

Veröffentlicht in
S&I-Kompendium 2008
2008

„Prozessorientiert
Relevanz, Wertbeitrag und Instrumente eines
Supply-Chain-Risikomanagements“

S. 39-41

Mit freundlicher Genehmigung des
publish-industry Verlag GmbH, München

(www.publish-industry.net)

Prozessorientiert

Relevanz, Wertbeitrag und Instrumente eines Supply-Chain-Risikomanagements



Die Literatur vermittelt den Eindruck, dass prozessorientiertes Risikomanagement seit den frühen Anwendungen der 60er-Jahre degradiert wurde auf einen Regelkreislauf von Identifikation, Analyse, Planung, Steuerung, Controlling und Monitoring. Zusätzlich behindern kapitalmarkttheoretische Modelle die Wahrnehmung des konkreten Wertschöpfungsbeitrags. In diesem Beitrag widmen sich die Autoren den aus heutiger Sicht sinnvollen Ansätzen des prozessorientierten Risikomanagements.

- Dr. Werner Gleißner,
- Dr. Wilhelm Kross



Bild: pixelio.de

Prozessorientiertes Risikomanagement führt ein Schatten-Dasein im Kontext des Chancen- und Risikomanagements. Neben den aktuellen Entwicklungen im Bereich des prozessorientierten Risikomanagements, speziell dem Einsatz neuer Instrumente und Simulationsverfahren, wird im folgenden die strategische Dimension eines prozessorientierten Risikomanagements betrachtet. Derartige Aspekte werden heute oft auch unter dem Stichwort „Supply Chain Risk Management“ diskutiert. In

diesem Zusammenhang wird speziell auf die Beurteilung von Prozessrisiken aus einer strategischen Perspektive mit Hilfe des (industriökonomischen) Porter-Ansatzes eingegangen und es werden die Chancen wie auch die Gefahren eines Outsourcings diskutiert.

Strategische Dimension des Supply-Chain-Risikomanagements

Eine theoretische Erklärung für unternehmerischen Erfolg unter Berücksichtigung inhärenter Risiken und unternehmerischen Gestaltungsspielraums suchte der amerikanische Wissenschaftler Michael E. Porter im Zusammenspiel der fünf Wettbewerbskräfte Kunden, Lieferanten, Substitutionsprodukte, neue Anbieter und Wettbewerb zwischen den bisherigen Anbietern.

Grundsätzlich besteht die wichtigste strategische Entscheidung darin, sich für prinzipiell aussichtsreiche Geschäftsfelder zu entscheiden. Von grundlegender Bedeutung für die Zukunft von Unternehmen und ihre Wertschöpfungsstruktur ist außerdem aus volkswirtschaftlicher

Sicht der Trend immer weiter sinkender Transaktionskosten pro Transaktion, also der Kosten, die mit dem Austausch von Kapital, Waren oder Dienstleistungen verbunden sind. Grundsätzlich gilt, dass ein Unternehmen diejenigen Wertschöpfungsketten-Abschnitte selber abdecken sollte, die durch die eigenen Kernkompetenzen abgedeckt sind. Die Gestaltung der Wertschöpfungskette ist damit ein wesentlicher Aspekt der Gestaltung der Unternehmensstrategie. Als Kernkompetenz wird in diesem Zusammenhang eine Fähigkeit angesehen, die es erlaubt, bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten nachhaltig deutlich besser zu erfüllen als andere. Eine besondere Stellung unter den Erfolgspotenzialen haben die langfristig wirksamen Kernkompetenzen. Diese generieren zukünftig regelmäßig Wettbewerbsvorteile oder interne Stärken.

Instrumente eines prozessorientierten Risikomanagements

Historisch haben sich die Risikomanagement-Wissenschaften aus einer anfänglich eher zufälligen und später zunehmend >

