Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen
Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)
17. Aktualisierung, 2006

"Das globale Risikomanagementsystem der LEONI AG"

Kapitel 11-9, S. 1-16

KOGNOS VERLAG, Augsburg
(www.kognos.de)

Ein Service von: FutureValue Group AG eMail: Kontakt@FutureValue.de Internet: www.FutureValue.de

11-9 Automobil und Automobilzulieferer

Das globale Risikomanagement-system der LEONI AG

Autor: Ralf A. Huber

Inhalt:

Drahtzug und Risikomanagement im Mittelalter

Markt und Umfeld der LEONI AG

- Die LEONI AG heute
- Komplexität des Bordnetz-Geschäftes
- Die Automobilzulieferindustrie

Risikobewusstsein und Risikovorsorge

Das workflowunterstützte Risikomanagementsystem

- Aufbau und Ablauf des Risikomanagementsystems
- Die workflowunterstützte Datenbank
- Konzentration auf die Top-12-Risiken
- Risikoaggregation mit Crystal Ball

Drahtzug und Risikomanagement im Mittelalter

Historische Entwicklung

Ist es gut oder schlecht, wenn ein Unternehmen auf mehr als 400 Jahre erfolgreichen Bestehens zurückblicken kann? Wie wurde im Mittelalter mit dem Risiko überhaupt umgegangen? Die Fugger waren zu dieser Zeit reicher und mächtiger als die 100 größten Konzerne der Gegenwart und haben mit ihrem Geld Maximilian I. zum römischen Kaiser gemacht. Jakob Fugger sagte einmal zu seinem Neffen: „Er wolle gewinnen, derweil er könne!". Hat es ihn nie berührt, das Vermögen der Familie zu riskieren? Manchmal mit nur einem einzigen Geschäft? Die überlieferte Antwort Jakob Fuggers war: „Wenn ich nachts schlafen gehe, habe ich keine Hinderung des Schlafes, sondern tue mit dem Hemd alle Sorgen und Anfechtungen des Handelns von mir."

Das Bild des Hofnarren von Kaiser Maximilian I., Cunz van der Rosen, wird noch bis heute als das berühmte Störtebekerbild gezeigt. Wäre es da nicht denkbar, dass der Hofnarr der Risikomanager im Mittelalter war? Cunz van der Rosen war Astrologe und sein Bild anscheinend verwegen genug, um als Pirat und Seeräuber durchzugehen. Was hat als Einziger der Hofnarr von allen am Hofe ungestraft tun können? Was dürfen wir als Risikomanager heute tun? Unseren Fürsten ungeschminkt die Wahrheit sagen!

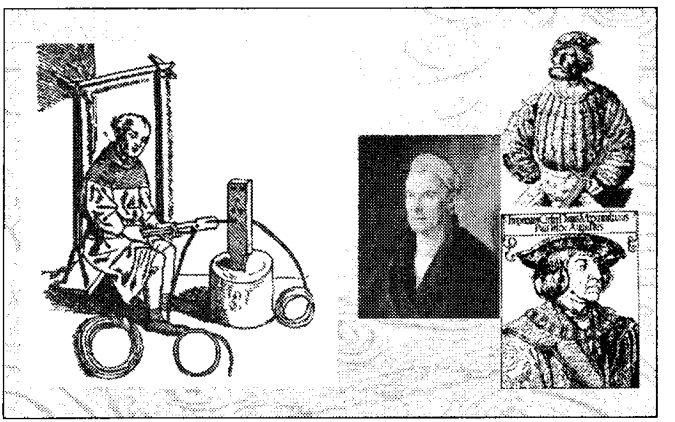

Abb. 1: Drahtzieher im Mittelalter, Jakob Fugger, Kaiser Maximilian I. und Cunz von der Rosen

Im Jahre 1569 kommt ein junger Franzose nach Nürnberg. Wurde er als Hugenotte vertrieben? Welches Handwerk bringt er aus Lyon mit nach Franken? Anthoni Fournier gründet eine Werkstatt für Drahterzeugnisse, die unter dem Namen leonische Waren bekannt sind, und legt damit den Grundstein für eines der führenden Unternehmen für Kabel und Drähte, die heutige LEONI AG.

