

89



## Grundlagen Risikomanagement

### Risiko- und Katastrophenmanagement in der Logistik


- Natürliche Risiken
- Gesellschaftliche Risiken
- Prozessrisiken
- **Finanz- und Währungsrisiken**
- Marktrisiken



Risiko- und Katastrophenmanagement

Volker Castor

90



## Finanz- und Währungsrisiken

2. Risiken

- Natürliche Risiken
- Gesellschaftliche Risiken
- Prozessrisiken
- Finanz- und Währungsrisiken**
- Marktrisiken

### Risikoarten (Ausschnitt)

- Zahlungsverzögerungsrisiko
- Forderungsausfallrisiko
- Kapital- / Finanzierungsstrukturrisiko
- Zinsänderungsrisiko
- Konzernverursachte Ausblutungseffekte:
  - ⇒ Liquiditätsabflüsse konzerngebundener Unternehmen
  - ⇒ Sicherheitenabgabe konzerngebundener Unternehmen
- Kursänderungsrisiko
- Devisentransferbeschränkungen
- ...

Risiko- und Katastrophenmanagement

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

## Finanz-Controlling

91


**Finanz-Controlling** ist der Teil des betrieblichen Controllings, der die Planung und Kontrolle sowie die Steuerung und Informationsversorgung zur Gestaltung der Zahlungsströme zum Inhalt hat.

Das Finanz-Controlling unterstützt das Unternehmen bei der Schaffung einer ausgeglichenen Finanzierungs- und Kapitalstruktur. Dabei steht die kostenoptimale Sicherstellung der kurz- und langfristigen Liquidität im Vordergrund.

**Hauptaufgabengebiete des Finanz-Controllings:**

- Optimierung der Finanzierungskosten
- Mitwirkung an der Gestaltung der Finanzierungsgrundsätze
- Mitgestaltung der kurz- und langfristigen Finanzplanung
- Kontrolle der Einhaltung der Finanzpläne (z.B. Cash-Controlling, Kreditcontrolling, Risikocontrolling)
- Finanzberichterstellung (z.B. als Kennzahlenbericht)

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

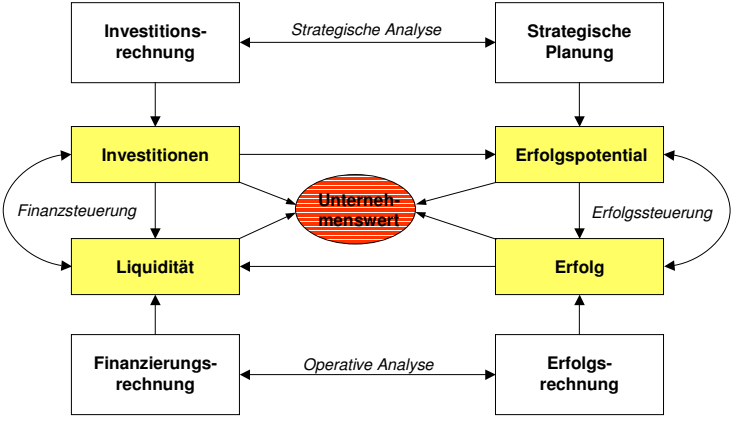
**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement


## Finanz-Controlling

92



The diagram illustrates the flow of financial information and control. At the top, 'Investitionsrechnung' (Investment Accounting) and 'Strategische Planung' (Strategic Planning) are connected by a double-headed arrow labeled 'Strategische Analyse'. Below them, 'Investitionen' (Investments) and 'Erfolgspotential' (Success Potential) are connected by a double-headed arrow. 'Investitionen' leads to 'Liquidität' (Liquidity), and 'Erfolgspotential' leads to 'Erfolg' (Success). 'Liquidität' and 'Erfolg' are connected by a double-headed arrow labeled 'Finanzsteuerung' (Financial Control). At the bottom, 'Finanzierungsrechnung' (Financing Accounting) and 'Erfolgsrechnung' (Income Statement) are connected by a double-headed arrow labeled 'Operative Analyse' (Operative Analysis). A central red circle with horizontal lines represents 'Unternehmenswert' (Company Value), which is influenced by 'Investitionen', 'Erfolgspotential', 'Liquidität', and 'Erfolg'. Arrows point from each of these four boxes towards the central circle. Additionally, 'Erfolgspotential' leads to 'Erfolg' via an arrow labeled 'Erfolgssteuerung' (Success Control).

Volker Castor



**2. Risiken**

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken


**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

**Risiko- und Katastrophenmanagement**


93

### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse




vertikale  
Analysen

	A	Bilanz	P
Sachanlagen	4.000,00	Gezeichnetes Kapital	3.000,00
Finanzanlagen	500,00	Gewinnrücklagen	300,00
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	1.500,00	Bilanzgewinn	100,00
Unfertige Erzeugnisse	900,00	Rückstellungen	100,00
Fertige Erzeugnisse	1.600,00	Langfristige Verbindlichkeiten	2.900,00
Forderungen	800,00	Kurzfristige Verbindlichkeiten	3.100,00
Flüssige Mittel	200,00		
	9.500,00		9.500,00



horizontale  
Analysen

Volker Castor



**2. Risiken**

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

**Risiko- und Katastrophenmanagement**

94


### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

**Vertikale Finanzierungsregeln**

Der Finanzbedarf eines Unternehmens kann durch eigene oder fremde Mittel gedeckt werden. Die vertikalen Finanzierungsregeln untersuchen grundsätzlich das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital.

<b>Verschuldungsgrad</b>	$= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} * 100$
<b>Eigenfinanzierungsgrad</b>	$= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$
<b>Fremdfinanzierungsgrad</b>	$= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement


95

### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

**Horizontale Finanzierungsregeln**  
 Die horizontalen Finanzierungsregeln beziehen sich auf das Verhältnis von Teilen der Aktiv- und Passivseite der Bilanz. Dabei geht es um die Frage, wie einzelne Vermögensteile (als reine Bilanzrelation) finanziert worden sind. Vornehmlich unter dem Gesichtspunkt der dauernden Zahlungsfähigkeit (Liquidität) richten sich die **goldene Finanzierungsregel** und die **goldene Bilanzregel** auf den Zusammenhang zwischen Finanzierung und Investition.

<b>Deckungsgrad I</b>	$= \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$	
<b>Deckungsgrad II</b>	$= \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} * 100$	> 100 %

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

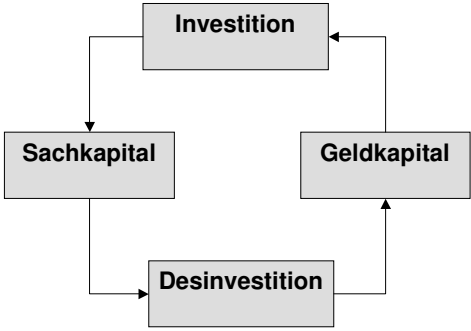
Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

96

### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse




```

            graph TD
            Sachkapital --> Investition
            Investition --> Geldkapital
            Geldkapital --> Desinvestition
            Desinvestition --> Sachkapital
            
```

Die **goldene Finanzierungsregel** besagt, dass Fremdkapital, das für eine bestimmte Frist aufgenommen wird, nur in solchen Investitionen gebunden werden soll, die sich spätestens mit den jeweiligen Tilgungsterminen wieder verflüssigen. (Entsprechung von Tilgung und Desinvestition) → **Fristenkongruenz**

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement


97

### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

<b>Anlagevermögen</b>	<b>Eigenkapital und Langfristiges Fremdkapital</b>
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>

Die **goldene Bilanzregel** sieht vor, dass langfristig gebundene Vermögensteile (z.B. Teile des Anlagevermögens) auch langfristig (z.B. mit Eigenkapital oder langfristigem Fremdkapital) zu finanzieren sind, während kurzfristige Vermögensteile auch kurzfristig finanziert werden können. Eine leichte langfristige Überdeckung wird hier unter Sicherheitsaspekten (Anschlussfinanzierungen etc.) als positiv angesehen.

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

98

### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse


**Liquidität**

Unter Liquidität ist grundsätzlich die Fähigkeit von Unternehmen zu verstehen, fristgerecht allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Besteht diese Fähigkeit nicht mehr (Illiquidität), so führt dies zur Insolvenz. – Die Erhaltung der betrieblichen Liquidität ist somit die wichtigste Aufgabe aller Finanzplanungen.

Eine Aussage über die **statische Liquidität** (anhand von Bilanzwerten) kann durch einen Vergleich der verfügbaren Mittel mit den fälligen Verbindlichkeiten erfolgen. Das Verhältnis zwischen diesen aktiven und passiven Positionen bezeichnet man als Liquiditätsgrad.

Für die Bestimmung der **dynamischen Liquidität** ist eine **Kapitalflussrechnung** und für die Bestimmung der durchschnittlichen dynamischen Liquidität eine **Cashflow-Analyse** anzuwenden.

