von Reputationsrisiken	
Christian Böing, Dr. Thomas Kaiser, Ingo Schäl Methoden zum Management von Reputationsrisiken.....	229
Dr. Christian Wicenec Management von Reputationsrisiken bei Markenartiklern: Synergien durch Prävention.	243
Swaran Sandhu Management von Reputationsrisiken bei Konsumgüterherstellern .....	257
Dr. Christian Einhaus Das Management von Reputationsrisiken in der Finanzwirtschaft.....	277
 Teil E Integrierte Steuerung der Risikoarten	
Dr. Michael Auer Risiko-/ertragsorientierte Steuerungsmaße.....	293
Marc Felix Köhne Risikoartenübergreifende Steuerung in Industrieunternehmen.....	307
Alexander Kopf Risikoartenübergreifende Gesamtbanksteuerung .....	327
Autorenverzeichnis.....	341

DR. ANETTE KÖCHER

# Management von operationellen Risiken im Groß- und Einzelhandel der Konsumgüterbranche

## 1 Der Wandel im Handel

Der Wandel im Handel beginnt beim Konsumenten: Aus ehemals markentreuen und „filial-loyalen“ Verbrauchern vergangener Jahrzehnte wurden multioptionale Kunden, die sich im Rad immer kürzer werdender Trend- und Produktlebenszyklen von Marke zu Marke „schwingen“. Mutierten die Einen – getrieben durch einen fast sportlichen Schnäppchenjagdeifer – zu umherreisenden Premium-Smart-Shoppern<sup>1</sup>, zieht es die Anderen in die emotionalisierten Lebenswelten starker Marken. In diesen konstruierten Lebenswelten werden Markenartikler zu regelrechten Content-Anbietern und gleichen dabei Medienunternehmen: Ihre Produkte erzählen eine Geschichte, sie binden den multioptionalen „Marken-Zapper“ ein in eine Darstellungswelt, eine Story, eine Gefühlswelt. Deutlich wird: Kundenbindung und Erfolgskontinuität im Konsumgüterhandel verlangen nach einer gezielten und durchgängigen Warenpräsentation. Dies bedingt eine weit gehende Kontrolle über die Wertschöpfungskette bis hin zum „Point of Sale“.

Um den Anforderungen des „entfesselten Kunden“ an die Geschwindigkeit der Warenbereitstellung, die Qualität der Warenpräsentation und die stringente Kommunikation der oben beschriebenen „Lebenswelten“ gerecht werden zu können, gab es in den letzten Jahren tief greifende Veränderungen entlang der Wertschöpfungskette des Handels: Prozesse wurden verändert, die Aufgaben der Handelsstufen neu definiert, die Informationstechnologie stützt sowohl eine Rückwärts- als auch eine Vorwärtsintegration der Prozesse – die „Vertikalisierung“ reicht von der Produktidee bis zum Endverbraucher.

Zu den Veränderungen der Wertschöpfungskette trat eine Veränderung der Wettbewerberstruktur: Zusammenschlüsse und fortschreitende Internationalisierung der Anbieter beschleunigten die Vertikalisierungstendenzen im Handel noch. Im Folgenden soll gezeigt werden, welche Auswirkungen der Wandel im Handel mit Konsumgütern auf die Risikoverteilung der beteiligten Marktakteure hat. Verdeutlicht werden soll die Veränderung der Risikolandkarte des Handels insbesondere anhand der Modebranche. Als wohl schnelllebigste Branche im Bereich der Konsumgüter zeigt sich hier besonders deutlich die Umverteilung von Chancen und Ri-

---

<sup>1</sup> Der „Smart Shopper“ sucht gleichzeitig den Preisvorteil als auch Markenqualität. Dabei bedient er sich seiner Meinung nach besonders „schlauer“ Absatzstätten (z. B. Outlets).

siken sowie die Unverzichtbarkeit auf die Implementierung von proaktiven Risikomanagement-Systemen.

## 2. Risikomanagement im Handel

### 2.1 Funktion des Handels und des Risikomanagements

Im klassischen Sinne ist es die Funktion des Handels, fremd erstellte Ware in der richtigen Quantität und Qualität am richtigen Ort und zur richtigen Zeit bereit zu stellen. Handelsbetriebe sind damit Institutionen, deren Haupttätigkeit in der Distribution von Waren besteht. Die fremd erstellten Waren werden auf vom Handelsbetrieb geschaffenen Märkten gegen Entgelt angeboten. Je nach der Stellung des Handelsbetriebs im Distributionsprozess kann dabei unterschieden werden zwischen Groß- und Einzelhandelsbetrieben. Während der Großhandel seine Waren und sonstigen Leistungen an Weiterverarbeiter oder Wiederverkäufer vertreibt, setzt der Einzelhändler („Retailer“) seine Waren an Endverbraucher ab. „Handelskunde“ kann damit zum einen der Wiederverkäufer sein, zum anderen auf der Endstufe der Letztverbraucher oder Konsument.

Es gibt keine spezifischen Rechtsgrundlagen und Vorschriften für das Risikomanagement im Handel, wie diese etwa in Form aufsichtsrechtlicher Regelungen für Banken, Versicherungen und Energieversorger bestehen. Auf eine differenziertere Beschreibung der Ziele und Konzeption des Risikomanagements kann an dieser Stelle verzichtet werden, da es hierfür eine Vielzahl guter Quellen gibt.<sup>2</sup>

Gefolgt wird in diesem Beitrag der Definition des Risikobegriffs als Streuung des Zukunftserfolgs wirtschaftlicher Aktivitäten im Sinne positiver oder negativer Abweichungen des tatsächlichen Ergebnisses von dem erwarteten Ergebnis. Damit wird hier die Risikodefinition im weiteren Sinne (Chance und Verlustgefahr) zugrunde gelegt. Das Risikomanagement soll helfen, Chancen zu nutzen bei proaktiver Kontrolle und Steuerung der akzeptierten Risiken. Dies wiederum beinhaltet den Anspruch, dass das Risikomanagement über das bloße Einhalten rechtlicher Erfordernisse hinweg aktives Werkzeug der Unternehmensführung ist.

### 2.2 Vertikalisierung und Risikotransfer

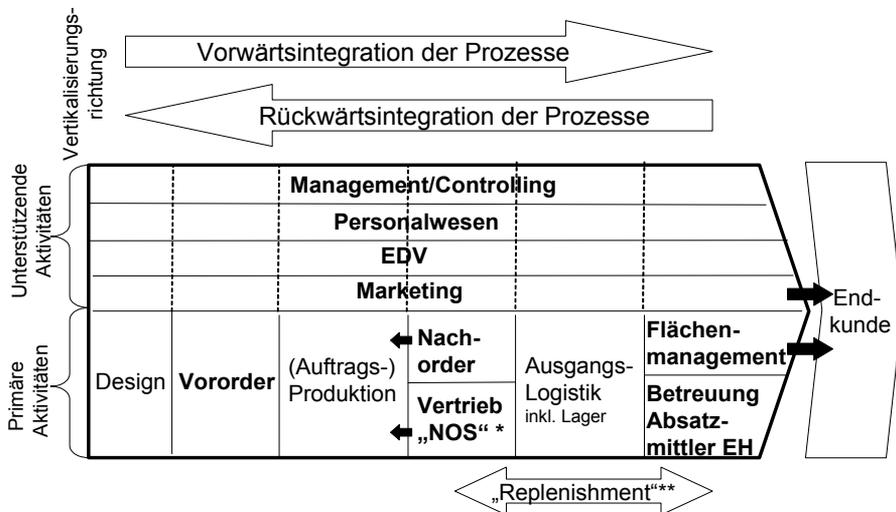
Gemeinsam ist den unter dem Begriff der Vertikalisierung zusammengefassten Verschiebungen in der Prozesskette des Handels das Bemühen, Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette aufzubauen – von der Beschaffung (so genanntes „Sourcing“) bis zum Management der Einzelhandelsfläche (vgl. Abbildung 1). Mit-

---

<sup>2</sup> Vgl. etwas Gleißner/Romeike (2005)

hin kommt es zu einer engeren Verzahnung des oben beschriebenen Konstruktes aus Hersteller, Großhändler und Einzelhändler. Ziel sind stringent optimierte Konzepte zur (für das vertikalisierende Konstrukt) profitablen Maximierung des (End-) Kundennutzens.