Markt und Umfeld der LEONI AG

Die LEONI AG heute

Heute hat die LEONI AG über 32 600 Mitarbeiter, davon mehr als 3 000 in Deutschland. Das Wachstum im Ausland hat in den vergangenen Jahren auch immer zu einem Anstieg der Inlandsarbeitsplätze geführt. Das Verhältnis von über 90 Prozent der Arbeitnehmer im Ausland, zumeist in Niedriglohnländern, ist auf die lohnintensive Fertigung im Unternehmensbereich Bordnetz-Systeme zurückzuführen.

Standorte der LEONI AG

Die 60 Standorte der LEONI AG befinden sich in 23 Ländern. Aufgrund der Historie befindet sich der Schwerpunkt in Europa und dort in Osteuropa. Der Hauptsitz der LEONI AG ist in Nürnberg. Aber auch in Asien und Amerika ist LEONI gut vertreten, um die Chancen zum Wachstum in diesen Regionen nutzen zu können. Wirft man einen Blick auf die politischen Risiken, wird schnell klar, dass sich unsere Standorte keinesfalls in den risikolosen Bereichen unserer Welt befinden.

Niedrige Löhne sind meistens auch mit einem höheren politischen Risiko verbunden. Sollen wir diese Risiken nun vermeiden oder wollen wir die Risiken managen? Gehen wir gar kein Risiko ein, so werden wir sofort von offensiveren Wettbewerbern überholt. Wir haben also keine Wahl, sondern müssen die Risiken besser managen als unsere Wettbewerber.

Wichtige Kennzahlen

Der Umsatz betrug in 2005 1,55 Milliarden Euro bei einem EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) von rund 7 %. Dies entsprach einer Umsatzsteigerung von 24 %, die hauptsächlich durch die erfolgreiche Umsetzung von vier Großprojekten getragen war, welche die Lieferung von Bordnetz-Systemen für die am Markt sehr erfolgreichen Fahrzeugmodelle Opel Astra und Zafira, Mercedes A- und B-Klasse, BMW 1er und 3er sowie Land Rover Discovery umfassen. Eine weitere wichtige Kennzahl zur Unternehmenssteuerung ist der ROCE (Return on Capital Employed), der bei 11 % in 2004 lag und 2005 auf rund 18 % stieg.

Es gibt zwei Unternehmensbereiche, die entlang der Wertschöpfungskette „Draht, Kabel, Bordnetz-Systeme" aufgebaut sind.

1. Unternehmensbereich Draht & Kabel

Ausgangsmaterial für die meisten LEONI-Produkte ist ein acht Millimeter durchmessender Kupfergießwalzdraht. Dieser etwa kleinfingerdicke Draht wird bis auf den Durchmesser eines Haares gezogen und danach zu einer mehradrigen Litze verdrillt. Die wird dann mit einer Isolation versehen und fertig ist das Kabel. LEONI hat sich bereits 1930 mit der Entwicklung von Fahrzeugleitungen beschäftigt. Diese Leitungen waren noch mit eingefärbter Zellwolle und einer Lackschicht isoliert. Später löste PVC die Zellwolle ab. Die so isolierte Leitung ist bis heute als FLK-Leitung bekannt. Die wandstärkenreduzierte Variante, FLRY, wurde zunächst für die Anforderungen des LEONI-Kunden Porsche entwickelt und hat sich seither als branchenweiter Standard etabliert.

LEONI verarbeitet ca. 100 000 Tonnen Kupfer pro Jahr. Dies entspricht etwa 0,5 % des Kupferweltbedarfes.

2. Unternehmensbereich Bordnetze

Man stelle sich die Blut- und Nervenbahnen des menschlichen Körpers vor. So liefert auch das Bordnetz an die elektrischen Verbraucher im Auto den notwendigen Strom und überträgt alle für den sicheren Betrieb notwendigen Steuer- und Messdaten.