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse

<b>Liquidität 1. Grades</b>	$= \frac{\text{Flüssige Mittel 1. Ordnung}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$	> 20 %
<b>Liquidität 2. Grades</b>	$= \frac{\text{Flüssige Mittel 1. und 2. Ordnung}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$	> 100 %
<b>Liquidität 3. Grades</b>	$= \frac{\text{Flüssige Mittel 1., 2. und 3. Ordnung}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$	> 200 %


Flüssige Mittel 1. Ordnung: vorhandenes Bargeld und Sichtguthaben

Flüssige Mittel 2. Ordnung: kurzfristige Forderungen

Flüssige Mittel 3. Ordnung: Rohstoffe, unfertige und fertige Erzeugnisse

Volker Castor

99



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken


Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

### Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse


Der **Cashflow** gibt das **Innenfinanzierungspotential** eines Unternehmens an, also die Fähigkeit aus eigener Kraft selbständig Finanzierungsmittel zu generieren. Der Cashflow steht für Investitionen, Schuldentilgungen und Ausschüttungen zur Verfügung.



$$\begin{aligned} & \text{laufende Einzahlungen aus Betriebstätigkeit} \\ & - \text{laufende Auszahlungen für Betriebstätigkeit} \\ \hline & \text{Cashflow} \end{aligned}$$

Volker Castor

100



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken


Risiko- und Katastrophenmanagement

## Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse 101

### Cashflow (Kurzform)

Gewinn	
+ Abschreibungen	
+ Erhöhung von Rückstellungen	
<b>Brutto Cashflow</b>	
- Gewinnsteuerzahlungen	
- Gewinnausschüttungen	
<b>Netto Cashflow</b>	

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

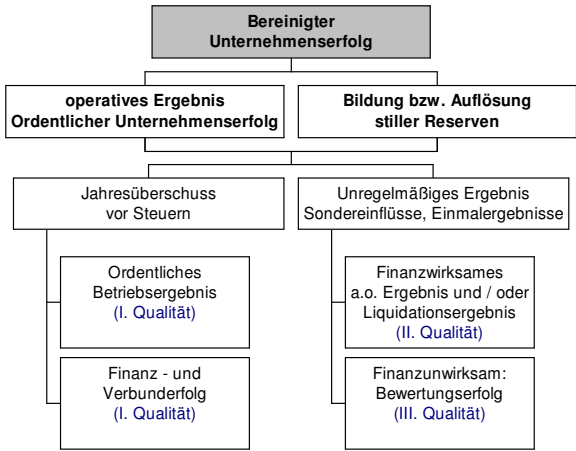
Prozessrisiken

**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement


## Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse 102



```

graph TD
    A[Bereinigter Unternehmenserfolg] --> B[operatives Ergebnis  
Ordentlicher Unternehmenserfolg]
    A --> C[Bildung bzw. Auflösung stiller Reserven]
    B --> D[Jahresüberschuss vor Steuern]
    B --> E[Unregelmäßiges Ergebnis  
Sondereinflüsse, Einmalergebnisse]
    D --> F[Ordentliches Betriebsergebnis  
(I. Qualität)]
    D --> G[Finanz- und Verbunderfolg  
(I. Qualität)]
    E --> H[Finanzwirksames a.o. Ergebnis und / oder Liquidationsergebnis  
(II. Qualität)]
    E --> I[Finanzunwirksam: Bewertungserfolg  
(III. Qualität)]
            
```

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement


## Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse 103

**Rentabilität**

Das Verhältnis von erwirtschafteten Gewinn zum eingesetzten Kapital bezeichnet man als Rentabilität. Bei der Rentabilitätsberechnung wird das am Geschäftsjahresbeginn vorhandene Kapital mit dem während der Abrechnungsperiode erwirtschafteten Gewinn verglichen. Je höher die Rentabilität ist, desto besser wurde der Produktionsfaktor Kapital genutzt.

Die Bedeutung der Rentabilitätswerte wird dann offensichtlich, wenn man die Ergebnisse mit denen gleichartiger Unternehmen oder dem am Kapitalmarkt herrschenden Zinssatz vergleicht. Neben der Vergleichsmöglichkeit liefern die Rentabilitätskennzahlen auch Ansätze zur strategischen Gestaltung der Kapitalstruktur.

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement


## Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse 104

<b>Eigenkapitalrentabilität</b>	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100$
<b>Umsatzrentabilität</b>	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * 100$
<b>Gesamtkapitalrentabilität</b>	$= \frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

<b>ROI</b>	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$
<b>ROI</b>	$= \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

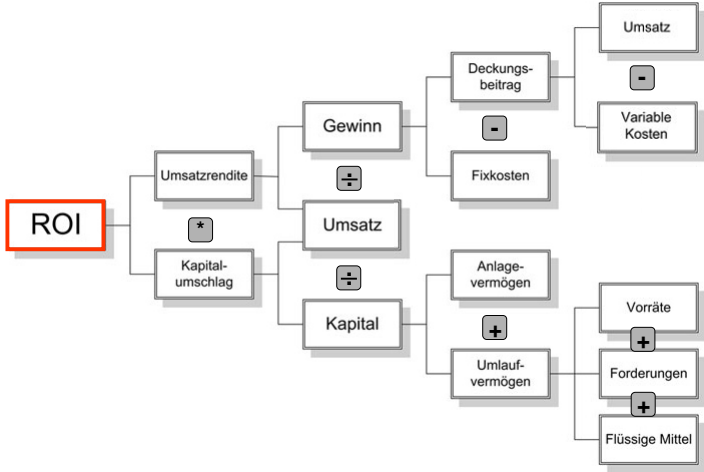
**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

105


### Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse



```

graph LR
    ROI[ROI] --- UR[Umsatzrendite]
    ROI --- KU[Kapitalumschlag]
    UR --- G[Gewinn]
    UR --- U[Umsatz]
    G --- DB[Deckungsbeitrag]
    G --- FK[Fixkosten]
    DB --- U2[Umsatz]
    DB --- VK[Variable Kosten]
    KU --- AV[Anlagevermögen]
    KU --- UV[Umlaufvermögen]
    UV --- V[Vorräte]
    UV --- F[Forderungen]
    UV --- FM[Flüssige Mittel]
    
```

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

106


### Währungsrisiken

**Währungsrisiken**  
Gefahr, dass durch den Übergang von einer Währung auf eine andere Währung der Erfolg bzw. die Liquidität eines Unternehmens beeinträchtigt wird.

**Wechselkursrisiken**

- Abwertung der fakturierten Fremdwährung gegenüber der heimischen Währung des Exporteurs
- Aufwertung der fakturierten Fremdwährung gegenüber der heimischen Währung des Importeurs
- Politisch verursachte Wechselkursrisiken
- Wechselkursbedingtes Angebotsrisiko (Wettbewerbsrisiko)

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

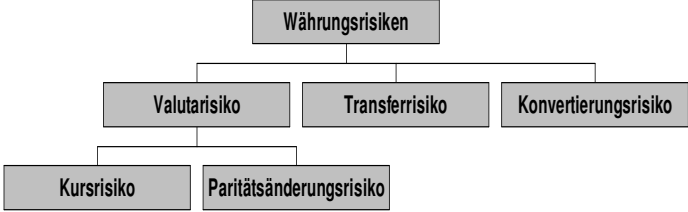
**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

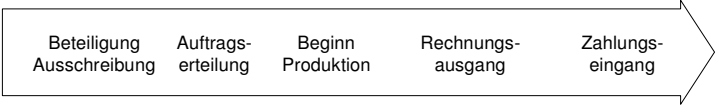
107

## Währungsrisiken



```

graph TD
    WR[Währungsrisiken] --> VR[Valutarisiko]
    WR --> TR[Transferrisiko]
    WR --> KR[Konvertierungsrisiko]
    VR --> KR1[Kursrisiko]
    VR --> PA[Paritätsänderungsrisiko]
            
```



Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

108

## Bestimmungsfaktoren von Wechselkursen

**Leistungsbilanz**

- Defizit mit zunehmender Tendenz: Abwertungstendenz
- Überschuss mit zunehmender Tendenz: Aufwertungstendenz

**Geldwertentwicklung**

- Inflationsrate höher als im Ausland und mit steigender Tendenz: Abwertungstendenz
- Inflationsrate niedriger als im Ausland und mit sinkender Tendenz: Aufwertungstendenz

**Zinsunterschiede**

- Zinsen niedriger als im Ausland: Abwertungstendenz
- Zinsen höher als im Ausland: Aufwertungstendenz

Volker Castor

109



### Bestimmungsfaktoren von Wechselkursen

2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken


Risiko- und Katastrophenmanagement

**Kaufkraftparität**

- Warengegenwert (in international handelbaren Gütern) ist zum gegenwärtigen Wechselkurs niedriger als im Ausland → die inländische Währung ist bezüglich ihres Warenwertes überbewertet: Abwertungstendenz
- Warengegenwert (in international handelbaren Gütern) ist zum gegenwärtigen Wechselkurs höher als im Ausland → die inländische Währung ist bezüglich ihres Warenwertes unterbewertet: Aufwertungstendenz

Volker Castor

110



### Bestimmungsfaktoren von Wechselkursen

2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

**Finanz- und Währungsrisiken**

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

**Eingriffe der Notenbanken**


- Devisenaufnahmen (Devisenkäufe): Abwertungstendenz
- Devisenabgaben (Devisenverkäufe): Aufwertungstendenz

**Spekulative Erwartungen**

- Abwertungserwartungen führen zu Währungsverkäufen bzw. zu Devisenkäufen: Abwertungstendenz
- Aufwertungserwartungen führen zu Währungskäufen bzw. Devisenverkäufen: Aufwertungstendenz

Volker Castor

111



### Absicherungsinstrumente im Außenhandel

2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

```
graph TD; A[Absicherungsinstrumente im Außenhandel] --> B[Absicherung gegen Zinsrisiken]; A --> C[Absicherung gegen Kursrisiken]; A --> D[Versicherungen und Garantien]; B --> E[Zinstermingeschäfte]; C --> F[Devisentermingeschäfte]; D --> G[Lieferungs- und Zahlungsbedingungen];
```

Volker Castor

112



### Grundlagen Risikomanagement

#### Risiko- und Katastrophenmanagement in der Logistik

1. Überblick

2. Risiken


3. Systeme

- Natürliche Risiken
- Gesellschaftliche Risiken
- Prozessrisiken
- Finanz- und Währungsrisiken
- Marktrisiken



Risiko- und Katastrophenmanagement

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

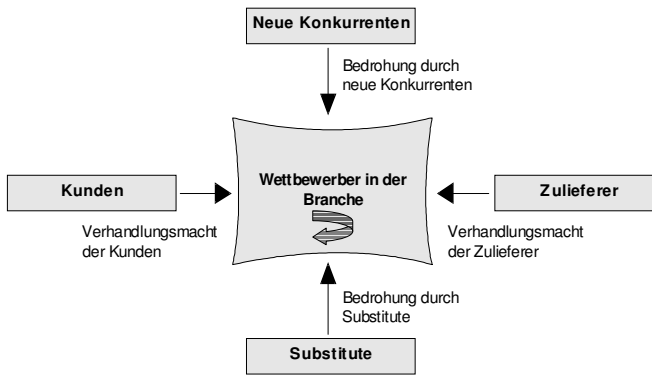
Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken


Risiko- und Katastrophenmanagement

## Branchenstrukturanalyse



113

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

## Branchenstrukturanalyse

Die **Branchenstrukturanalyse** nach Porter basiert auf der Idee, dass die Attraktivität einer Branche durch die Ausprägung von fünf wesentlichen Wettbewerbskräften (**Five Forces**) bestimmt wird.