Unterteilen lassen sich die Vertikaliserungsbestrebungen der Händler in „back-end-driven“ als Vorwärtsintegration und „front-end-driven“ als Rückwärtsintegration der Prozesse (vgl. Abbildung 1). Gemeinsam ist beiden Integrationsrichtungen die proaktive Ausdehnung der Einflussnahme und Kontrolle des Händlers auf vor- bzw. nachgelagerte Prozessschritte der Wertschöpfungskette. In der Fashionbranche gelten Benetton und Zara als Beispiele für die Vorwärtsintegration der Prozesse. Bei der Vorwärtsintegration weitet ein Hersteller oder Großhändler sein Konzept auf den Einzelhandel aus und übernimmt hier „Flächenverantwortung“. Bei der Rückwärtsintegration baut demgegenüber ein Einzelhändler Design- und Beschaffungs-/Produktions-kompetenz auf, Beispiele hierfür sind H&M und C&A.



\*„NOS“-Artikel = „Never out of Stock“. Diese Artikel stehen dem Kunden grundsätzlich immer zur Nachorder zur Verfügung.

\*\*Replenishment = (oft systemgestützte) Nachbestellung

Abbildung 1: Wertschöpfungskette (Textil-)Handel

Integration lässt sich nicht allein über den Besitz und damit den vollständigen Zusammenschluss der vor- bzw. nachgelagerten Prozessbereiche realisieren. Auch Kooperationen, Partnerschaften und Verträge eignen sich für eine mehr oder weniger stark erweiterte Einflussnahme auf die vor- und/oder nachgelagerten Aktivitäten der Wertschöpfungskette. Somit kennt die Vertikalisierung viele Facetten.

Die Vertikalisierungstendenzen im Handel kumulieren Chancen, aber auch Risiken. Über Vor- und Rückwärtsintegration treten bislang durch andere Akteure getragene Risiken der vor- und nachgelagerten Prozessstufen der Wertschöpfungskette hinzu, die es zu beherrschen gilt. Damit wächst die Komplexität der Risikolandkarte der Handelsunternehmen. Einher geht mit erfolgreicher Vor- oder Rückwärtsintegration der Prozesse in der Regel ein Wachstumsschub. Hinzu kommt der Faktor „Zeit“: Die Vertikalisierungsbestrebungen der Handelsunternehmen sind initiiert durch den Wettbewerbsfaktor „time-to-market“ und beschleunigen ihrerseits die Prozesse – die Reaktionszeiten der Unternehmen werden kürzer. Schnellere Markttransaktionen verlangen nach ebenso zeitnahen Management-Instrumenten.

### 2.3 Chancen und Risiken der Vertikalisierung

Vor- und Rückwärtsintegration von Aktivitäten der Wertschöpfungskette erlauben zum einen mehr Kontrolle über wettbewerbsentscheidende Kriterien innerhalb des „Retail-Loops“<sup>3</sup>. Für das vertikalisierende Unternehmen bedeuten sie jedoch gleichzeitig auch eine Erweiterung der Risikolandkarte. Als Beispiel soll ein Großhandelsbetrieb der Fashionbranche dienen, dessen Wertschöpfung sich zunächst auf das Design, die Vergabe von Produktionsaufträgen, das Markenmanagement und den Vertrieb an den Wiederverkäufer Einzelhandel beschränkte. Sobald die Verfügungsmacht auf den Einzelhändler übergegangen war und dieser seine Verbindlichkeit gegenüber dem Großhändler beglichen hatte, lag das weitere Waren- und Absatzrisiko beim Einzelhändler, dem Kunden des Großhändlers. Risiken wie die mangelnde Akzeptanz der Ware beim Endkunden, Schwund durch Diebstahl, Abschreibungen, Nachfrageschwankungen aufgrund des Wetters etc. lagen nun beim Einzelhändler.

Im Zuge der Vorwärtsintegration übernimmt der Großhändler nun zunehmend mehr „Flächenverantwortung“: Hierzu eröffnet er zum einen eigene Filialen. Zum anderen kooperiert er mit Einzelhändlern in Form von Franchiseverträgen, geht Flächenpartnerschaften ein in Form von Shop-in-Store-Konzepten bis hin zu Concessions<sup>4</sup>. In eigenen Filialen trägt er das Warenrisiko und das Absatzrisiko gegenüber dem Endverbraucher ebenso wie auf Flächen, auf denen er etwa „Concession-

---

<sup>3</sup> Den Begriff des „Retail-Loops“ benutzt Kunkel (2004) und meint damit den Regelkreis der händlerischen Aktivitäten.

<sup>4</sup> Eine Concession ist eine in vielen Ausprägungen auftretende Kooperationsform, bei der etwa ein Großhändler innerhalb eines Multilabel-Stores (z. B. Peek & Cloppenburg) eine zugewiesene Fläche in eigener Verantwortung bewirtschaftet. Dies umfasst neben der Limit- und Sortimentsplanung, Beschaffung und Warensteuerung meist auch Ladenbau- und Visual Merchandisingkonzepte. Meist wird dabei das Verkaufspersonal durch den Concessiongeber gestellt – geschult durch den Concessionnehmer. Der Umsatz geht zunächst vollständig an den Concessiongeber. Für die Ertragsbeteiligung des Concessionnehmers gibt es unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten, wie z. B. als Concessionfee (in % vom Umsatz).

Nehmer“ wird. Die Übernahme der Verantwortung durch den Großhändler kann dabei so weit gehen, dass er so lange Eigentümer der auf den Verkaufsf lächen des Einzelhändlers befindlichen Ware bleibt, bis ein Endverbraucher diese erwirbt. Dies bedeutet, dass das volle Absatzrisiko auf den (ehemaligen) Großhändler transferiert wird. Die Übernahme von Flächenverantwortung seitens des Großhändlers führt in gleichem Maße auch zur Übernahme von Risikoverantwortung. Der Anbieter der Fläche – etwa ein großes Warenhaus – wird mehr und mehr zu einem bloßen „Flächenverwalter“.

Die Vorwärts- und Rückwärtsintegration von Prozessverantwortung im Zuge der Vertikalisierungstendenzen im Handel geht einher mit einer Vorwärts- und Rückwärtsintegration der Risiken. Schnittstellen und Abstimmungsprozesse nehmen zu, das gesamte Geschäftsmodell des Handelsbetriebes wird komplexer. Ein Risikomanagement-System muss dabei helfen, die in Kauf genommene Erweiterung des Risikospektrums bewusst und zielorientiert zu stützen. Es soll dabei helfen, die Chancen der Vertikalisierung zu nutzen bei proaktiver Kontrolle und Steuerung der akzeptierten Risikointegration.

Im Folgenden sollen einige wesentliche Risiken aus der Risikolandkarte des Handels beschrieben werden. Dabei soll die Wertschöpfungskette als Raster zur Einteilung der Risiken dienen.

### 3 Risikospezifika des Handels

#### 3.1 Risikokategorisierung

Im Folgenden soll näher auf die einzelnen Wertschöpfungsstufen des Handels eingegangen werden und es werden jeweils die wesentlichen Risikoindikatoren beschrieben. Beispielhaft wird dabei der Betrieb eines Großhandels der Fashionbranche dargestellt, welcher Beschaffungsaufträge an Sourcing-Partner vergibt und im Rahmen der Vertikalisierungsbewegung der letzten Jahre neben dem Aufbau einer Reihe eigener Filialen Flächenverantwortung über Shop-in-Store-Konzepte und Concessions übernommen hat. Den überwiegenden Teil seiner Ware vertreibt er somit über eigene Flächen und über im Rahmen von Partnerschaften (Franchise, Shop-in-Stores, Concessions) kontrollierte Flächen Dritter.

Zur Annäherung an die Spezifika der Risikolandschaft des Handels und ebenso als Basis für die Entwicklung eines entsprechenden Risikomanagementsystems dient die systematische Kategorisierung der identifizierten Risiken. Im Mittelpunkt des Risikomanagements stehen die werttreibenden Erfolgsindikatoren des Unternehmens. Unter ihnen werden die Risikoindikatoren identifiziert und beobachtet. Hinsichtlich ihrer Schwellenwerte werden Maßnahmen zur Risikobewältigung hinterlegt.

In Anlehnung an die Balanced Scorecard lassen sich diese Risikoindikatoren den Perspektiven Kunde, Mitarbeiter, Ware/Prozesse<sup>5</sup> und Finanzen zuordnen.<sup>6</sup> Schmickler schlägt vor, auf diese Weise ein „Risiko-Cockpit“ zu erstellen.<sup>7</sup> Als funktionale Kategorisierungsmöglichkeit bietet sich die Zuordnung des Indikators zur Wertschöpfungsstufe des Handels an. Werden die Risikoindikatoren in einer Matrix aus den Wertschöpfungsstufen einerseits und den oben genannten Perspektiven andererseits dargestellt, zeigt sich, ob ein ausgewogenes Portfolio an Indikatoren berücksichtigt wird. Abbildung 2 zeigt einen Ausschnitt aus einer solchen Risikomatrix für den Handel. Es wurde jeweils ein Beispiel für einen Indikator zugeordnet, es lassen sich, wie sich im Folgenden zeigt, viele weitere Indikatoren zuordnen.