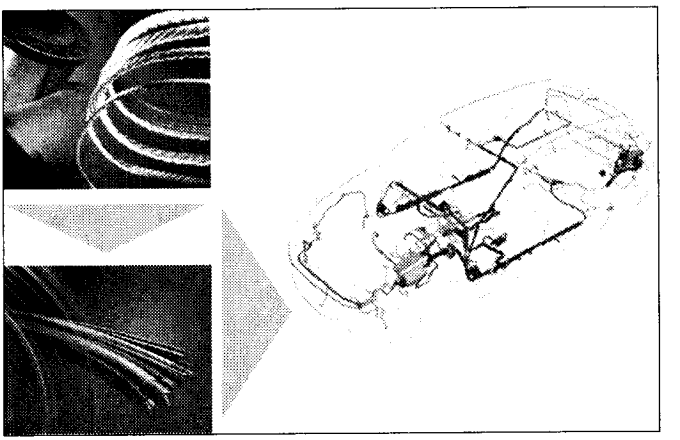

Abb. 2: Oben links: Drahtspulen und Drahtgeflechte
Unten links: Fahrzeugleitungen
Rechts: 3D-Modell eines Bordnetzes

Komplexität des Bordnetz-Geschäftes

Bordnetz eines Sportwagens

Das Bordnetz eines Sportwagens kommt – berücksichtigt man alle möglichen Sonderausstattungen – leicht auf eine Gesamtleitungslänge von rund drei Kilometern, die sich in etwa 1 500 Leitungen aufteilt. Um die notwendigen Verbindungen herzustellen, benötigt man fast 300 Kunststoffgehäuse mit über 3 000 Einzelkontakten. Diese Teilevielfalt und der entsprechende Montageaufwand sind ursächlich für den hohen Lohnanteil an Bordnetzen. Die Leitungen mit den Kontakten an beiden Enden lassen sich nur von Menschenhand wirtschaftlich in die Kammern der 300 Gehäuse stecken. Durch die 100-%-Prüfung der Bordnetze an speziellen Prüftischen ist sichergestellt, dass kein falsches oder fehlerhaftes Bordnetz ausgeliefert werden kann.

Zieht man alle denkbaren Ausstattungen in Betracht, so ergeben sich für einen einzigen Sportwagen über fünf Millionen unterschiedliche Bordnetz-Varianten. Trotzdem ist es LEONI gelungen, seit 1995 jede dieser Varianten für das jeweilige fahrzeugspezifische Bordnetz ohne Zwischenfälle mit einem Zeithaushalt von insgesamt nur vier Tagen vom Abruf bis zur Ablieferung sequenzgerecht ans Band des Kunden zu liefern. LEONI war übrigens der erste europäische Automobilzulieferer, der damals so etwas von einem mehr als 1 000 Kilometer entfernten, ausländischen Werk aus dargestellt hat.

Die Automobilzulieferindustrie

Die Automobilhersteller haben durch die globale Wettbewerbssituation eine erhebliche Marktmacht, die zur Kostenoptimierung intensiv genutzt wird. Dabei wird vielfach das Thema Risikomanagement vernachlässigt. Heute versorgt ein Lieferant eine komplette Baureihe, während in der Vergangenheit zwei oder sogar mehrere Lieferanten die Belieferung gesichert haben. Und dies auch noch über erheblich längere Lieferketten hinweg just in time mit immer stärker optimierten Lagerbeständen. Eine weitere Risikoerhöhung stellen die hohe Variantenvielfalt und die aus dem Kostendruck heraus immer stärker ausgebaute Kapazitätsauslastung der Fertigungseinrichtungen dar.