Diese fünf Kräfte zeigen, dass neben den bestehenden konkurrierenden Unternehmen der Wettbewerb in der Branche auch die Kunden, Lieferanten, Ersatzprodukte und potentielle neue Anbieter bestimmt wird.

Alle fünf Kräfte zusammengekommen bestimmen die **Wettbewerbsintensität** und damit die Rentabilität der Branche bzw. des betrachteten Teilmarktes.

114

Volker Castor



## Branchenstrukturanalyse

115

**2. Risiken**

- Natürliche Risiken
- Gesellschaftliche Risiken
- Prozessrisiken
- Finanz- und Währungsrisiken
- Marktrisiken


**Risiko- und Katastrophenmanagement**

Je stärker die fünf wesentlichen Wettbewerbskräfte (**Five Forces**), desto geringer ist das Gewinnpotential bzw. die Attraktivität des betrachteten Marktes und desto schwieriger ist es, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Grundgedanke des Modells ist, dass sich die **Attraktivität des Marktes** vor allem durch die Marktstruktur bestimmt. Die Marktstruktur wiederum beeinflusst das strategische Verhalten der Unternehmen, d.h. ihre Wettbewerbsstrategie, welche wiederum ihren Markterfolg bestimmt.

So ist der Erfolg einer Unternehmung also zumindest indirekt von der Marktstruktur abhängig.

Volker Castor



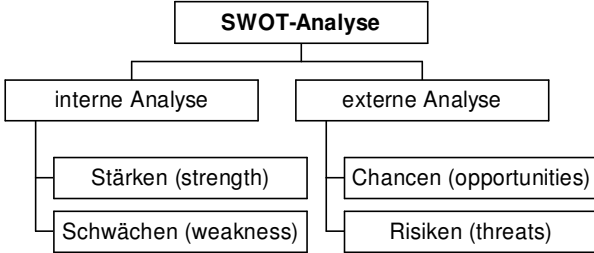
## SWOT-Analyse

116

**2. Risiken**

- Natürliche Risiken
- Gesellschaftliche Risiken
- Prozessrisiken
- Finanz- und Währungsrisiken
- Marktrisiken

**Risiko- und Katastrophenmanagement**




```

graph TD
    SWOT[SWOT-Analyse] --> I[interne Analyse]
    SWOT --> E[externe Analyse]
    I --> S[Stärken strength]
    I --> W[Schwächen weakness]
    E --> O[Chancen opportunities]
    E --> R[Risiken threats]
    
```

Volker Castor

117



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

**Marktrisiken**

Risiko- und Katastrophenmanagement

### SWOT-Analyse

Eine **SWOT-Analyse** umfasst eine interne Stärken-Schwächen-Analyse (Strength-Weakness) und eine externe Chancen-Risiko-Analyse (Opportunities-Threats).

**Stärken** und **Schwächen** sind unternehmensspezifische Größen, können also vom Unternehmen beeinflusst werden.

Untersucht wird bei einer Stärken-Schwächen-Analyse die Position des eigenen Geschäftsbereiches im Vergleich zu dem bzw. zu den stärksten Wettbewerber(n).


In der Praxis werden dabei auch die Methoden des **Benchmarking** eingesetzt.

**Grundstrategie**

- Stärken stärken
- Schwächen schwächen

Volker Castor

118



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

**Marktrisiken**

Risiko- und Katastrophenmanagement

### SWOT-Analyse


**Chancen** und **Risiken** sind durch das unternehmerische Umfeld bestimmt, können durch das Unternehmen also nur wenig bzw. gar nicht beeinflusst werden.

Als **Chance** ist die Gelegenheit anzusehen, in einem attraktiven Markt, in welchem man eine starke Position hat, tätig zu werden oder zu expandieren.

Ein **Risiko** (Gefahr, Bedrohung) ist eine ungünstige Entwicklung im Unternehmensumfeld, welche sich in abnehmender Marktattraktivität und / oder in schwindenden Wettbewerbsvorteilen ausdrückt.

Da diese externen Größen vom Unternehmen nicht beeinflusst werden können, ist es wichtig, ein funktionstüchtiges **Frühwarnsystem** aufzubauen → **Stärken entwickeln**

Volker Castor



**2. Risiken**

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

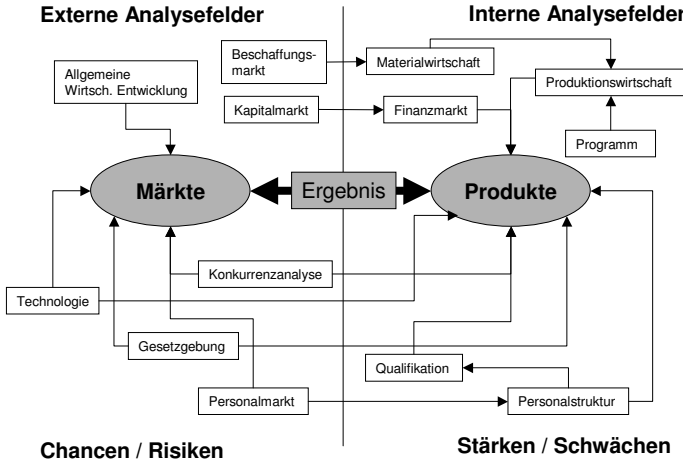
Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement


### SWOT-Analyse

119



**Chancen / Risiken**      **Ergebnis**      **Stärken / Schwächen**

Volker Castor



**2. Risiken**

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken


Risiko- und Katastrophenmanagement

### SWOT-Analyse

120

Stärken-Schwächen-Profil eines Strategischen Geschäftsfeldes	Schwächen										Stärken									
	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	+10
Produktlinie 1																				
Produktlinie 2																				
Absatzmärkte / Marktanteile																				
Marketingkonzept																				
Finanzsituation																				
Forschung und Entwicklung																				
Produktion																				
Rohstoff- und Energieversorgung																				
Standortattraktivität																				
Kostensituation																				
Qualität der Führungskräfte																				
Führungssystem																				
Produktivitätssteigerungspotential																				

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

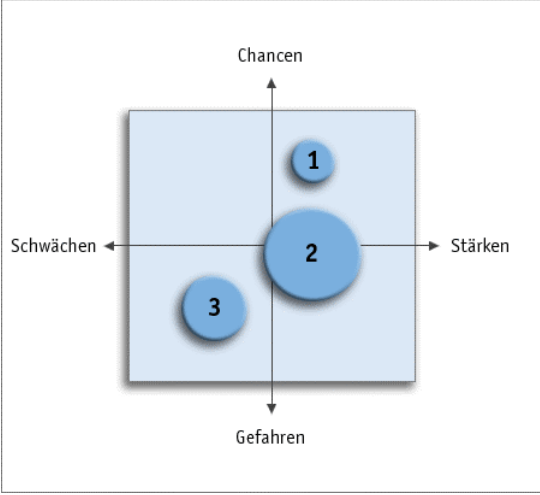
Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken


Risiko- und Katastrophenmanagement

## SWOT-Analyse

121



Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement


## SWOT-Analyse Normstrategien

122

	Schwächen	Stärken
Chancen	Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen	Stärken anwenden, um Chancen zu nutzen
Risiken	Schwächen abbauen, um Risiken zu mindern	Stärken anwenden, um Risiken zu mindern

Volker Castor

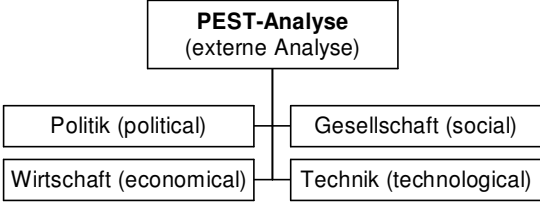
123



### 2. Risiken

- Natürliche Risiken
- Gesellschaftliche Risiken
- Prozessrisiken
- Finanz- und Währungsrisiken
- Marktrisiken**

## PEST-Analyse




```
graph TD; A[PEST-Analyse (externe Analyse)] --- B[Politik (political)]; A --- C[Gesellschaft (social)]; A --- D[Wirtschaft (economical)]; A --- E[Technik (technological)];
```

Risiko- und Katastrophenmanagement

Volker Castor

124



### 2. Risiken

- Natürliche Risiken
- Gesellschaftliche Risiken
- Prozessrisiken
- Finanz- und Währungsrisiken
- Marktrisiken**


## PEST-Analyse

Die Vorgehensweise bei PEST-Analysen ist vergleichbar mit der bei einer SWOT-Analyse.