	Perspektive →				
Wertschöpfungs- stufe ↓		Kunden	Mitarbeiter	Ware/ Prozesse	Finanzen
Design		Zielgruppen- affinität der Kollektion	Artikel/ Designer	Einhaltung Kollektions- planung	Designkosten/ Artikel
Vertrieb		Kunden- fluktuation	Umsatz/ Mitarbeiter	Vertikalisie- rungsquote	Forderungs- ausfallquote
(Auftrags-) Produktion		Retourenquote	Auftrags- volumen/ Mitarbeiter	Anlieferungs- quote	Deckungs- beitrag/Teil
Lager/Logistik		Kundenzu- friedenheit Auslieferung	Kommissio- nierte Teile/ Mitarbeiter	Fehlerquote Kommissio- nierung	Durchlauf- kosten/Teil
▪ ▪ ▪		▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪
Einzelhandel		Endkundenzu- friedenheit	Mitarbeiter- fluktuation	Lagerum- schlag	Durchschnitts- bon

Abbildung 2: Ausschnitt aus einer Risikomatrix nach Perspektive und Wertschöpfungsstufe mit jeweils einem Beispiel-Indikator

<sup>5</sup> Der Besonderheit, dass im Handel der Ware große Bedeutung zukommt, wird an dieser Stelle Rechnung getragen, indem die Perspektive „Prozesse“ ergänzt wird um „Ware“. Es könnte auch eine fünfte Perspektive „Ware“ ergänzt werden. Hier wird die Ansicht vertreten, dass es die Prozesse sind, die sicherstellen, dass die richtige Ware in der richtigen Menge zum richtigen Preis am richtigen Ort bereit gestellt werden kann.

<sup>6</sup> Zur Möglichkeit der Integration des Risikomanagements in das Konzept der Balanced Scorecard vgl. Gleißner/Romeike (2005), S. 68ff.

<sup>7</sup> Vgl. Schmickler, M. (2003), S. 368ff.

Die Wertschöpfungsstufen lassen sich des Weiteren unterteilen in die primäre Aktivitäten, die den eigentlichen Prozess beschreiben und die Unterstützungsaktivitäten, die den Wertschöpfungsprozess ergänzen (vgl. Abbildung 1).

## 3.2 Risiken in den primären Prozessen des Handels

### *3.2.1 Risikofeld Design*

Die Design-Funktion in der Fashion-Branche entspricht dem Bereich der Forschung und Entwicklung im Industrieunternehmen. Hier liegen die Wurzeln des Erfolgs des Modeunternehmens. Ziel ist die Maximierung der Produktbegehrlichkeit zur Befriedigung der Bedürfnisse von Einzelhandel und Endverbraucher. Dabei liegt das Risiko insbesondere in der frühzeitigen Abschätzung modischer Trends und der Ableitung entsprechender Nachfrage innerhalb der definierten Zielgruppe. So stellt die Hugo Boss AG in ihrem Risikobericht fest: „Als Mode- und Lifestyle-Unternehmen sieht sich die Hugo Boss AG mit jeder neuen Saison dem Risiko ausgesetzt, dass Teile der präsentierten Kollektionen vom Markt nur unzureichend angenommen werden. Ständige Beobachtung der Märkte sowie die Präsenz auf den internationalen Modemessen ermöglichen das Erkennen und Aufspüren von Trends, die dann als Grundlage der Kollektionserstellung dienen.“<sup>8</sup>

Ein verpasster Trend oder Wandel von Konsum(enten)gewohnheiten können für Unternehmen der Fashion Branche weit reichende Folgen haben. Daher hat das in Bezug auf Controlling und Steuerung lange Zeit als „heilige Kuh“ verschonte Design im Zuge der Wettbewerbsverschärfungen der Branche einen Wandel zum Design-Management erfahren: Der Designer agiert nicht als freischaffender „Mode-Künstler“, sondern unterliegt einem straffen, aus der antizipierten Nachfrage abgeleiteten, Kollektionsmanagement. Nach wie vor verlangen jedoch Risikomanagement und Controlling im Design viel Fingerspitzengefühl, gilt es doch die kreativen Freiräume zu belassen und dennoch risikooptimierende Prozessstrukturen und Steuerungstools zu implementieren.

Für das frühzeitige Nichterkennen eines Modetrends lassen sich keine quantifizierbaren Risikoindikatoren identifizieren. Zur Dämpfung des Moderisikos lassen sich jedoch Soll-Vorgaben entwickeln, die etwa besagen, wie groß der Anteil der Kollektion sein soll, der aktuelle Trends abbildet und wie groß demgegenüber der Anteil an (risikoärmeren) Basic-Artikeln sein soll. Auch die Überprüfung der Einhaltung der Kollektionsplanung hinsichtlich angebotener Preislagen und Genres dient der Minimierung des Risikos, die falschen Produkte zu entwerfen. Weitere Risikoindikatoren, für die Schwellenwerte definiert werden können, sind etwa die Komplexität der Kollektion (Kollektionsumfang), die Anzahl der Out-Teile und die Einhaltung der Terminplanung.

---

<sup>8</sup> Aus dem Geschäftsbericht 2005 der Hugo Boss AG.

### 3.2.2 Risikofeld Vertrieb

Betrachtet wird an dieser Stelle das häufig anzutreffende Geschäftsmodell eines Mode-Handelsbetriebes, welcher zum einen als klassischer Großhändler an den Facheinzelhandel vertreibt, als auch eigene Filialen betreibt. Außerdem vertreibt er seine Ware im Sinne kooperativer Vertikalisierung über „kontrollierte“ Flächen, bei denen je nach Ausgestaltung die Sortimentshoheit mehr oder weniger beim „Großhändler“ liegt und die Umsatzerzielung beim Flächeninhaber.<sup>9</sup>

#### – Vertrieb als Großhändler

In der Modebranche wird überwiegend anhand von Musterteilen geordert: Die Ware wird zu einem Zeitpunkt verkauft, zu dem mit der Produktion noch nicht begonnen wurde. Dies minimiert das Lagerisiko der schnell verderblichen Fashion-Artikel und beschleunigt den wettbewerbsbestimmenden Zeitraum „time-to-market“. Zudem hilft es, den Cash-to-Cash-Zyklus zu optimieren. Ähnliche Konzepte einer solchen „Subskription“ finden sich bei Produkten mit naturgegebener Mengenbegrenzung wie hochwertigen Weinen.<sup>10</sup> Risiko-Kennzahl ist hier das Erreichen der Vororder-Umsatzplanung. Retrospektiv lässt sich der Anteil der Vororder am Gesamtumsatz eines Lieferzyklus betrachten. Nimmt der Anteil der Vororder am Gesamtumsatz ab, so ist dies Zeichen für einen Risikotransfer vom Einzelhandel an den Großhandel: Der Großhandel muss sodann einen größeren Anteil der Ware ohne Order produzieren und hofft auf die Nachorder. Sein Lagerisiko steigt.

Für den Vertrieb zentrale Risikoindikatoren sind die Anzahl der Neukunden und ihr Anteil am Umsatz, die Kundenfluktuation – differenziert nach gewollter und ungewollter Fluktuation – und der Anteil der Stopp-Kunden<sup>11</sup> als Indikator für die Bonität der Kunden. Zudem ist die Entwicklung der regelmäßig per Befragung ermittelten Kundenzufriedenheit wichtiger Frühwarnindikator innerhalb des Risikomanagement-Systems.

#### – Vertrieb über den eigenen Einzelhandel und „kontrollierte Flächen“

Für die „kontrollierten Flächen“ in Form von eigenem Einzelhandel und Flächenpartnerschaften wird anhand von Vergangenheitswerten und antizipierter Nachfrageentwicklung ebenfalls eine Order erstellt. Wichtige (strategische) Risiko-Kenngröße ist der Vertikalisierungsgrad.<sup>12</sup> In Bezug auf den Vertikalisierungsgrad

---

<sup>9</sup> Einige Beispiele unter vielen sind Marc O’Polo, Esprit, Gerry Weber, Hugo Boss.

<sup>10</sup> Vgl. Guldin (2000), S. 683.

<sup>11</sup> „Stopp-Kunden“ sind Kunden, welche zum Zeitpunkt der Order noch als zahlungskünftig erschienen, die dann jedoch die Verbindlichkeiten der laufenden Auslieferung nicht begleichen konnten und somit in Bezug auf die nächste Lieferung „auf Stopp gesetzt“ werden, bis sie ihre Alt-Verbindlichkeiten begleichen haben.