Risikobewusstsein und Risikovorsorge

Eine Studie von Marsh Mercer aus dem Jahre 2002 hat den interessanten Aspekt der kulturellen Unterschiede zum Thema Risiko untersucht. Bei aufmerksamer Betrachtung dieser Matrix wird klar, dass wir zwar schon sehr gut mit unserem Risikobewusstsein unterwegs sind, aber anscheinend auch ohne entsprechende Risikovorsorge gut schlafen können.

Man sollte also nicht schon damit zufrieden sein, die Risiken zu kennen, sondern für die Umsetzung von Bewältigungsmaßnahmen sorgen.

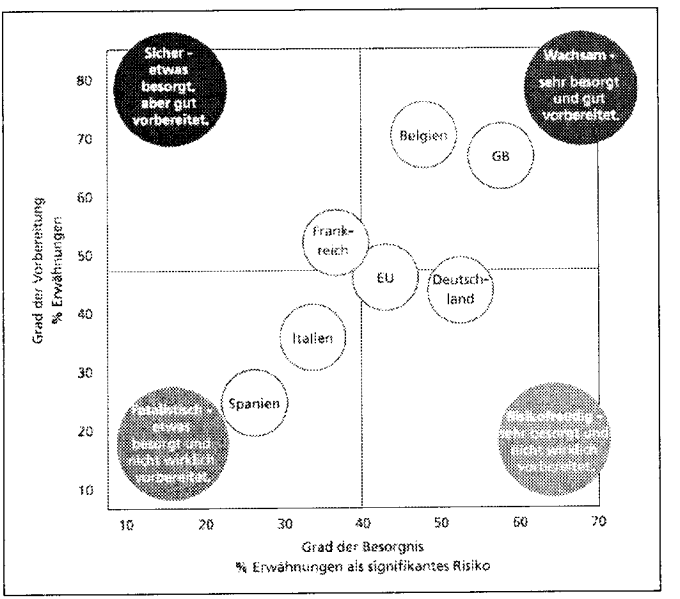

Abb. 3: Risikobewusstsein – Risikovorsorge (Quelle: Marsh Mercer, Studie 2002)

Definition

Was ist ein Risiko? Risiko ist bei LEONI als negative Abweichung vom geplanten Ergebnis (EBIT) definiert. Alle Risiken werden somit auf die EBIT-Auswirkung bezogen.

Jetzt, da wir wissen, dass wir in Deutschland wohl schon ruhig schlafen, wenn wir die Risiken nur kennen, versetzen wir uns mal in die Lage unserer operativen Manager. Was ist hier menschlich?

Umgang mit dem Risiko

Wären wir nicht auch versucht, ein Risiko zunächst eine Zeit lang selbst tragen zu wollen? Ganz klar getragen von der Hoffnung, dass das Risiko evtl. wieder verschwindet oder zumindest gleich bleibt. Wer rechnet schon bewusst damit, dass ein Risikofall auch eintritt?

Ist das der Fall, wirkt sich das Risiko gleich doppelt aus: als persönliches Risiko, weil es nicht gemeldet wurde, und als Risiko für das Unternehmen, weil es keine Behandlung durch das Risikomanagementsystem erfahren hat. Es wurden weder die sich aufbauende Wissensdatenbank mit Bewältigungsmaßnahmen noch die mögliche Überwachung und Steuerung durch die workflowunterstützte Datenbank genutzt.

Das workflowunterstützte Risikomanagementsystem

Aufbau und Ablauf des Risikomanagementsystems

Der Risikomanager der LEONI AG ist direkt dem Finanzvorstand unterstellt und hat außer dem Risikomanagement noch die Verantwortung für die IT-Sicherheit und ist der Compliance Officer in Bezug auf das Anlegerschutzverbesserungsgesetz der BAFIN (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht).

Zur Erfüllung des Risikoreportings steht der jeweilige Chefcontroller des Teilkonzerns als Risikomanager zur Verfügung. Zusätzlich gibt es in jedem Teilkonzern einen Risikocontroller, der mit der administrativen Tätigkeit beauftragt ist.