AUTOREN

Dr. Werner Gleißner

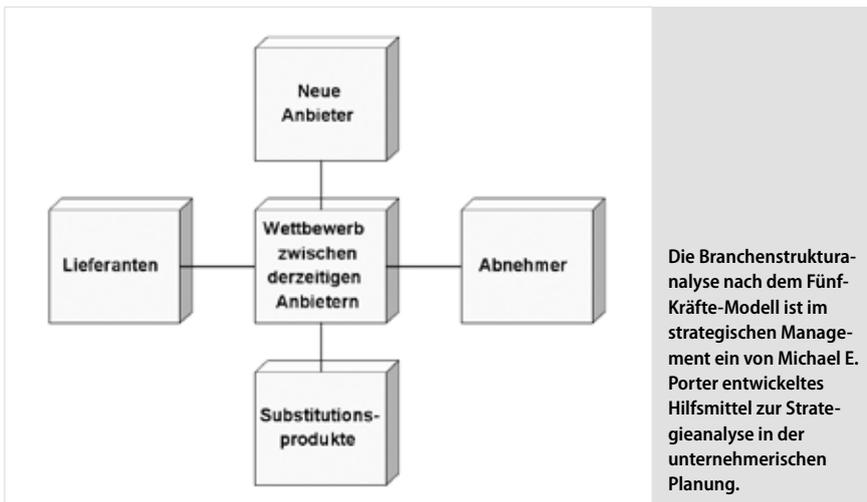
ist Vorstand der Future Value Group und Geschäftsführer von RMCE RiskCon in Leinfelden-Echterdingen

T +49/711/797358-30
F +49/711/797358-58
kontakt@futurevalue.de

Dr. Wilhelm Kross

ist Senior Vice President bei Marsh Risk Consulting und Präsident des PMI Frankfurt Chapter in Frankfurt/Main

Wilhelm.Kross@Marsh.com



formalisierteren Regressionsanalytik entwickelt, in der man messbare oder quantifizierbare Effekte den vermutlich zugrunde liegenden Ursachen zuordnete und schließlich entsprechende Rücklagen vorsah – eine frühe Form des viele hundert Jahre später mit analytischer Statistik verfeinerten Versicherungs-Konzeptes. Bereits im 19. Jahrhundert wurden dann die bis dahin entwickelten mathematischen Ansätze der Ausprägung regulatorischer Mindestanforderungen zugrunde gelegt. Wesentliche Ergänzungen erfolgten im 20. Jahrhundert durch die Integration volkswirtschaftlicher und finanzmathematischer Modelle, verschiedener Entscheidungsanalyse-Techniken, des System-Denkens und der formalisierten Gefährdungsanalysen, sowie die Weiterentwicklung soziologischer und psychologischer Erkenntnisse zu Risikobereitschaft und Risiko-Kommunikation. Im Zuge zunehmender Computerisierung wurden schließlich nicht nur selektive An-

sätze weiterentwickelt, in denen jeweils ein Teilbereich des gesamten Restrisikos (sei es „bottom-up“, „top-down“, prozessorientiert oder abstrakt auf Portfolio-Ebene betrachtet) unter die Lupe genommen wurde, sondern vereinzelt auch integrative Ansätze. Letztere darf man heutzutage als Ausnahme und „etwas der Zeit voraus“ charakterisieren, auch wenn sie eindeutig im Trend liegen, der sich von den nach wie vor vorherrschenden selektiven Ansätzen über verschiedene Stufen integrativer Ansätze hin zu risikogestützten Optimierungs-Ansätzen sowie risikoadjustierten gesteuerten Managementprozessen, Organisationsstrukturen und -kulturen als Voraussetzung für risikobewusste Strategieentwicklung abzeichnet.

Bewältigung von Supply-Chain-Risiken

Nach der strategischen Risikoanalyse müssen geeignete Maßnahmen getroffen werden, die Risikoposition des Unterneh-