<sup>12</sup> Der Vertikalisierungsgrad gibt an, wie viel Prozent des Großhandelsumsatzes klassisch über den Facheinzelhandel vertrieben werden und wie viel Prozent über kontrollierte Flächen in Form von eigenen Filialen und Kooperationen in Form von Flächenpartnerschaften.

ist der „trade-off“ zwischen Chancen und Risiken entscheidend: Der optimale Vertikalierungsgrad des Handelsunternehmens ergibt sich aus dem ertragsoptimalen Ausgleich zwischen aus der Vertikalierung resultierendem potentiellen Umsatzwachstum und der Höhe der Risikokosten aus übernommener Flächen- und Warenverantwortung. In Bezug auf Flächenpartnerschaften sind Flächenfluktuation und Flächenqualität (A-, B-, C-Flächen) werttreibende Indikatoren. Zu den Risikoindikatoren bezüglich der Verkaufsaktivität auf den kontrollierten Flächen siehe später unter Abschnitt 3.2.5 „Einzelhandel“.

### *3.2.3 Risikofeld Produktion/Beschaffung*

Zur übergreifenden Optimierung der Wertschöpfungskette baut der Handel im Sinne einer Rückwärtsintegration zum Teil eigene Produktionsstätten auf. Verbreitet ist zur Wahrung unternehmerischer Flexibilität die kooperative Integration über Partnerschaften mit Lieferanten. Ziel ist es, die richtige Ware in der richtigen Qualität zum richtigen Preis termingerecht zu beschaffen.

#### – Qualität der Ware

Qualitätsprobleme zerstören das Vertrauen der Konsumenten in die Marke und so liefert das Qualitätsmanagement wichtige Informationen für das Risikomanagement. Zum Teil wird das Qualitätsmanagement als Teilgebiet des Risikomanagements aufgefasst.<sup>13</sup> Unabhängig von der Sourcing-Methode ist die Entwicklung der Retourenquote Frühwarnindikator für eine wachsende Unzufriedenheit der Kunden mit der Qualität der Ware.

#### – Lieferantenmanagement

Auch das Lieferantenmanagement dient der Risikosteuerung.<sup>14</sup> Risikokenngrößen wie die Anlieferungsquote als Ausdruck der Liefertreue und sowie die Lieferantenbonität sind Indiz für die Beschaffungsleistung.

Um zu große Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten zu vermeiden sind Schwellenwerte zu definieren in Bezug auf den maximalen Anteil an der Gesamtproduktion pro Lieferant. In Bezug auf länderspezifische Risiken der Beschaffungsmärkte sind Schwellenwerte sinnvoll, die einen maximalen Anteil an der Beschaffung aus einem Land definieren. Auch ist die Entwicklung in den wesentlichen Sourcing-Ländern sorgsam zu beobachten, was sich im Jahr 2005 am Beispiel China zeigte: Zunächst fielen Handelsschranken für Textilien aus China. Nachdem die Aufträge für eine ganze Saison bereits platziert waren und ein großer Beschaffungs-Boom in China ausgelöst worden war, beschränkte die EU die Einfuhr für bestimm-

---

<sup>13</sup> Vgl. zum Risikomanagement im Kontext des Qualitätsmanagements Gleißner/Romeike (2005), S. 151ff.

<sup>14</sup> Zu Stand und Entwicklung des Lieferantenmanagements und den hier gängigen (Risiko-) Indikatoren vgl. Schmelting/Schmalbach (2006), S. 12-14.

te Waren spontan erneut. Dies führte zu Verkaufsausfällen im Einzelhandel, zu Standgeldern in den Häfen sowie Konventionalstrafen gegenüber nachgelagerten Handelsstufen. Anfang September 2005 lagen 80 Millionen Teile in europäischen Zollhäfen fest. Zudem herrschen in vielen Teilen Chinas Energie- und Strommangel, weshalb die Produktion mitunter still steht.

Die Kennzahl „Beschaffungsvolumen pro Lieferant“ ist zusammen mit der Entwicklung der Anzahl der Lieferanten Indiz für die Komplexität der Beschaffungsstruktur.<sup>15</sup>

### *3.2.4 Risikofeld Lager/Logistik*

Die Risikoindikatoren aus dem Bereich Lager/Logistik sind nicht speziell handelspezifisch. Wie in anderen Branchen auch wird versucht, die Durchlaufzeit der Ware zu minimieren; die Lagerumschlaggeschwindigkeit wird überwacht. Eine hohe termingerechte Auslieferungsquote ist wichtiger Indikator für die Kundenzufriedenheit ebenso wie die Fehlerquote bei der Kommissionierung. Über Versicherungen wird das Transportrisiko abgewälzt. Da wie oben beschrieben die Vororder im Vertrieb von Textilien dominiert, verweilt der überwiegende Teil der Ware oft nur wenige Stunden im Lager.

### *3.2.5 Risikofeld Einzelhandel*

Einzelhandels-Risiken begegnen dem unter 3.2.2 beschriebenen Beispiel-Händler sowohl hinsichtlich seiner eigenen Filialen als auch auf „kooperativ-integrierten“ Flächen in Form von Partnerschaften mit anderen Einzelhändlern. Solche Partnerschaften finden sich in sehr unterschiedlicher Ausgestaltung und reichen von so genannten „Corners“<sup>16</sup> über Shop-in-Store-Konzepte<sup>17</sup> bis zu so genannten „Concessions“.

---

<sup>15</sup> Filialisten und Versandhändler haben in den vergangenen Jahren ihren Lieferantenstamm um 25% bzw. 18% reduziert. Vgl. Schmelting/Schmalbach (2006), S. 12.

<sup>16</sup> Innerhalb der Stammabteilung werden auf einer kleineren Fläche Ausschnitte aus einer Herstellerkollektion präsentiert. Warendisposition und Merchandising liegen in der Verantwortung des Händlers.

<sup>17</sup> Bei Shop-in-Shop-Lösungen werden mehr oder weniger große Teilsortimente bekannter Markenhersteller auf optisch abgetrennten Flächen im Handel präsentiert. Besonders verbreitet sind Shop-in-Shops bei großflächigen Einzelhandelsbetrieben wie Warenhäusern. Die Gestaltung der Fläche (insbesondere Möbel, Displays etc.) wird durch den Markenartikler bestimmt. Oft sichern reisende Merchandiser die konzeptgerechte Warenpräsentation. Das Konzept dient sowohl der Profilierung der Marke als auch der des Einzelhändlers. Verträge und Kooperationen differieren dabei hinsichtlich der Verteilung der Limithoheit, der Kosten für die Shop-Einrichtung, der Übernahme des Merchandising, der Garantie von Flächeumsätzen durch den Markenartikler etc.

Chancen und Risiken steigen für den Markenartikler mit der Übernahme der Flächenverantwortung.<sup>18</sup> Einerseits kann er seine Marke am POS (Point of Sale) kompetent und stringent darstellen, andererseits drohen ihm Sanktionen seitens des Handelspartners, wenn er eine versprochene Flächenleistung in Form einer Umsatzgarantie nicht erreicht.

– Flächenmanagement

Zur Steuerung der Risiken auf der Verkaufsfläche dient ein „margenorientiertes Flächenmanagement“. Ziel ist die Maximierung der Flächenproduktivitäten, ausgedrückt in Umsatz und Rohertrag pro qm Verkaufsfläche. Hierzu müssen so genannte „Slowseller“ frühzeitig identifiziert und umgelagert werden sowie Bestseller nachbestellt werden („workflowgesteuertes Replenishment“).<sup>19</sup> Gestützt wird das Flächenmanagement durch Systeme des „Electronic Data Interchange“, kurz „EDI“. „EDI“ steht für den automatisierten elektronischen Datenaustausch zwischen Geschäftspartnern.