Über die schriftlichen Informationsquellen hinaus nimmt der Risikomanager an den wesentlichen Managementmeetings der Teilkonzerne und der LEONI AG teil. Hier gibt es z. B. einen monatlich tagenden Führungskreis und ein Projektlenkungsgremium. Zu den wichtigen drei Risikomanagementworkshops werden alle Risikoverantwortlichen einmal im Jahr eingeladen. Diese drei Workshops werden vom Risikomanager der LEONI AG persönlich geleitet und alle drei Jahre durch ein externes Beratungsunternehmen unterstützt.

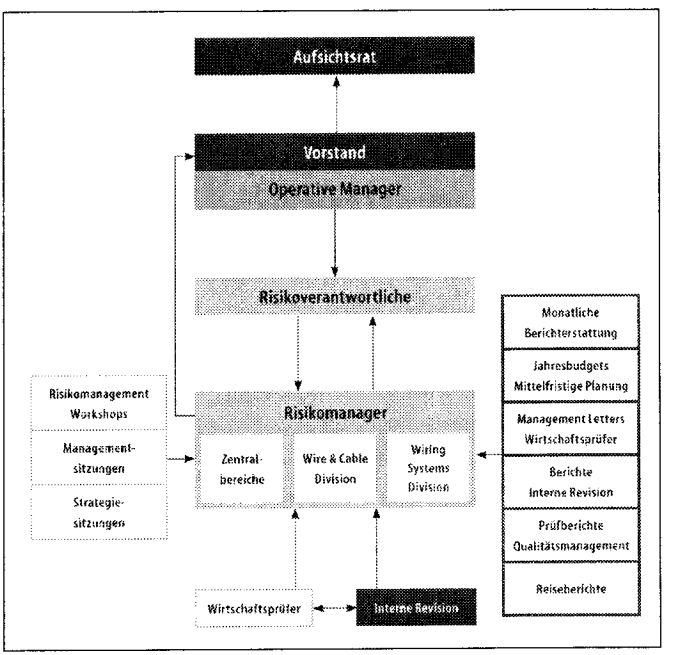

Abb. 4: Darstellung des Risikomanagementsystems bei der LEONI AG

Eine Prüfung des Risikomanagementsystems erfolgt durch die interne Revision und den externen Wirtschaftsprüfer.

Informationsfluss im Risikoreporting

Wie ist nun der Informationsfluss im Risikoreporting der LEONI AG?

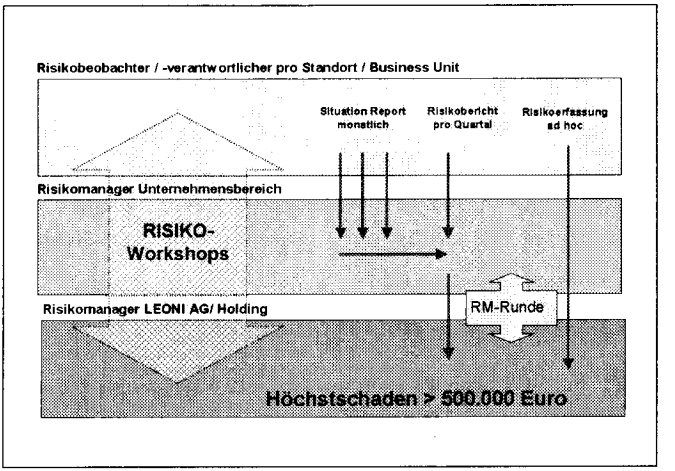

Abb. 5: Darstellung des Risikoreportings der LEONI AG

Bei LEONI gibt es etwa 120 Risikoverantwortliche. Davon sind 60 Standortleiter, die in einem monatlichen Situationsreport über Risiken berichten. Die verbleibenden Business-Unit- und Fachbereichsleiter ergänzen diese Monatsberichte zu einem Quartalsbericht an den Risikomanager des Unternehmensbereiches. Die Zusammenfassung dieser Meldungen im Unternehmensbereich gelangt nun als Basis des Quartalsberichtes für den Gesamtvorstand zum Risikomanager der Holding. Der Vorstand der LEONI AG möchte über alle Risiken mit einem Brutto-Höchstschaden von mehr als 500 000 Euro informiert werden.