Hierbei werden jedoch ausschließlich externe Größen untersucht (z.B. bei der Betrachtung einzelner Auslandsmärkte).

Risiko- und Katastrophenmanagement

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

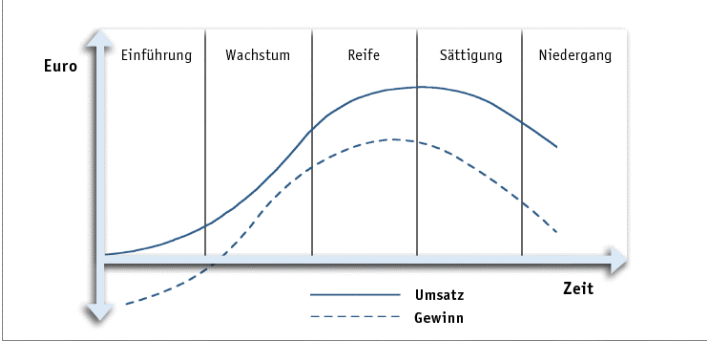
Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken


Risiko- und Katastrophenmanagement

## Lebenszyklus-Analyse

125



Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

## Lebenszyklus-Analyse


126

Unter einem **Lebenszyklus** eines Produktes versteht man die erwartete oder auf der Basis von Vergangenheitswerten ermittelte Umsatz- oder Absatzentwicklung eines Produktes im Zeitverlauf.

Besonders bei einer Ersatzinvestition von Anlagen spielt die Untersuchung des Produktlebenszyklusses eine wichtige Rolle. Die zu tätige Investition muss durch die zukünftigen Umsätze gedeckt werden – dies ist nur möglich, wenn die im Produktlebenszyklus zu erwartende restliche Zeit des Produktes am Markt länger ist als die Amortisationszeit der Investition.

Volker Castor

127



**2. Risiken**

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

**Marktrisiken**

Risiko- und Katastrophenmanagement

### Lebenszyklus-Analyse


#### Einführungsphase

Die Verkäufe wachsen langsam, weil das Produkt dem Markt erst vorgestellt werden muss. Die hohen Kosten für die Produkteinführung und -promotion verhindern, dass Gewinne erzielt werden.

Die Unsicherheit über den Markterfolg ist hoch; auch wird einige Zeit benötigt, um Pannen und Verzögerungen auszubügeln. Die Wettbewerbsintensität ist noch relativ gering. Der Großteil aller neuen Produkte überlebt diese Phase aufgrund fehlender Marktakzeptanz oder organisatorischer Mängel im Unternehmen nicht. Je nach Preis- und Werbeaufwand spricht man von Abschöpfungs- oder Marktdurchdringungsstrategien.

Volker Castor

128



**2. Risiken**

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

**Marktrisiken**

Risiko- und Katastrophenmanagement

### Lebenszyklus-Analyse

#### Wachstumsphase


Die Kunden beginnen, das Produkt zu akzeptieren. Bei anhaltend hohen Ausgaben für Kommunikation und Promotion steigen Umsätze und Gewinne stark. Das schnelle Marktwachstum zieht Wettbewerber an.

Im Optimismus des Wachstums kommt es zum Aufbau von Überkapazitäten. Unternehmen können in der Wachstumsphase ihre Produkte verbessern, neue Marktsegmente und Distributionskanäle erschließen und die Preise vorsichtig senken. Die Werbeausgaben werden mehr und mehr dazu benutzt, Loyalität aufzubauen, statt bloße Bekanntheit zu erzielen.

Besonders bei großen Unternehmen ist auch u.U. die Einführung eines Konkurrenzproduktes im eigenen Hause sinnvoll, um bestimmte Marktnischen abzudecken, welche durch das Hauptprodukt nicht gut erreicht werden.

Volker Castor

129



### Lebenszyklus-Analyse

**2. Risiken**

- Natürliche Risiken
- Gesellschaftliche Risiken
- Prozessrisiken
- Finanz- und Währungsrisiken
- Marktrisiken**

Risiko- und Katastrophenmanagement

**Reifephase**


Die Umsätze stabilisieren sich oder gehen sogar leicht zurück, weil das Marktpotential ausgeschöpft ist. Die Reifephase wird auch Phase der Marktfragmentation genannt, weil sich jetzt verschiedene Marktsegmente und Teilmärkte deutlich ausprägen.

Die Reifephase ist normalerweise die längste Marktphase, so dass sich viele bekannte Produkte in dieser Phase befinden. Die Reifephase birgt beträchtliche Herausforderungen. Die in der Wachstumsphase aufgebaute Überkapazität macht sich jetzt voll bemerkbar. Verdrängungswettbewerb setzt ein und Kostensenkungen werden zunehmend wichtiger.

Die Anbieter experimentieren mit einem breiten Spektrum von Marketing-Instrumenten, um die Produktloyalität zu erhöhen und neue Umsatzquellen zu erschließen.

Volker Castor

130



### Lebenszyklus-Analyse

**2. Risiken**

- Natürliche Risiken
- Gesellschaftliche Risiken
- Prozessrisiken
- Finanz- und Währungsrisiken
- Marktrisiken**


Risiko- und Katastrophenmanagement


**Sättigungsphase**


Da die Marktdurchdringung schon hoch ist, wird i.d.R. versucht, Marktvolumen durch ein höheres Umsatzvolumen je Kunde zu vergrößern, Kunden von Wettbewerbern zu gewinnen sowie neue Marktsegmente zu erschließen.

Das Produkt wird häufig modifiziert. Die Gewinne gehen zurück.

Volker Castor

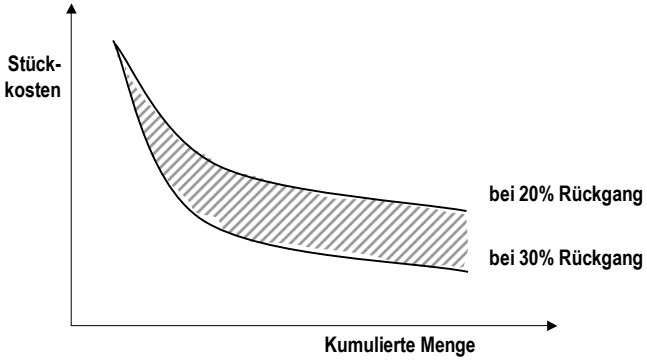
 <b>2. Risiken</b> Natürliche Risiken Gesellschaftliche Risiken Prozessrisiken Finanz- und Währungsrisiken <b>Marktrisiken</b>  Risiko- und Katastrophenmanagement	131
	<h3>Lebenszyklus-Analyse</h3>
	<b>Niedergangsphase</b> (Phase der Marktauflösung) Die Umsätze und Gewinne gehen weiter zurück. Viele Unternehmen verlassen den Markt und andere versuchen, die Kosten zu reduzieren.
	Die Entscheidung, ein Produkt aus dem Markt zu nehmen, ist nicht einfach. Oft hängt die Identität des Unternehmens an diesem Produkt.
	Die Identifizierung der schwachen Produkte ist daher eine zentrale Aufgabe für jedes Unternehmen. Jedes einzelne Produkt sollte regelmäßig evaluiert und (je nach Ergebnis der Evaluation): <ul style="list-style-type: none"><li>- zurückgezogen werden</li><li>- mit einer veränderten Strategie weiter angeboten werden</li><li>- mit einer unveränderten Strategie weiter angeboten werden</li></ul>
Volker Castor	

 <b>2. Risiken</b> Natürliche Risiken Gesellschaftliche Risiken Prozessrisiken Finanz- und Währungsrisiken <b>Marktrisiken</b>  Risiko- und Katastrophenmanagement	132
	<h3>Lebenszyklus-Analyse</h3>
	<b>Relaunch</b> (Rekonsolidierungsphase). Zeichnet sich die Niedergangsphase ab, kann ein Relaunch des Produktes erwogen werden.
	Zu diesem Zweck wird das Produkt erheblich modifiziert und neu positioniert. Davon erhofft man sich entweder, dass das Produkt einen weiteren Lebenszyklus durchlebt oder man möchte mit dem Relaunch die Zeit überbrücken bis das Nachfolgeprodukt zur Marktreife herangewachsen ist. – Nicht selten stammen die Produktmodifikationen bereits vom Nachfolgeprodukt (z.B. verbesserte Software im alten Gerät).
	Volker Castor