– Kaufkraft

Ein wesentliches durch die Unternehmung nicht kontrollierbares externes Risiko liegt in der Entwicklung der Konsumgewohnheiten und der Kaufkraft der Kunden. Mit der Mehrwertsteuererhöhung 2007 (als ebenfalls externem Risiko) wird ein Rückgang des Konsums und eine Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen prognostiziert. Die Mehrwertsteuererhöhung entspricht für viele Einzelhändler ihrer Rendite.<sup>20</sup>

– Diebstahl

Zu den Aufgaben des Risikomanagements zählt auch die Prüfung der Maßnahmen gegen Diebstahl, Schwund und Inventurdifferenzen. Einer „Diebstahlbarometer“-genannten Studie aus England zufolge stellten die Einzelhändler in Europa in 2001 bei ihren Inventuren insgesamt einen „Warenschwund“ von 1,42 Prozent des Umsatzes fest. Das entspricht 28,9 Mrd. Euro und damit etwa dem gesamten Einzel-

---

<sup>18</sup> Die Hugo Boss AG in ihrem Geschäftsbericht 2005: „Eines der zentralen strategischen Ziele von Hugo Boss ist der weitere Ausbau der Retailaktivitäten. ... Mit den erweiterten Retailaktivitäten sind jedoch auch Risiken aufgrund von erheblichen Investitionen, hohen Fixkosten und langfristigen Mietverträgen verbunden. Bei weniger erfolgreichen Stores können Sonderabschreibungen oder sogar Schließungen drohen.“

<sup>19</sup> Vgl. Kunkel (2004), S. 102.

<sup>20</sup> „Die Mehrwertsteuer steigt um drei Prozentpunkte. Das entspricht etwa der durchschnittlichen Rendite im Einzelhandel, bei Lebensmitteln liegt sie sogar nur bei einem Prozent“, sagt Oliver Schlömann, Senior Manager beim Beratungsunternehmen Kurt Salmon Associates (KSA). „Ohne höhere Preise ist der geringe Gewinn also futsch. Doch kein Händler kann die Mehrwertsteuererhöhung an den Kunden durchreichen“, so Schlömann. Der Wettbewerb sei zu hart. Schlömann zitiert in: Ronke/Dengel/Maier (2006)

handelsumsatz Norwegens.<sup>21</sup> In Deutschland kostete der Ladendiebstahl dem Einzelhandel im Jahr 2005 knapp drei Milliarden Euro.<sup>22</sup>

– Mietvertragsmanagement

Die große Zahl an Mietverträgen eines Filialisten beinhaltet ein großes Volumen künftiger Rechte und finanzieller Verpflichtungen. Da es mit hohem Aufwand verbunden ist, Filialen zu eröffnen und die Frequenz eines POS aufzubauen, sind Mietverträge insbesondere in Bezug auf ihr Auslaufen und das Wahrnehmen von Mietverlängerungs-Optionen regelmäßig zu überwachen. Auch ist jedem Neuabschluss eine umfangreiche Marktstudie voranzustellen.<sup>23</sup>

– Risikopuffer Factory-Outlets

Da mit zunehmender Übernahme von Einzelhandelsverantwortung das Absatz- und Warenrisiko des vormals als Großhändler agierenden Markenartiklers steigen, wurden in den letzten Jahren vermehrt Factory Outlets eröffnet. Diese dienen als profitabler Vertriebskanal für Überbestände, Retouren und Altware und mildern das gestiegene Warenrisiko.

### 3.3 Risiken in den unterstützenden Prozessen des Handels

#### 3.3.1 Risikofeld Marke

Die Marke ist fundamentaler Vermögensgegenstand im Modehandel. Risiken, welche die Marke bedrohen, sind regelmäßig zu identifizieren, zu analysieren und permanent zu kontrollieren.<sup>24</sup> Lange Zeit galt die Leistung des Marketings als Instanz der Markenpflege als nicht mess- und kontrollierbar. Aus den neueren Ansätzen zum Marketing-Controlling lassen sich jedoch zahlreiche Indikatoren für ein Risi-

<sup>21</sup> Die angegebene Summe umfasst den Wert der gestohlenen Waren und die Kosten für Sicherheitsvorkehrungen der Läden. Vgl. Smolka (2002).

<sup>22</sup> Zur Entwicklung des Ladendiebstahls in Deutschland äußert sich der Hauptgeschäftsführer des Hauptverbands des Deutschen Einzelhandels (HDE), Holger Wenzel: „Zwar sind laut der Polizeilichen Kriminalstatistik im vergangenen Jahr mit 461.293 Fällen 9,4 Prozent weniger Ladendiebstähle registriert worden als 2004. Das sind etwa 1.500 Ladendiebstähle an jedem Verkaufstag. Aber das ist nur die Spitze des Eisbergs, denn höchstens jeder zwanzigste Ladendieb wird entdeckt und angezeigt. Für den Handel ist und bleibt Ladendiebstahl ein großes Problem. Ladendiebstahl verursachte 2005 über zwei Milliarden Euro Schaden. Für Präventionsmaßnahmen gegen Inventurdifferenzen gaben die Unternehmen rund 920 Millionen Euro aus. Damit kostete Ladendiebstahl den Einzelhandel 2005 knapp drei Milliarden Euro.“ Aus einer Pressemitteilung des Hauptverbands des Deutschen Einzelhandels (HDE) vom 6. Juni 2006.

<sup>23</sup> Hierzu aus dem im Geschäftsbericht 2005 enthaltenen Risikobericht der Hugo Boss AG: „Die weltweiten Retailaktivitäten werden mit Hilfe eines maßgeschneiderten Berichts- und Monitoringsystems kontinuierlich überwacht und analysiert. Der Eröffnung neuer Stores gehen weitreichende Standortprüfungen, intensive fachbereichsübergreifende Planungen und ein mehrstufiger Genehmigungsprozess voraus.“

<sup>24</sup> Vgl. zum Risikomanagement der Marke etwa Schiller/Erben/Hebeis (2005).

komanagement der Marke ableiten. Die Überwachung der Markenbegehrlichkeit (Marktforschungsergebnisse) und Markenbekanntheit, der Performance der Mediaplanung (z. B. Recallwerte, Reichweiten, Frequenzen) und der PR-Leistung (z. B. über Äquivalenzziffern) sind nur einige Aspekte aus dem Werkzeugkasten des Marketing-Controllings, die als Risiko-Indikatoren herangezogen werden können.

Die Überwachung des Markenschutzes und der Markenrechte sind essentielle Bestandteile eines Risikomanagements im Handel. Das Risikomanagement in Bezug auf die Marke wird in diesem Werk im Beitrag von Wolfgang Schiller über Strategierisiken von Konsumgüterherstellern und Markenartiklern eingehend behandelt.

### *3.3.2 Risikofeld EDV*

Im Zuge der Vertikalisierung im Handel kommt Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Prozessbereichen (z. B. zu den Store-Flächen, den Lieferanten, den Logistik-Dienstleistern) eine tragende Bedeutung zu, weshalb der IT-Sicherheit innerhalb des Risikomanagements von Handelsunternehmen existentielle Bedeutung zukommt.<sup>25</sup> Insbesondere die Einhaltung von Servicequalität und Daten- und Systemsicherheit sind im Rahmen des Risikomanagements zu beobachten.<sup>26</sup>

### *3.3.3 Risikofeld Personal*

Unternehmen sind Netzwerke zwischenmenschlicher Interaktion und ihr Wert definiert sich immer mehr über ihr „humanes Kapital“. Schätzungen zum gesamtwirtschaftlichen Schaden „unengagierter“ und „aktiv unengagierter“ Mitarbeiter reichen zwischen 75 Milliarden Euro<sup>27</sup> und über 200 Milliarden Euro<sup>28</sup>. Daher kommt dem Risikomanagement im Personalbereich eine tragende Bedeutung für die Wahrung der Existenzfähigkeit nicht nur von Handelsunternehmen zu.<sup>29</sup> Zentrale Risikoindikatoren betreffen das Engpass-, Austritts-, Anpassungs- und Motivationsrisiko. Durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen ist zum einen die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Großhandel zu ermitteln als auch die Zufriedenheit des Verkaufsperso-

---

<sup>25</sup> Zur Bedeutung der IT für das Flächenmanagement siehe oben unter „Einzelhandel“.

<sup>26</sup> Das IT-Risikomanagement weist dabei wenig handelsspezifische Besonderheiten auf. Zum IT-Risikomanagement vgl. ausführlich Seibold (2006).

<sup>27</sup> Vgl. Bäcker (2002), S. 310.

<sup>28</sup> Vgl. eine Pressemeldung zu einer Studie von „The Gallup Organization“, nachzulesen auf [www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit.htm](http://www.gallup.de/Mitarbeiterzufriedenheit.htm).

<sup>29</sup> Mit dem Personalrisikomanagement beschäftigte sich etwa Kobi (2002).

nals. Auch Krankenstand und Fluktuationsquote sind Indikatoren für die Mitarbeiterzufriedenheit.<sup>30</sup>

Vertikalisierende Handelsunternehmen sind häufig durch starkes Wachstum gekennzeichnet. Folge ist ein Engpass an qualifiziertem Personal: Das Unternehmen wächst so schnell, dass der Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Sicht kaum gedeckt werden kann.<sup>31</sup>

## 4 Schlussbemerkung

Die veränderten Rahmenbedingungen im Handel stellen die Unternehmensführung vor neue Herausforderungen und bedingen einen Ausbau der Managementinstrumentarien. Zusammenfassend sind es insbesondere Wachstum, Komplexität und Reaktionszeitverkürzung, die den Auf- und Ausbau des Risikomanagement in den Handelsunternehmen für die mittelfristige Sicherung der Existenzfähigkeit unverzichtbar machen. Handelsunternehmen, welche bereits über ein Risikomanagementsystem verfügen, müssen dieses anpassen an die gewachsenen Anforderungen, andere erkennen die Notwendigkeit zur Implementierung.