Ein weiteres Instrument zur Verbesserung des Risikomanagementsystems ist die regelmäßig stattfindende Risikomanagementrunde. Hier findet ein Informationsaustausch mit den Abteilungen Recht, interne Revision, Finanzen, Versicherung, Steuer und den Risikomanagern und -controllern der Teilkonzerne statt.

Ad-hoc-Risikomeldung

Der zuständige Vorstand ist in der Regel schon vor oder zeitgleich mit der Risikomeldung informiert.

Die Aufgabe des Risikomanagers der LEONI AG ist es, dieses Risiko nochmals zu verifizieren und dafür zu sorgen, dass es der Gesamtvorstand kennt und dass wirksame Maßnahmen zur Steuerung und Risikominimierung ergriffen werden.

Die workflowunterstützte Datenbank

Helpdesk-System

Jedes Unternehmen ab einer mit LEONI vergleichbaren Größenordung und weltweiter Ausrichtung kann DV-Probleme nicht mehr über Zuruf lösen, sondern benötigt eine Systematik, ein so genanntes Helpdesk-System. Der Zugang zu diesem System ist an jedem Standort der LEONI AG über direkten oder WEB-Zugriff auf die REMEDY-Datenbank möglich.

Wo ist nun der Unterschied zwischen der Systematik zur Bearbeitung eines DV-Problems und der von Risiken? Gemessen am Programmieraufwand zur Anpassung liegt der Unterschied zur Risikobearbeitung bei fünf Manntagen. Mehr war nicht nötig, um ein eigenes Risikoreportingsystem zu entwickeln. Verglichen mit der Notwendigkeit, ein Rollout mit einem den Verantwortlichen unbekannten Produkt/System in 60 Standorten durchzuführen, erschien dies als die bessere Lösung.

Risiko-beschreibung

Wie wird nun ein Risiko in die Datenbank eingegeben? Grundsätzlich ist das Risiko angelegt, sobald die Risikobeschreibung und die Risikobewertung ausgefüllt sind. Maßnahmen können in beliebiger Anzahl einem bestehenden Risiko zugeordnet und verfolgt werden.

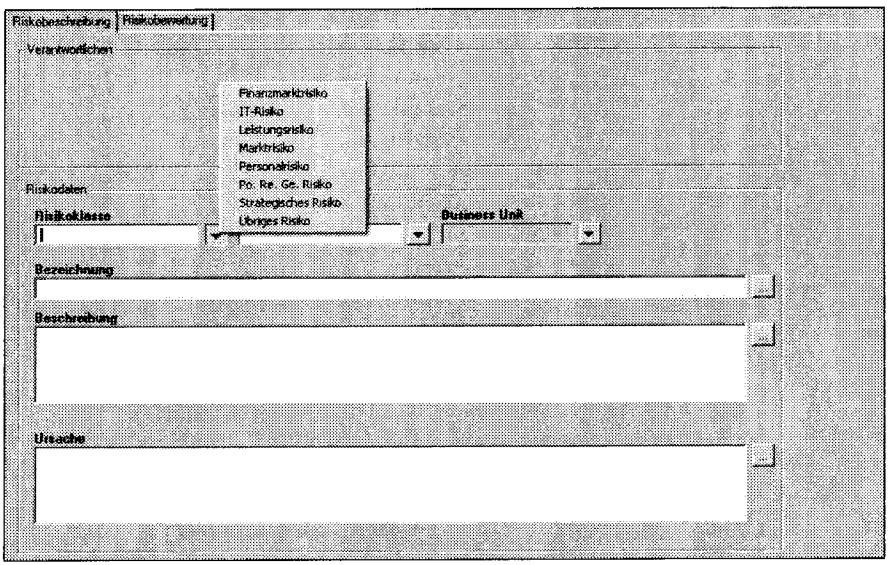

Abb. 6: Eingabemaske zur Risikobeschreibung

Die Risikobewertung kann entweder qualitativ oder quantitativ erfolgen. Bei LEONI liegt der Schwerpunkt auf dem Höchstschaden. Die Wahrscheinlichkeit bezieht sich deshalb immer auf die Eintrittswahrscheinlichkeit des Höchstschadens.