## Kostenerfahrungsanalyse

133



Kumulierte Menge

Volker Castor



## Kostenerfahrungsanalyse

134

2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

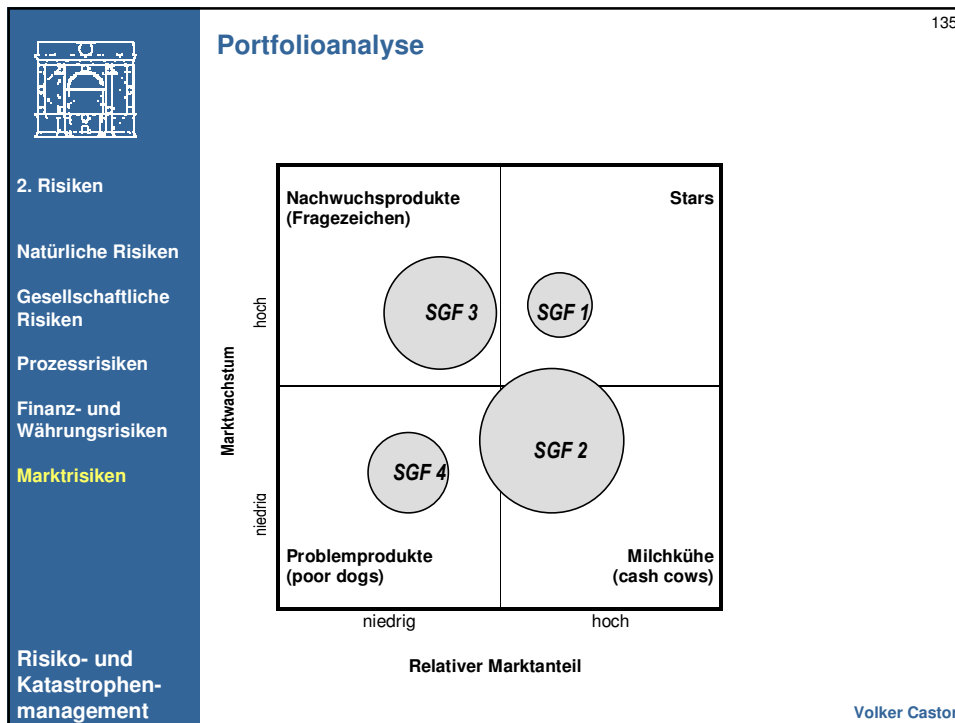
Risiko- und Katastrophenmanagement

Volker Castor

Die **Erfahrungskurve** ermöglicht die Berechnung von Kostenvorteilen, die sich aus der kumulierten vergangenen Produktionsmenge – somit aus der Erfahrung (mit den Produkten, Prozessen und Stoffen) ergeben.

Perspektive: Wenn höhere Marktanteile nicht nur Kostenvorteile durch Volumen, sondern auch durch Erfahrung ermöglichen, wird die Marktführerschaft noch attraktiver, denn sie sichert dem Marktführer nachhaltig höhere Erträge als den Wettbewerbern.

Die Aussagekraft der Erfahrungskurve ist stark **branchenabhängig**. Gleichzeitig geht (bei reiner Konzentration auf die Produktionsmengensteigerung entlang der Kurve) oft der Blick auf den Markt und neue geforderte Produkte verloren.



136

**Portfolioanalyse**

Ziel der **Portfolio-Analyse** ist es, die zu erwartenden Ressourcen in solche Geschäftsfelder zu lenken, in denen die Marktaussichten günstig erscheinen und die Unternehmung relative Wettbewerbsvorteile nutzen kann.

Die Portfolio-Analyse wurde von der Boston-Consulting-Group (BCG) als eine Vier-Feld-Matrix entwickelt, in der der **relative Marktanteil** und das **Marktwachstum** die beiden bestimmenden Größen darstellen. Der auf die einzelnen strategischen Geschäftsfelder entfallende **Umsatzanteil** wird durch die Größe von Kreisflächen innerhalb der Matrix zum Ausdruck gebracht.

Der relative Marktanteil wird durch die Relation des eigenen Marktanteils zu dem des größten Konkurrenten bestimmt. Die Marktwachstumsrate kann aus statistischen Untersuchungen abgeleitet werden.

Volker Castor

137



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken


Risiko- und Katastrophenmanagement

## Portfolioanalyse

- **Milchkühe** (cash cows)  
Zu dieser Kategorie zählen strategische Geschäftsfelder, die zwar einen hohen Marktanteil besitzen, deren Wachstumsaussichten allerdings gering sind. Sie stellen für die Weiterentwicklung des Unternehmens durch finanzielle Unterstützung anderer Geschäftsfelder die wichtigste Grundlage dar. Die entsprechenden Produkte sollen „gemolken“ werden, ohne dass hohe Investitionen erforderlich werden.
  
- **Stars**  
Überschneidet sich ein hoher Marktanteil mit günstigen Wachstumsaussichten, zählt das in dieser Kategorie eingeordnete strategische Geschäftsfeld zu den Stars. Stars ermöglichen das Unternehmenswachstum und entwickeln sich, sobald das Wachstum nachlässt zu „Milchkühen“. Insofern repräsentieren sie die Geschäftsfelder, die in Zukunft zur Erwirtschaftung des Gewinns beitragen werden.

Volker Castor

138



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

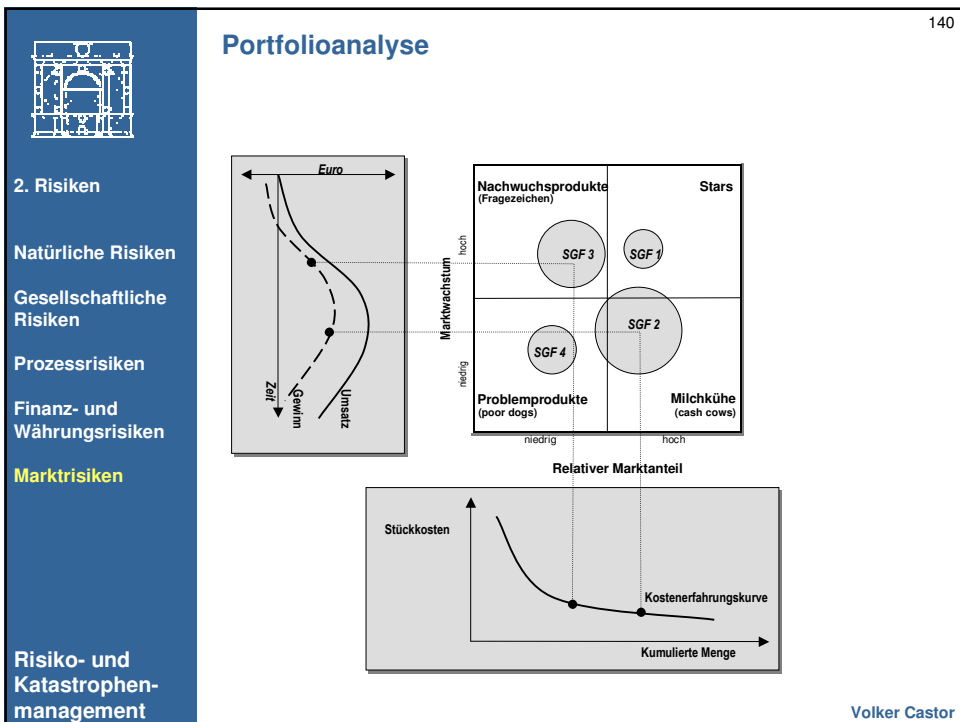
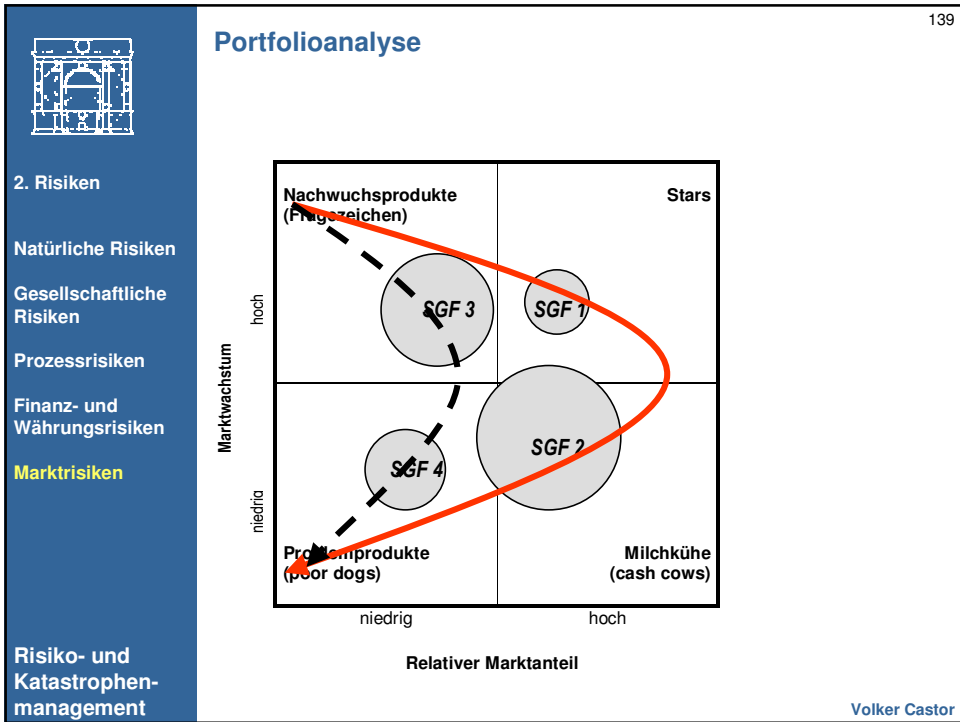
  