Während Branchen wie Versicherungen oder Banken aufsichtsrechtlichen Anforderungen unterliegen, welche den Einsatz von Risikomanagementsystemen unabdingbar machen, steht das Risikomanagement im Handel erst am Anfang seiner Entwicklung. Lange wurde der Handel insbesondere durch den inhabergeführten Mittelstand dominiert. Vertikalisierung und Konzentrationstendenzen führen jedoch zu zunehmend komplexeren Handelskonglomeraten. Vorwärts- und Rückwärtsintegration von Prozessen bedeutet wie oben insbesondere dargestellt am Risikofeld Einzelhandel auch die Übernahme der vor- und nachgelagerten Risiken, welche in ihrer Vernetzung zum Kerngeschäft identifiziert, analysiert und gesteuert werden müssen. So verstanden wirkt sich Risikomanagement positiv auf das Ansehen als professioneller und vertrauenswürdiger Marktpartner nicht nur gegenüber den Hausbanken aus.

Zwar findet in Handelsunternehmen ohne Risikomanagementsystem über die auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen etablierten Kontrollsysteme de facto eine Steuerung des Risikos statt (wie oben beschrieben etwa im Qualitätsmanagement, im Lieferantenmanagement, im Flächenmanagement). Es fehlt jedoch an integrativen Betrachtungen. Die jeweiligen mehr oder weniger isoliert entwickelten „Insellösungen“ bergen die Gefahr, dass Risikointerdependenzen unzureichend be-

---

<sup>30</sup> Eine systematische Darstellung der Kennzahlen aus dem Risikomanagement des Personalbereiches, dargestellt am Modeunternehmen Marc O’Polo International GmbH, findet sich bei Köcher (2004), S. 501ff.

<sup>31</sup> Dazu der Vorstand der Marc O’Polo International GmbH, Alexander Gedat, in einem Interview mit der Autorin: „Unser größtes Risiko ist aufgrund unseres schnellen Wachstums das Personal-Engpass-Risiko.“

rücksichtigt werden und die Landkarte der beobachteten Risiken der Gesamtunternehmung unvollständig bleibt. Dies kann im Zuge zunehmender Komplexität zu einem die Existenz bedrohenden Verkennen der Gesamt-Risikoposition durch die Geschäftsleitung führen. Schnelles quantitatives Wachstum hinsichtlich Umsatz und Anzahl distribuerter Teile erfordert einhergehendes qualitatives Wachstum der Management-Systeme und konsequente Systemintegration.

## Literaturverzeichnis

- Bäcker, Rainer (2002): Risikofaktor Management. In: Pastors, Peter M./PIKS (Hrsg.): Risiken des Unternehmens – vorbeugen und meistern. Mering. S. 303-320.
- Gleissner, Werner/Romeike, Frank (2005): Risikomanagement – Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung. Freiburg/Berlin/München/Zürich.
- Guldin, Andreas (2000): Risikomanagement in Handel. In: Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte. Stuttgart, S. 681-718.
- Kobi, Jean-Marcel (2002): Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Köcher, Anette (2004): Die Balanced Scorecard als Instrument des zielorientierten Human-Capital-Managements – ein Erfahrungsbericht aus der Marc O'Polo International GmbH. In: Dürndorfer, Martina/Friederichs, Peter: Human Capital Leadership. Hamburg. S. 491-508.
- Kunkel, Michael (2004): Planung und Controlling im Retail-Loop. Lohmar-Köln.
- Ronke, Christiane/Dengel, Birgit/Maier, Astrid (2006): Mehrwertsteuer – die Taktik von Aldi, Norma & Co. In: Financial Times Deutschland v. 10.11.2006.
- Schiller, Wolfgang/Erben, Roland/Hebeis, Norbert (2005): Risikomanagement für Marken. Risiken, die Ihre Marke bedrohen – Identifikation, Analyse und Kontrolle. Weinheim.
- Schmalbach, Torsten/Schmelting, Carsten (2006): Wettbewerbsvorteile durch funktionübergreifendes Lieferantenmanagement. In: Beschaffungsmanagement 5/2006, S. 12-14.
- Schmickler, Marc (2003): Risikomanagement im Handel. In: Romeike, Frank/Finke Robert B.: Erfolgsfaktor Risikomanagement. Chancen für Industrie und Handel. Wiesbaden, S. 357-373.
- Seibold, Holger (2006): IT-Risikomanagement. München/Wien.
- Smolka, Klaus Max (2002): Einzelhandel: Riesige Verluste durch Diebstahl. In: Financial Times Deutschland vom 16.01.2002.

## Autorenverzeichnis

**Dr. Michael Auer** ist Senior Manager im Bereich Finance und Performance Management bei Accenture in München. Nach Abschluss seines Maschinenbaustudiums in München und des Studiums der Physik in Regensburg promovierte Dr. Auer im Bereich Finanzmathematik an der Universität Frankfurt am Main. Von 1994 bis 1997 war er bei der Commerzbank in mehreren Bereichen des Risk Managements tätig. Anschließend übernahm Dr. Auer verschiedene Führungspositionen im Group Risk Control der HypoVereinsbank. Zuletzt war er dort bis Mitte 2006 Head of Operational Risk. Daneben trägt er durch zahlreiche Vorträge und Veröffentlichungen maßgeblich zur Weiterentwicklung und Diskussion der Risk Management Themen bei.

**Christian Böing** ist Senior Manager im Bereich Advisory / Business Performance Services der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG in Frankfurt am Main und Teil des nationalen Operational Risk-Competence Teams. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Passau war Herr Böing im Individualkundenbereich der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank und der HypoVereinsbank tätig. Bei KPMG widmet sich Herr Böing seit 2001 dem Thema Operational und Reputational Risk. Neben zahlreichen Implementierungen und Beratungen zum Thema Operational Risk ist er an der Entwicklung von Lösungsansätzen zur Reduktion von Reputationsrisiken in der Bankenbranche beteiligt. Durch Schulungs- und Referententätigkeiten, sowie mehreren Veröffentlichungen im akademischen und professionellen Rahmen ist er an der Weiterentwicklung der OpRisk-Disziplin aktiv beteiligt.

**Dr. Gerrit Jan van den Brink** ist als Partner bei der Finius GmbH, einer Unternehmensberatung für Banken, tätig. Bis zum Jahr 2006 war er Head of Operational Risk Control bei der Dresdner Bank AG. In früheren Funktionen war er bei zeb/rolfes.schierenbeck.associates für den Aufbau des Bereiches Operational Risk zuständig. Bei der Rabobank war er sowohl in der internen Revision als auch in Controlling-, IT-, und Operations Management-Funktionen tätig. In der letzten Funktion, war das Management des Operational Risk eine seiner wesentlichen Aufgaben. Zudem ist er Autor mehrerer Fachbücher zu den Themen „Operational Risk“ und „Operations Management“. Herr Dr. van den Brink ist Lehrbeauftragter an der Johann-Wolfgang Goethe Universität und der Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt am Main. Herr Dr. van den Brink hat an der Erasmus Universität Rotterdam Betriebswirtschaftslehre studiert, hat promoviert und ist Wirtschaftsprüfer (Registeraccountant).

**Dr. Claus von Campenhausen** ist Beteiligungscontroller bei der Siemens Corporation in New York. Vorher war er mehrere Jahre als Senior Manager bei Accenture, Western Europe Strategic Services, im Bereich Corporate Finance & Risk Management als Berater tätig. Davor absolvierte er an der London School of Economics den Master of Science in International Accounting & Finance und promovierte an der Hochschule St. Gallen über Optionspreistheorie. Er veröffentlicht regelmäßig zu Themen aus den Bereichen Corporate Finance und Risikomanagement. Gerade hat er sein Buch „Risikomanagement – Was der Manager wissen muss“ veröffentlicht. Das Buch vereint seine praktischen Erfahrungen von beiderseits des Atlantiks in einem Gesamtkonzept und ist für die interessierte Führungskraft in der allgemeinen Industrie geschrieben. Des Weiteren hat er einen Lehrauftrag „Risikomanagement“ an der European Business School in Oestrich-Winkel. Er lebt mit seiner Frau Britta und zwei Söhnen in New York, NY.