Risikobewertung

Eine risikominimierende Maßnahme ist nach der Risikodefinition der LEONI AG z. B. auch, wenn das Risiko bereits zum Teil oder ganz im Budget berücksichtigt ist.

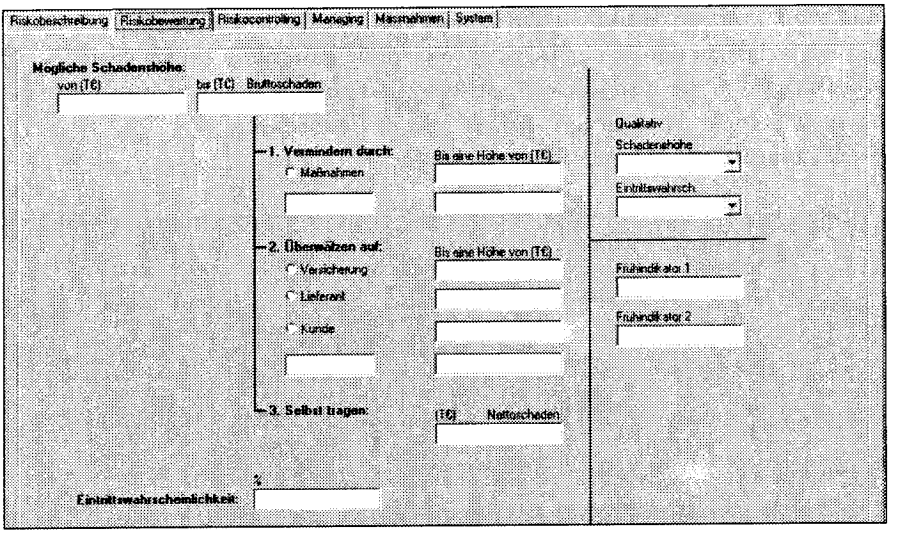

Abb. 7: Eingabemaske zur Risikobewertung

Damit ist die Risikomeldung fertig und wird abgespeichert. Der automatisierte Workflow prüft nun den Höchstschadenswert und sendet eine E-Mail an den verantwortlichen Risikocontroller. Bei über 500 000 Euro werden eine E-Mail und eine SMS an den Risikomanager der LEONI AG versandt. So ist sichergestellt, dass unser Risikomanagement auch außerhalb unserer Systemlandschaft, also per Mobiltelefon, immer über ad hoc gemeldete Risiken informiert ist und dem Gesamtvorstand stets zeitnah Bericht erstatten kann.

Maßnahmen

Als Letztes werden noch die Bewältigungsmaßnahmen pro Risiko angelegt und mit einem Verantwortlichen und einem Termin versehen. Terminüberschreitungen automatisch zu mahnen, ist zwar sehr verlockend, führt aber bei den Risikoverantwortlichen zu einer Abneigung, die sich leicht auf das gesamte System übertragen kann. Die sich dadurch evtl. aufbauende Hemmschwelle bei Risikomeldungen ist unbedingt

zu vermeiden. Das Risikomanagement muss hier einen maximalen Servicegrad bieten, um sicher zu sein, dass auch alle Risiken gemeldet werden. Die Kurzformel dafür ist: Das Risikobewusstsein muss größer als die operative Hürde sein.