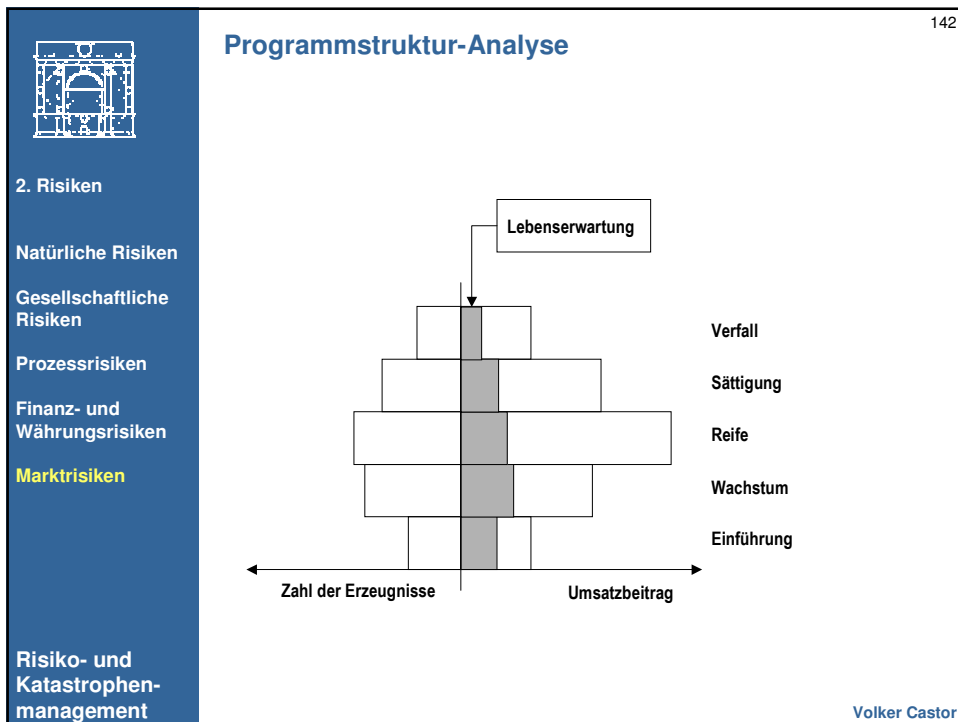
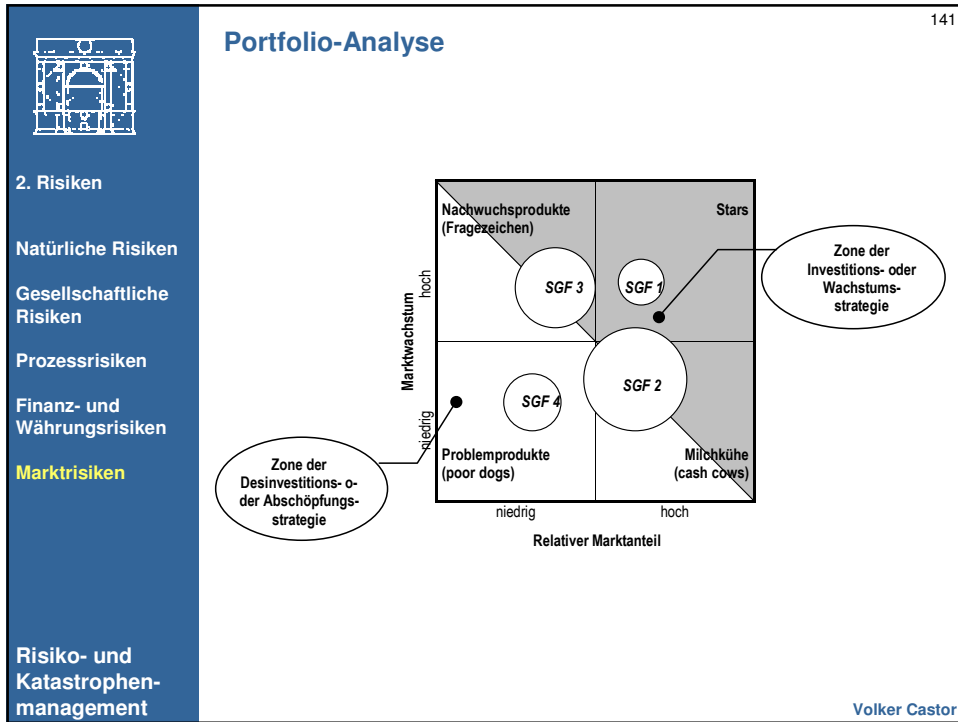
Risiko- und Katastrophenmanagement

## Portfolioanalyse

- **Nachwuchsprodukte** (Fragezeichen)  
Die weitere Entwicklung der in diese Kategorie einzuordnenden strategischen Geschäftsfelder ist noch offen. Sie besitzen zwar ein erhebliches Wachstumspotential, der derzeitige Marktanteil ist aber noch zu gering, um sie zu Stars werden zu lassen. Ihr Beitrag zum Gewinn ist aufgrund der noch relativ hohen Kosten gering.
  
- **Problemprodukte** (dogs)  
Zu dieser Kategorie sind die strategischen Geschäftsfelder zu zählen, deren Markt nur noch geringfügig wächst oder sogar schrumpft und die zudem nur einen relativ geringen Marktanteil sowie eine schwache Wettbewerbsstellung („arme Hunde“) aufweisen. Obwohl sie oft noch starke Umsatzanteile besitzen, können sie wegen ihrer schlechten Kostenposition zu einer Verschlechterung des Cashflow führen.


Volker Castor





2. Risiken
- Natürliche Risiken
  - Gesellschaftliche Risiken
  - Prozessrisiken
  - Finanz- und Währungsrisiken
  - Marktrisiken**
- Risiko- und Katastrophenmanagement

2. Risiken
- Natürliche Risiken
  - Gesellschaftliche Risiken
  - Prozessrisiken
  - Finanz- und Währungsrisiken
  - Marktrisiken**
- Risiko- und Katastrophenmanagement



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

**Marktrisiken**

Risiko- und Katastrophenmanagement


### Programmstruktur-Analyse

143

Im Rahmen einer **Programmstrukturanalyse** werden die Lebenszyklusanalysen einzelner Produkte zu einer integrierten Betrachtung zusammengeführt. Die Analyse der Programmstruktur ist darauf gerichtet, komprimierte Informationen über das gesamte Produktprogramm zu erhalten.

Die Analyse der **Altersstruktur** eines Produktprogramms ist besonders für Unternehmen mit umfangreichen Programmen sehr wichtig. Die Lebenserwartung der einzelnen Produkte im Programm ist je nach ihrer Stellung im Lebenszyklus unterschiedlich. Viele alte Produkte im Programm bilden i.d.R. ein hohes Risiko für das Unternehmen. Im Gegensatz dazu sichern neue Produkte im Programm die Wachstumschancen und damit das längerfristige Überleben am Markt.

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

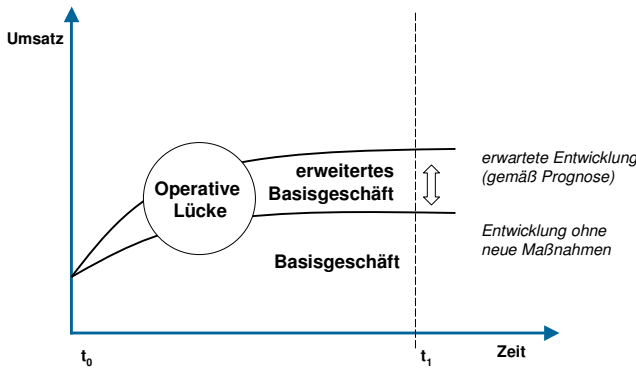
**Marktrisiken**

Risiko- und Katastrophenmanagement

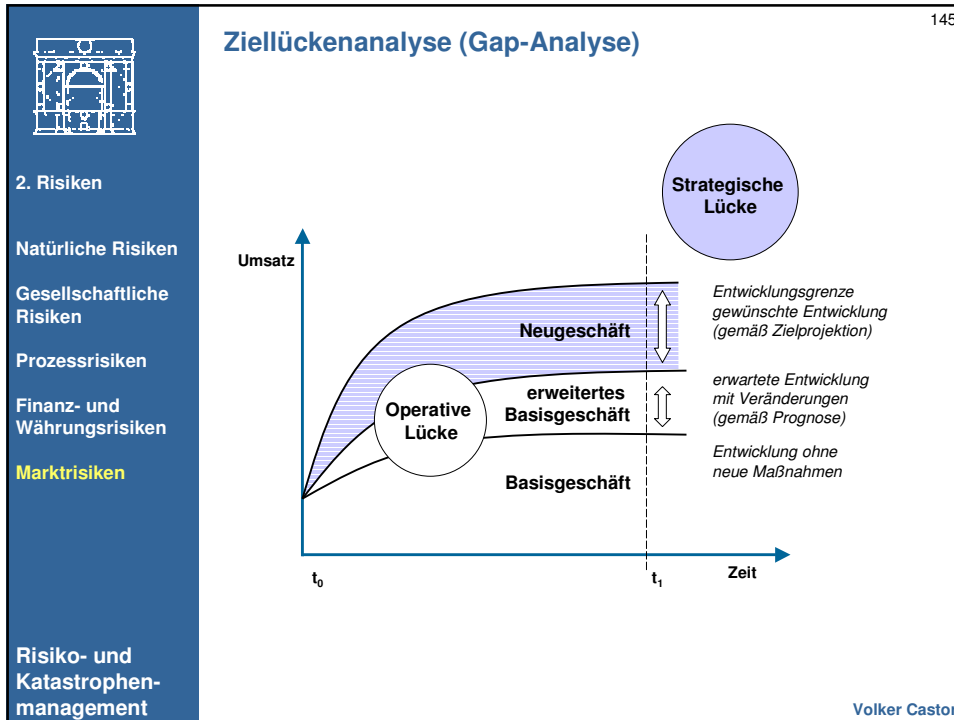
### Ziellückenanalyse (Gap-Analyse)

144



The diagram illustrates a gap analysis. The vertical axis is labeled 'Umsatz' (Revenue) and the horizontal axis is 'Zeit' (Time). Two points,  $t_0$  and  $t_1$ , are marked on the time axis. Two lines originate from  $t_0$ : an upper line representing 'erweitertes Basisgeschäft' (extended business) and a lower line representing 'Basisgeschäft' (basic business). At  $t_1$ , a vertical dashed line is drawn. The area between the two lines is circled and labeled 'Operative Lücke' (operational gap). A double-headed vertical arrow indicates the width of this gap. To the right of the dashed line, the text 'erwartete Entwicklung (gemäß Prognose)' (expected development according to forecast) is associated with the upper line, and 'Entwicklung ohne neue Maßnahmen' (development without new measures) is associated with the lower line.