**Michael Cluse** ist seit 1998, derzeit als Senior Manager, bei Deloitte in der Service Line Financial Risk Solutions in der Beratung für Risikomanagement in Finanzdienstleistungsunternehmen tätig. Seine Schwerpunkte liegen vor allem in den Bereichen Kreditrisikomanagement und aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Risikomessung und -steuerung. Zuvor war er mehrere Jahre in verschiedenen Aufgabenfeldern in einer Sparkasse und einer Banken-Rechenzentrale tätig und absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Herr Cluse war für die Projekt- und Schriftleitung bei der Herausgabe des Deloitte Basel II-Handbuchs verantwortlich.

**Dr. Titus Dorstenstein** ist Senior Manager im Bereich Finanzen & Recht bei der DAB bank in München. Nach der Promotion in Management Science an der Stanford University war er u. a. mehrere Jahre als Senior Consultant in der Risikomanagementberatung der KPMG in Frankfurt tätig. Seine Fachgebiete sind Markt- und Liquiditätsrisiken, Adressausfallrisiken, operationelle Risiken, Gesamtbanksteuerung und Basel II.

**Dr. Christian Einhaus** ist Operational Risk Manager bei der IKB Deutsche Industriebank AG in Düsseldorf und verantwortet dort die Entwicklung und Umsetzung des OpRisk-Rahmenwerks im Konzern. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum war er parallel zu seiner Promotion im Fach Finanzierung und Kreditwirtschaft als freiberuflicher Dozent bei zahlreichen wissenschaftlichen und praxisbezogenen Weiterbildungsangeboten tätig. Darüber hinaus begleitete er als wissenschaftlicher Ansprechpartner mehrere OpRisk-Projekte in regional tätigen Kreditinstituten.

**Jörg Engels** ist Partner, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und seit 1993 Mitarbeiter bei Deloitte. Seit Ende 2000 leitet er die Service Line Financial Risk Solutions, in deren Mittelpunkt die beratende Unterstützung von Finanzdienstleistern sowie Industrie- und Energieunternehmen durch maßgeschneiderte Risikomanagement-Konzepte steht. Die umfassende Leistungspalette reicht vom Marktpreis- und Kreditrisikomanagement bei Banken, Versicherungen und Energieunternehmen bis hin zur Steuerung der operationellen Risiken und der Beratung bei der Umsetzung aufsichtsrechtlicher und gesetzlicher Anforderungen wie z.B. Basel II, MaRisk oder den IFRS. Herr Engels ist Mitglied in den IDW BFA Arbeitskreisen „Operational Risk“ und „MaRisk“.

**Dr. Roland Franz Erben** ist Chefredakteur der Zeitschriften „RISIKO MANAGER“ (Bank-Verlag, Köln) sowie „Risk Fraud & Governance/ZRFG“ (Erich Schmidt Verlag, Berlin) sowie Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e. V. (München). Zudem hält er Lehraufträge an der Steinbeis-Hochschule Berlin sowie der Universität Würzburg. Herr Dr. Erben studierte Betriebswirtschaftslehre an der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität in Würzburg, wo er nach seinem Abschluss auch als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre tätig war. Danach arbeitete Herr Dr. Erben als Consultant im „Competence Center Controlling und Risk Management“ bei einer der führenden internationalen Unternehmensberatungen. Unmittelbar vor seiner jetzigen Tätigkeit war er Chefredakteur der Fachzeitschrift RISKNEWS. Dr. Erben ist Gründungsmitglied der European Academy of Management (EURAM), Mitglied in zahlreichen Fachverbänden und kann auf diverse Publikationen zu den Themengebieten „Controlling“ und „Risikomanagement“ verweisen.

**Dr. Werner Gleißner** ist Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG und Vorstand der FutureValue Group AG. Die Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit liegen in den Bereichen Strategieentwicklung, Rating, Risikomanagement und Quantitative Analyseverfahren. Seit 1993 nimmt Dr. Werner Gleißner einen Lehrauftrag an der Technischen Universität Dresden wahr. Seit 2004 hat er zudem einen Lehrauftrag an der European Business School (ebs) für „Corporate Risk Management“ und ist in der Rating-Analyst-Ausbildung der Universität Augsburg tätig.

**Marcus Haas** hat an der Technischen Universität Darmstadt Mathematik mit Schwerpunkt Finance studiert. Er arbeitet derzeit bei der Deutschen Bundesbank im Zentralbereich Bankenaufsicht und gestaltet dort die nationale Umsetzung von Basel II im Bereich OpRisk mit. Marcus Haas ist Mitglied in nationalen und internationalen Aufsichtsgremien und Autor zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema OpRisk.

**Dr. Thomas Kaiser** ist Director im Bereich Advisory / Financial Risk Management der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG in Frankfurt und für die Operational Risk-Praxis verantwortlich. Weiterhin ist er Lehrbeauftragter für das Fach „Operational Risk“ an der J. W. Goethe-Universität Frankfurt sowie an der HfB Business School of Finance and Management, Frankfurt. Nach Studium der Betriebswirtschaftslehre in Saarbrücken und Promotion im Fach Financial Econometrics in Tübingen war Dr. Kaiser im Risikocontrolling der WestLB, der HypoVereinsbank sowie der Commerzbank tätig, zuletzt als Gruppenleiter OpRisk-Quantifizierung. Durch zahlreiche Vorträge, Veröffentlichungen und Veranstaltungen im akademischen und professionellen Rahmen ist er an der Weiterentwicklung und Kommunikation der OpRisk-Disziplin aktiv beteiligt.

**Dr. Anette Köcher** verantwortet u. a. das Risikomanagement der Marc O’Polo International GmbH. Für die Marc O’Polo Gruppe hat sie nicht nur das Risikomanagement entscheidend weiter entwickelt, sondern zudem unternehmensweit eine Balanced Scorecard implementiert und mit dem Risikomanagement verknüpft. Dr. Anette Köcher studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bayreuth und Dortmund sowie an der Ecole Supérieur de Commerce in Amiens (Frankreich). Nach zwei Jahren Tätigkeit in einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft war Dr. Anette Köcher für einige Jahre wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebswirtschaft der TU Ilmenau. Dort promovierte sie über das Controlling in Medienunternehmungen.

**Marc Felix Köhne** ist Partner der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG und für das globale Competence Team Operational Risk mitverantwortlich. Zuvor war er im Derivatehandel sowie im Controlling für Operationelle Risiken einer deutschen Großbank beschäftigt.

**Alexander Kopf** leitet das Team Strategische Risikosteuerung bei der BMW Bank GmbH, das für die Steuerung sämtlicher Risiken und die Umsetzung aufsichtsrechtlicher Vorgaben verantwortlich ist. Zuvor war er im Bereich Financial Risk Management bei KPMG als Berater vor allem für Gesamtbanksteuerung, Liquiditäts- und Kreditrisiken sowie Basel II und MaRisk tätig. Dabei befasste er sich mit den Risikomanagement-Ansätzen verschiedener deutscher Banken unterschiedlichster Größe und entwickelte diese weiter. Darüber hinaus führte er verschiedene Seminare zu den Themen MaH/MaRisk, Liquiditätsmanagement und operationelle Risiken durch.

**Dr. Björn Lenzmann** ist Manager im Bereich Advisory / Financial Risk Management der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG in Frankfurt. Zuvor war er als Head of Quantitative Model im Bereich OpRisk-Controlling des Zentralen Stabs Risikocontrolling der Commerzbank AG in Frankfurt tätig. Nach dem Studium der Physik und der Promotion im Bereich experimentelle Physik an der Universität Dortmund arbeitete Dr. Lenzmann bei der Commerzbank AG in diversen Markt-, Kredit- und OpRisk-Projekten. Durch Schulungsveranstaltungen und Mitarbeit in Arbeitskreisen mit der Bankenaufsicht und Bankenverbänden ist er an der Entwicklung des Themas OpRisk aktiv beteiligt. Er war Mitglied im „Forum for European Discussion on Operational Risk“ (FEDOR) und arbeitete im Rahmen des Datenkonsortiums „Operational Riskdata eXchange“ (ORX) an der Standardisierung zur Datenerfassung und Quantifizierung.