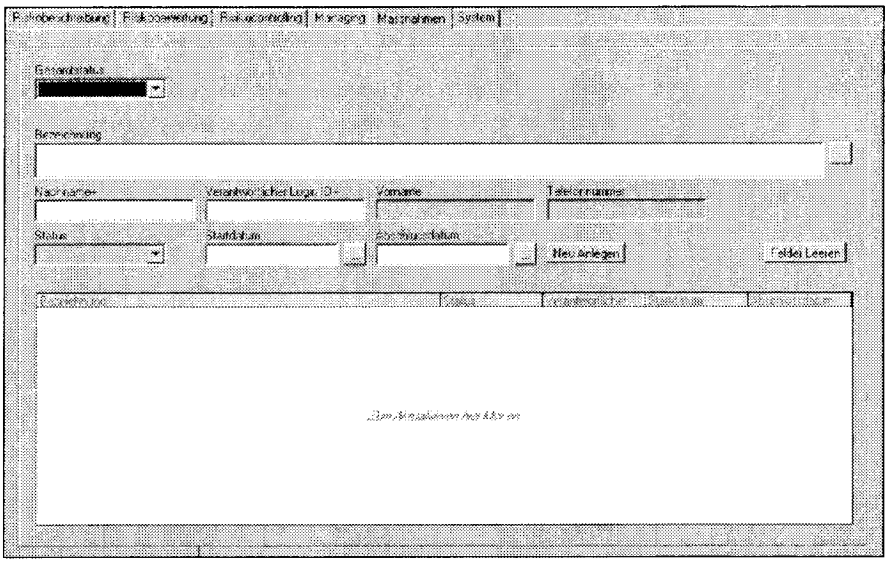

Abb. 8: Eingabemaske für Risikomaßnahmen

Insofern genügt bei der LEONI AG zur Meldung ein Anruf beim zuständigen Risikocontroller. Die systematische Risikobeschreibung, -bewertung und -eingabe wird dann als Service durchgeführt. Durch diese Entwicklung ist eine Eingabemöglichkeit an jedem Standort überhaupt nicht mehr vorrangig und aus heutiger Sicht würde eine Datenbank mit drei Eingabestellen, also pro Teilkonzern, durchaus ausreichen. Will man aus dieser Erfahrung lernen, so ist zu überlegen, wo die Risiken langfristig tatsächlich eingegeben werden. Genau so viele Mandanten werden benötigt.

Konzentration auf die Top-12-Risiken

Der Risikomanager der LEONI AG ist dem Vorstand für die Verfolgung und Bewertung der zwölf größten Einzelrisiken persönlich verantwortlich. Natürlich ist er dies nur zusätzlich zu dem eigentlichen Risikoverantwortlichen und den Risikomanagern in den Teilkonzernen.

Die Top-12-Risiken dienen auch für die externe Risikoberichterstattung. Im Risikobericht in den Geschäftsberichten werden jeweils die Top-12-Risiken verbal beschrieben sowie Bewältigungsmaßnahmen genannt.

Risikoaggregation mit Crystal Ball

Die Risikoaggregation findet im vierten Quartal statt und wird im Ergebnis an den Gesamtvorstand und den Aufsichtsrat berichtet. Über ein Unternehmensmodell in Excel werden die Bilanz- und GuV-Daten der Mittelfristplanung über die nächsten fünf Jahre eingegeben.

Im November/Dezember finden dann die Risikoworkshops zur Aktualisierung des Risikoinventars und der Ermittlung der Schwankungsbreiten für die Marktrisiken (Umsatzmengen-, Umsatzpreis-, Materialpreis-, Personal-, Zins- und Währungsschwankungen) statt.

Diese Werte und die Top-12-Risiken werden für die Berechnung unseres Value-at-Risk mit einem Konfidenzniveau von 99 Prozent benötigt. Dies wird mithilfe einer Monte-Carlo-Simulation durch die Software „Crystal Ball" durchgeführt. Der Gesamtrisikoumfang gibt Aufschluss darüber, wie gut die Risikotragfähigkeit durch das Eigenkapital gegeben ist und ob mit einer Sicherheit von 99 Prozent keine bestandsgefährdende Situation eintreten kann.