Volker Castor



146


**Ziellückenanalyse (Gap-Analyse)**

Die **Gap-Analyse** (Gap = Lücke) zeigt die strategische Lücke auf, indem sie den Unterschied zwischen den strategischen Zielen und der aktuellen Unternehmensprognose herausstellt.

Bei der Gap-Analyse wird die gewünschte Entwicklung einer Zielgröße (z.B. Umsatz oder Gewinn) dem Verlauf dieser Größe gegenüber gestellt, der bei der derzeit verfolgten Strategie erwartet wird. Die Abweichung zwischen beiden Entwicklungen offenbart eine strategische Lücke und deutet auf die Notwendigkeit einer Strategieänderung hin (z.B. Entwicklung und Einführung neuer Produkte).

Die Gesamtlücke kann auch differenzierter betrachtet werden, z.B. über **Unterteilung in operative und strategische Lücke**. Ihre Trennungskurve ist die Entwicklungslinie des Geschäfts unter der Annahme der bestmöglichen Nutzung aller bestehenden Potentiale, während die Obergrenze der strategischen Lücke die zukünftig zu erwartende Entwicklungsgrenzen berücksichtigt.

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

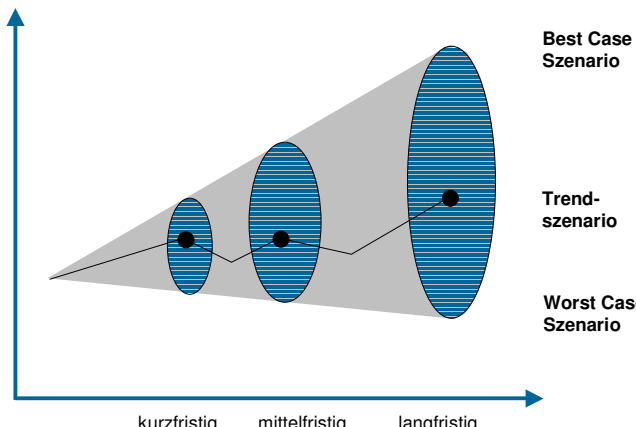
Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken


Risiko- und Katastrophenmanagement

## Szenariotechnik

147



Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

## Szenariotechnik


148

Die **Szenariotechnik** ist eine Methode der Strategischen Planung.

Ziel der Szenariotechnik ist es, mögliche Entwicklungen der Zukunft zu analysieren und zusammenhängend darzustellen.

Beschrieben werden dabei alternative zukünftige Situationen sowie Wege, die zu diesen zukünftigen Situationen führen können. Die Szenariotechnik verfolgt regelmäßig die Analyse von Extrem-szenarios (positives Extrem-Szenario = **Best Case Szenario**, bzw. negatives Extrem-Szenario = **Worst Case Szenario**) oder besonders relevanter oder typischer Szenarios (**Trendszenario**).

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

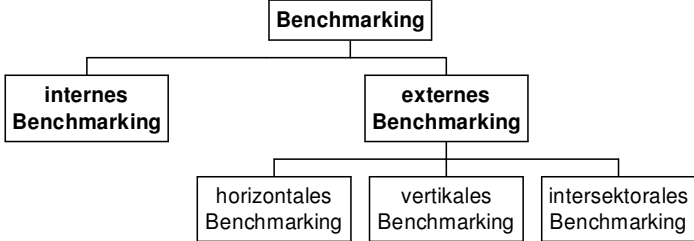
Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken

Risiko- und Katastrophenmanagement

149

## Benchmarking




```

graph TD
    B[Benchmarking] --> IB[internes Benchmarking]
    B --> EB[externes Benchmarking]
    EB --> HB[horizontales Benchmarking]
    EB --> VB[vertikales Benchmarking]
    EB --> IEB[intersektorales Benchmarking]
            
```

Als **Benchmarking** wird der systematische Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen im eigenen Unternehmen (z.B. Filialvergleich, Zeitvergleich, Soll-Ist-Vergleich) sowie mit denen in fremden Unternehmen bezeichnet.

Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

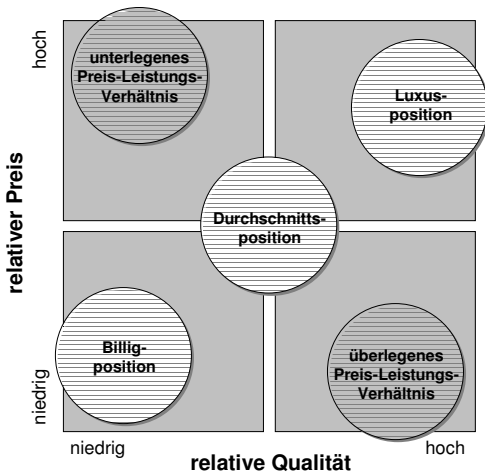
Finanz- und Währungsrisiken

Marktrisiken


Risiko- und Katastrophenmanagement

150

## Analyse der Produktpositionierung



Volker Castor



2. Risiken

Natürliche Risiken

Gesellschaftliche Risiken

Prozessrisiken

Finanz- und Währungsrisiken

**Marktrisiken**

Risiko- und Katastrophenmanagement

## Analyse der Produktpositionierung

151

Ausgangspunkt jeder **Positionierungsanalyse** ist die subjektive Wahrnehmung des Produktes in den Augen der Konsumenten. Es ist davon auszugehen, dass Konsumenten anhand der für sie wichtigsten Kriterien die Produkte wahrnehmen und beurteilen. Die Kaufwahrscheinlichkeit ist dann für dasjenige Produkt am höchsten, das dem gewünschten Idealprodukt am nächsten kommt.

Mit der Positionierungsanalyse können sowohl Informationen für die Entwicklung von **Produktinnovationen** als auch für **Produktvariationen** gewonnen werden. Durch die Positionierung von Produkten und die aus den Präferenzen der Konsumenten abgeleiteten Idealprodukte können bisher noch nicht besetzte **Marktnischen** entdeckt bzw. Möglichkeiten erkannt werden, sich dem Idealprodukt stärker anzunähern. Auch die Notwendigkeit, sich u.U. besser von der Konkurrenz zu unterscheiden, kann das Ergebnis einer Positionierungsanalyse sein.

Volker Castor



1. Überblick

**2. Risiken**

3. Systeme

Risiko- und Katastrophenmanagement

## Grundlagen Risikomanagement

### Risiko- und Katastrophenmanagement in der Logistik

152

- **Natürliche Risiken** ✓
- **Gesellschaftliche Risiken** ✓
- **Prozessrisiken** ✓
- **Finanz- und Währungsrisiken** ✓
- **Marktrisiken** ✓



Volker Castor

153



## Grundlagen Risikomanagement

### Risiko- und Katastrophenmanagement in der Logistik

- Risikomanagementsysteme
- Risikobewertung
- Risikobehandlung




Risiko- und Katastrophenmanagement

Volker Castor

1. Überblick  
2. Risiken  
3. Systeme

154



## Risikomanagementsysteme

Die **ISO 31000** definiert Risikomanagement ausdrücklich als Führungsaufgabe. Hierzu zählen die Managementaufgaben der Planung, Umsetzung, Bewertung und Verbesserung.

Eine Zertifizierung nach ISO 31000 ist nicht vorgesehen – vielmehr sollen die Forderungen des Risikomanagements in die bereits bestehenden Strukturen der Unternehmen (z.B. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Best-Practices) einfließen.


Kernforderungen:

- Integraler Bestandteil der organisatorischen Abläufe
- Systematisch, strukturiert und zeitnah
- Basierend auf denbesten verfügbaren Informationen
- Berücksichtigt menschliche und kulturelle Faktoren

Risiko- und Katastrophenmanagement

Volker Castor

3. Systeme  
Risikomanagementsysteme  
Risikobewertung  
Risikobehandlung



3. Systeme

Risikomanagementssysteme

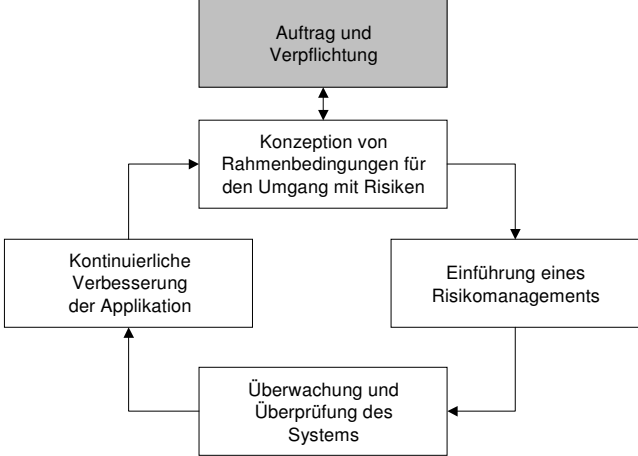
Risikobewertung

Risikobehandlung

Risiko- und Katastrophenmanagement

### Risikomanagementsysteme


155



```

graph TD
    A[Auftrag und Verpflichtung] <--> B[Konzeption von Rahmenbedingungen für den Umgang mit Risiken]
    B --> C[Einführung eines Risikomanagements]
    C --> D[Überwachung und Überprüfung des Systems]
    D --> E[Kontinuierliche Verbesserung der Applikation]
    E --> B
    
```