**Hendrik Florian Löffler** ist Leiter Risiko-Management-Beratung und Prokurist der Funk Gruppe sowie Leiter Business-Development der RMCE RiskCon GmbH. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Stuttgart mit dem Fachschwerpunkt Versicherungswirtschaft und strategisches Management war er von 1995 bis 2002 als Sales-, Account- und Projektmanager bei einer renommierten angloamerikanischen Industrieversicherungsmaklergesellschaft tätig. Seine Beratungsschwerpunkte liegen bei der integrativen Verknüpfung von Risiko- und Versicherungsmanagement sowie bei der Ermittlung und Optimierung der Total Cost of Risk in Unternehmen. Als nebenberuflicher Dozent ist Herr Löffler Inhaber eines Lehrauftrags für spezielle Betriebswirtschaftslehre an der Berufsakademie Stuttgart. Seine Erfahrungen und Erkenntnisse aus über zehnjähriger Beratertätigkeit gibt er ferner als Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen sowie als Seminar- und Konferenz-Referent weiter.

**Ulrike Meyer** ist seit 2004 Mitarbeiterin der Funk Gruppe und im Bereich Risikomanagement-Beratung tätig. Nach ihrem Wirtschaftsrecht-Studium an der Fachhochschule Wismar und Nordostniedersachsen (Lüneburg) war sie von 2001 bis 2004 als Consultant und Projektmanagerin bei der KPMG, Hamburg für die Durchführung von forensischen Untersuchungen im Zusammenhang mit Unterschlagungs- und Untreuevorfällen bei Unternehmen aus Industrie, Banken und Handel zuständig. Darüber hinaus beschäftigte sie sich mit der Analyse und Optimierung von Unternehmensprozessen, im speziellen mit der Maßgabe der Prävention gegen dolose Handlungen sowie der Berücksichtigung von Corporate Governance-Aspekten. Ihre jetzigen Beratungsschwerpunkte liegen in der integrativen Verknüpfung von Risiko- und Versicherungsmanagement sowie der Ermittlung und Optimierung von Risikokosten (Total Cost of Risk) in branchen- und größenunabhängigen Unternehmen.

**Frank Romeike** ist Chefredakteur der Zeitschrift „Risiko Manager“ (www.risiko-manager.com), die beim Bank-Verlag (Köln) erscheint. Des Weiteren ist er Chefredakteur der „Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance“, die beim Erich Schmidt Verlag (Berlin) erscheint. Außerdem coacht er seit mehr als zehn Jahren Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen rund um die Themengebiete Risiko-/Chancenmanagement und VBM. Zuvor war er Risikomanager bei der IBM Central Europe, wo er u. a. an der Implementierung des weltweiten Risikomanagement-Prozesses der IBM beteiligt war und mehrere internationale Projekte leitete. Er hat Lehraufträge zum Thema Risikomanagement und VBM an verschiedenen Hochschulen inne. Mit RiskNET hat er das führende, deutschsprachige Internet-Portal zum Thema Risk Management aufgebaut. Außerdem ist Frank Romeike Vorstandsmitglied der Risk Management Association e. V. (RMA).

**Swaran Sandhu** ist wissenschaftlicher Assistent am Soziologischen Seminar der Universität Luzern, Schweiz. Nach dem Studium der Kommunikationswissenschaft in Stuttgart-Hohenheim und Public Relations in Syracuse, NY war Swaran Sandhu zunächst im Business Development, später als Leiter Forschungs- und Innovationsmanagement bei einem Think-Tank des Landes Baden-Württemberg beschäftigt. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Public Relations und Kommunikationsmanagement, Strategie- und Organisationsforschung sowie Neue Medien und Social Software.

**Ingo Schäl** ist Manager im Bereich Advisory / Financial Risk Management der KPMG Deutsche Treuhandgesellschaft AG in Düsseldorf. Beratungsschwerpunkte sind das Risikomanagement in Kreditinstituten und Finanzdienstleistern, insbesondere das Management von Kredit- und operationellen Risiken. Ingo Schäl studierte Mathematik und Wirtschaftsmathematik an der Universität Bonn, der University of Kent at Canterbury und der Universität Ulm. Derzeit ist er Doktorand an der Universität Karlsruhe. Zu den Themenkomplexen Ratingbau, Retail Risk und Operational Risk sind eine Reihe von Veröffentlichungen erschienen.

**Wolfgang Schiller** ist Senior Brand Consultant in der auf integrierte Markenführung spezialisierten Schiller Brand Company in Freiburg. Hier ist er insbesondere verantwortlich für den Bereich „Brand Risk Management“. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Durchführung von proaktiven Risiko-Management-Prozessen für Unternehmens- und Produktmarken, der Erstellung von Gutachten zur Risikoversorge von Marken und der Durchführung von Workshops zur Schulung des Brand Managements in der Vermeidung von Risiken in der Markenführung. Durch die Erarbeitung von Management-Tools zur Identifikation von Risikofeldern in Marken-Systemen und zur risikoarmen Führung von Marken sowie durch zahlreiche Fachbeiträge und -Vorträge sowie durch die Herausgabe des aktuellen Fachbuches „Risikomanagement für Marken“ ist er praxisnah in die Weiterentwicklung des Brand Risk Managements involviert.

**Renate Wagner** absolvierte das Studium zur Diplom-Mathematikerin an der Universität Paderborn mit einem Auslandsaufenthalt an der Queensland University of Technology in Brisbane, Australien. Sie ergänzte dies durch ein Master of Business Administration (MBA)-Studium an der Heriot-Watt University in Edinburgh, Schottland. Frau Wagner ist seit Mitte 2006 Head of Change Management bei der Zurich Financial Services in Zürich. Zuvor war sie bei der DAB bank in München als Bereichsleiterin Rechnungswesen, Meldewesen und Risikocontrolling tätig. Von 2001 bis 2005 war sie Senior Managerin im Bereich Financial Risk Management bei der KPMG Deutschen Treuhand-Gesellschaft AG. Von 1998 bis 2000 war sie Risikoanalystin bei der Westdeutschen Landesbank im Bereich Risk Management Support & Control. Frau Wagner hat zahlreiche internationale Projekte, insbesondere im Risikomanagement, Meldewesen und Rechnungswesen, geleitet. Weiterhin hat Frau Wagner zahlreiche Konferenzen und Trainings in den Bereichen Gesamtbanksteuerung, Risikomanagement, Ma“X“ und Asset-Liability-Management durchgeführt.

**Dr. Christian Wicenc** ist Leiter Business Environment Analysis der PAUL HARTMANN AG, einem führenden Hersteller von medizinischen Produkten für Behandlung, Pflege und Hygiene. Zu seinen Schwerpunktaufgaben gehören die Themenfelder Issues Management, Future Science, Competitive Intelligence und die Entwicklung von Werkzeugen für das Crisis Management. Nach dem Studium der Chemie war Dr. Wicenc bei der Hoechst AG in Frankfurt im Bereich Marketing und Sales tätig und arbeitete wissenschaftsjournalistisch viele Jahre am Institut der deutschen Wirtschaft in Köln. Seit dem Jahr 2002 entwickelte und implementierte er bei der PAUL HARTMANN AG ein spezielles System für das Issues Management in der Strategischen Entwicklung, das innerhalb des Unternehmens kontinuierlich auf angrenzende Themenfelder erweitert wurde.

▼ Jede Geschäftstätigkeit ist vielfältigen Risiken ausgesetzt. Einige dieser Risiken sind spezifischer Natur, viele jedoch universell relevant und daher unabhängig vom Geschäftszweck. Für dauerhaften Wettbewerbserfolg müssen Unternehmen vor allem mit drei Risikoarten umgehen können: den strategischen Risiken ihres Geschäftsmodells, den operationellen Risiken ihres Geschäftsablaufs und den Reputationsrisiken auf Grund ihrer äußeren Wahrnehmung durch Dritte.

In dem vorliegenden Buch von Thomas Kaiser zeigen Ihnen erfahrene und ausgewiesene Experten, wie Sie wirkungsvoll und erfolgreich mit diesen drei zentralen Risikoarten umgehen. Das Werk liefert Ihnen anschaulich

- die bedeutenden Rahmenbedingungen für das Risikomanagement
- die Kernelemente für die Analyse und Bewältigung von Strategierisiken
- die entscheidenden Einblicke in den Umgang mit operationellen Risiken
- die wesentlichen Aspekte für das Management von Reputationsrisiken.

Das Buch verbindet konsequent fundierte Überlegungen zum Risikomanagement mit vielen praktischen Beispielen. Sie erfahren, wie in unterschiedlichen Branchen mit den Risikoarten umgegangen wird. Dadurch lernen Sie, zahlreiche erfolgreiche Lösungen für Ihren eigenen Verantwortungsbereich gewinnbringend zu nutzen. Zugleich wird Ihnen aufgezeigt, wie die verschiedenen Risikoarten integriert gesteuert werden. Damit ist das Buch Ihr zentrales und umfassendes Hilfsmittel für ein modernes Risikomanagement.



9 783503 1100156

€ (D)  
59,00