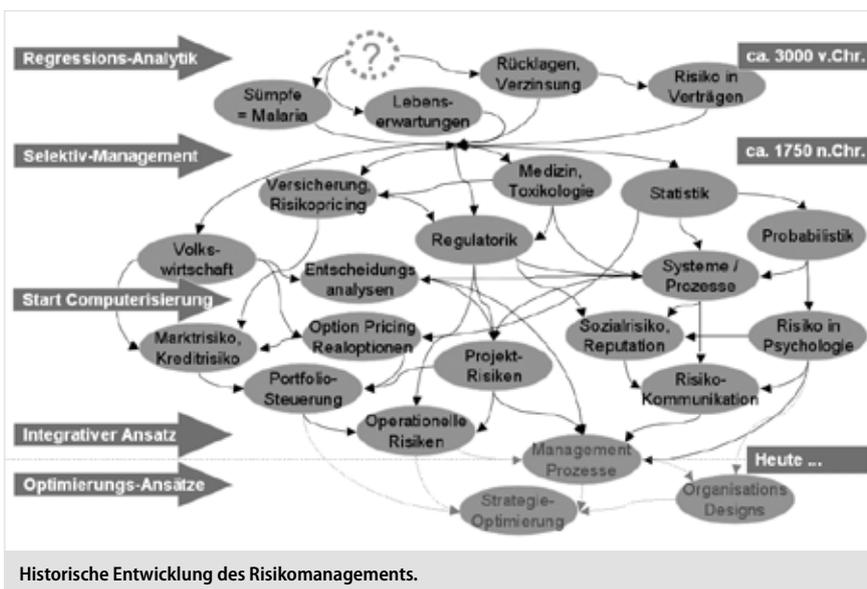
mens zu optimieren (nicht zu minimieren, da dadurch gleichzeitig auf zu viele Gewinnchancen verzichtet würde). Risikobewältigung hat eine Wirkung auf das erwartete Ergebnis und beeinflusst über den Eigenkapitalbedarf als Risikomaß den Kapitalkostensatz: Mehr Risiko erfordert mehr teures Eigenkapital zur Abdeckung möglicher Verluste, was steigende Kapitalkosten impliziert. Hier wird auch der Unterschied dieser Betrachtungsweise zum Capital Asset Pricing Model (CAPM) deutlich: Im CAPM dient der Beta-Faktor als Risikomaß, der aus historischen Kapitalmarktdaten berechnet wird. In den Kapitalkosten gemäß CAPM wird damit nur die Einschätzung des Kapitalmarkts bezüglich der Risikoposition eines Unternehmens erfasst.

Wertbeitrag des Supply-Chain-Risikomanagements

Aufgrund verschiedenster operativer und strategischer Aspekte (stabile Gewinnentwicklung reduziert die Wahrscheinlichkeit eines Konkurses, Reduzierung der Schwankungen erhöht die Planbarkeit und Steuerbarkeit eines Unternehmens, stabile Gewinnentwicklung mit einer hohen Wahrscheinlichkeit für eine Kapitaldienstfähigkeit ist im Interesse der Fremdkapitalgeber) kann die Reduzierung der operativen Risiken der Leistungserstellungsprozesse einen positiven Beitrag zum Unternehmenswert leisten. Ein Supply-Chain-Risk-Management-Ansatz hat damit auch seine Bedeutung im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung. Die erforderliche Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens ist vom Risikoumfang abhängig. Das Eigenkapital ist letztlich das Risikodeckungspotenzial eines Unternehmens, das die aggregierten Wirkungen aller Risiken zu tragen hat. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diese Abhängigkeit: Aus der Aggregation der einzelnen identifizierten und bewerteten Risiken ergibt sich der Eigenkapitalbedarf, der zur Deckung dieser Risiken erforderlich ist.

Zur Berechnung des Kapitalkostensatzes (WACC) in Abhängigkeit des Eigenkapitalbedarfs (ein VaR-Derivat) als Risikomaß wird die folgende Formel herangezogen:

$$WACC^{mod} = k_{EK} \frac{\text{Eigenkapitalbedarf}}{\text{Gesamtkapital}} + k_{FK} \frac{\text{Gesamtkapital} - \text{Eigenkapitalbedarf}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot (1 - s)$$



Ein zunehmendes Risiko mit einem höheren Bedarf an „teurem“ Eigenkapital führt zu steigenden Gesamtkapitalkostensätzen. Der Eigenkapitalbedarf als Risikomaß und die Eigenkapitalkosten sind abhängig von den durch die Fremdkapitalgeber maximal akzeptierten Ausfallwahrscheinlichkeit. Um die Einzelrisiken – systematische und nicht diversifizierte unsystematische – eines Unternehmens zum Eigenkapitalbedarf zu aggregieren, müssen diese zunächst durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben und dann denjenigen Positionen der Unternehmensplanung zugeordnet werden, bei denen diese zu Planabweichungen führen können. Zukunftsszenarien der Unternehmensentwicklung werden dabei mittels Simulation berechnet und ausgewertet, was Rückschlüsse auf den Umfang risikobedingter Verluste zulässt. Für den Eigenkapitalbedarf ist dann ein „passender“ Eigenkapitalkostensatz zu berechnen, der ebenfalls von der Ausfallwahrscheinlichkeit abhängig ist.

Strategien zur Bewältigung von Supply-Chain-Risiken

Es stellt sich in der Praxis nicht die Frage, ob man Risikomanagement umsetzen soll oder nicht. In jeder Organisation wird Risiko irgendwie gemanagt, beispielsweise durch Kontrollfunktionen, Organisationshandbücher, Verträge, Standardprozeduren, Qualitätsmanagement, Konformität mit Gesetzen, und so weiter. Die vielmehr zu diskutierende Frage lautet, wie explizit und mit welchem Umfang und welcher Ausrichtung Risikomanagement angegangen werden soll. Schließlich ist und bleibt Risikomanagement inhärent unpräzise. Es ist nicht verwunderlich, dass sich Risikoreduktions-Initiativen mit anderen Investitionen innerhalb einer Organisation messen müssen oder strategische Nebenbedingungen erfüllen sollen; möglicherweise ein Nährboden für Zielkonflikte.

Risiko-Reduktion hin zum akzeptablen Restrisiko erfolgt durch eine Kombination strategischer Ansätze wie etwa der Verzicht auf ein Produkt oder einen Markt, Fokus auf Kernkompetenzen, Optimierung der Fertigungstiefe; operationeller Veränderungen wie prozessuale Veränderungen, geeignete Organisationsstruktur, Outsourcing; und Risikotransfers wie beispielsweise Versicherung, Hedging, Verträge. Das verbleibende Restrisiko wird letztendlich gemanagt durch Rückstellungen, Reserven, Finanzierung oder operatives Einkommen. Welche Kombinati-



on dieser Ansätze sich jeweils am besten eignet, ist ein Optimierungsthema. Einen besonderen Vorteil bietet die Nutzung prozessorientierter Risikoanalytik, wenn man unklarer Datenqualität oder Datenlücken begegnet, wie es in unternehmensübergreifenden Analysen der Risiken in Supply-Chains meist der Fall ist. Denn formalisierte Gefährdungsanalysen und Entscheidungsanalysetechniken helfen bei einer schnellen Fokussierung wesentlich. Moderierte subjektive Schätzungen werden zur kurzfristigen Überbrückung mit verfügbaren Daten kombiniert, jeweils unter Berücksichtigung der Unsicherheiten und der Variabilität. Mittels Monte-Carlo-Simulation werden dann die aktuellen Restrisikoprofile ermittelt und die Effizienz und Effektivität von Management-Szenarien bewertet.

Risikomanagement muss in ein bestehendes Rahmenwerk integriert und letztendlich ein Lebensstil werden, welcher im Zusammenwirken mit anderen Initiativen die Wertschöpfung des Unternehmens (vom Zulieferer zum Endkunden) verbessert. Anstatt nur wenige Teilbereiche zu berücksichtigen, weil man gerade diese recht gut zu verstehen glaubt, ist es sinnvoll, eine unternehmensstrategischer ausgerichtete Vorgehensweise zu wählen, die auch das Überdenken bereits getroffener Entscheidungen und die Auswahl geeigneter Methoden zu überdenken hilft.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein prozessorientiertes Risikomanagement nicht nur eine Bedeutung im Kontext der operativen Unternehmensführung hat. In einem unvollkommenen

Kapitalmarkt haben auch operative Risiken Konsequenzen für den Unternehmenswert, da sie außer den erwarteten Erträgen (zum Beispiel über die Höhe der Konkurskosten) auch den Kapitalkostensatz beeinflussen. Dieser Einfluss ist insbesondere festzustellen, da die Gesamtheit der aggregierten Risiken den Bedarf an teurem Eigenkapital eines Unternehmens bestimmt und zudem Auswirkungen auf die Ausfallwahrscheinlichkeit (das Rating) hat. Die grundsätzliche strategische Gestaltung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens ist eine Konsequenz aus der Strategieentwicklung und insbesondere maßgeblich abhängig von den für das Unternehmen maßgeblichen Kernkompetenzen. Die geeigneten Instrumente für ein prozessorientiertes Risikomanagement, speziell auch Simulationsverfahren, sind mittlerweile in hoher Qualität und fachlicher Fundierung verfügbar. ■

Weiterführende Infos auf www.Sul24.net

more@click SIK08254

How to use

more@click !

1. www.Sul24.net
2. „more@click“-Code in Suchfeld eingeben
3. Beitrag aufrufen und weiterführende Informationen (ähnliche Beiträge, technische Daten, Direktlinks zum Hersteller etc.) auf www.Sul24.net recherchieren.