Volker Castor



3. Systeme

Risikomanagementssysteme

Risikobewertung

Risikobehandlung

Risiko- und Katastrophenmanagement

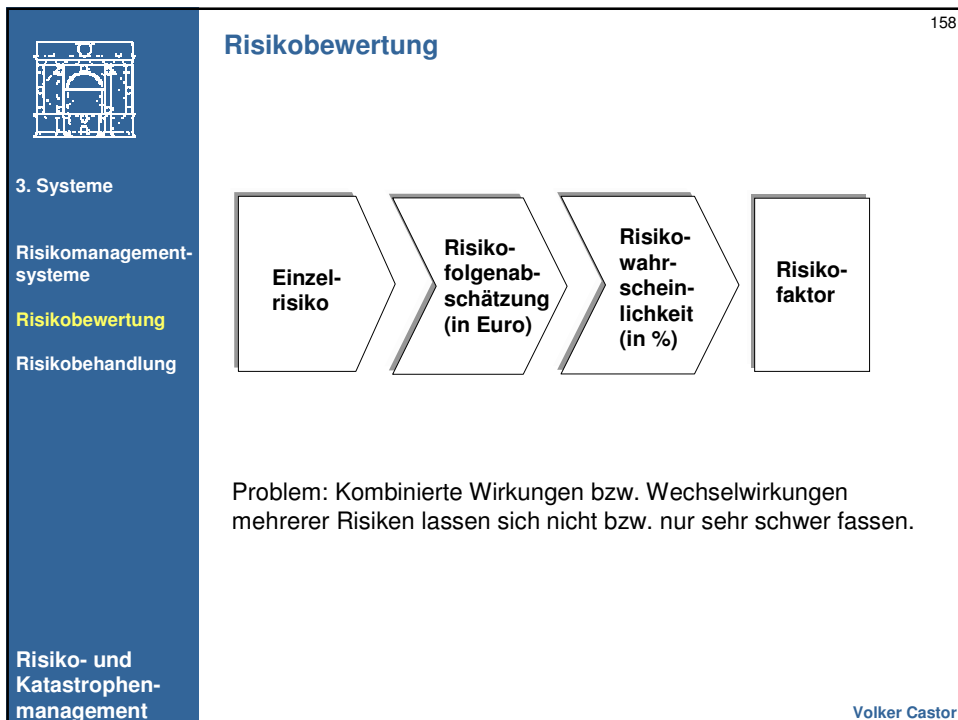
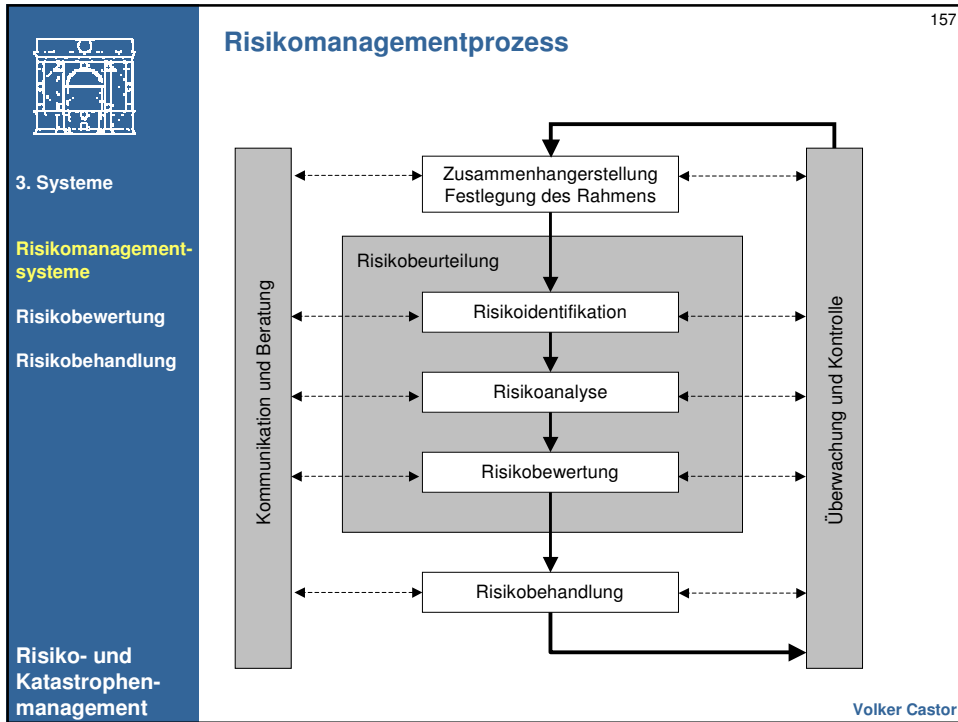
### Risikomanagementprozess

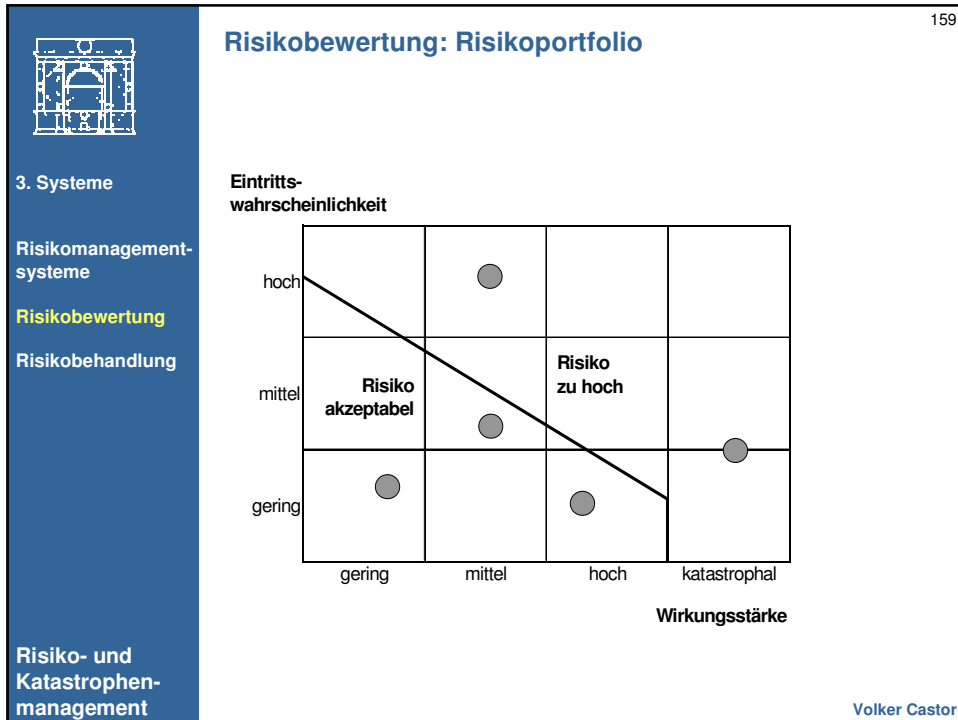
156

Der Risikomanagement-Prozess umfasst im Einzelnen:

- Identifikation der Gefahren, Beschreibung ihrer Art, der Ursachen und Auswirkungen
- Analyse der identifizierten Gefahren hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten und möglichen Auswirkungen
- Risikobewertung durch Vergleich mit zuvor festzulegenden Kriterien der Risiko-Akzeptanz (z. B. aus Standards und Normen)
- Risikobewältigung/Risikobeherrschung durch Maßnahmen, die Gefahren und/oder Eintrittswahrscheinlichkeiten reduzieren oder die Folgen beherrschbar machen
- Risikoüberwachung mit Hilfe von Parametern, die Aufschluss über die aktuellen Risiken geben (Risikoindikatoren)
- Risikoaufzeichnungen zur Dokumentation aller Vorgänge, die im Zusammenhang der Risikoanalyse und -beurteilung stattfinden

Volker Castor






160

### Risikobewertung Beispiel Risikoportfolio

LIKELIHOOD (probability) How likely is the event to occur at some time in the (Linear Scale time specific matrix)	CONSEQUENCES				
	What is the Severity of Injuries /potential damages / financial impacts (if the risk event actually occurs)? (Logarithmic Scale, property industry specific matrix)				
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
	No Injuries First Aid << \$1,000 Damage	Some First Aid required Low Envir Damage << \$10,000 Damage	External Medical Medium Envir Damage <<\$100,000 Damage	Extensive injuries High Envir Damage <<\$1,000,000 Damage	Death or Major Injuries Toxic Envir Damage >>\$1,000,000 Damage
Almost certain - expected in normal circumstances (100%)	MODERATE RISK	HIGH RISK	HIGH RISK	CRITICAL RISK	CRITICAL RISK
Likely - probably occur in most circumstances (70%)	MODERATE RISK	MODERATE RISK	HIGH RISK	HIGH RISK	CRITICAL RISK
Possible - might occur at some time. (1%)	LOW RISK	MODERATE RISK	HIGH RISK	HIGH RISK	CRITICAL RISK
Unlikely - could occur at some future time (0.1%)	LOW RISK	MODERATE RISK	MODERATE RISK	HIGH RISK	HIGH RISK
Rare - Only in exceptional circumstances 0.01%)	LOW RISK	LOW RISK	MODERATE RISK	MODERATE RISK	HIGH RISK

Volker Castor



3. Systeme

Risikomanagementsysteme

Risikobewertung

**Risikobehandlung**

Risiko- und Katastrophenmanagement


161

## Risikobehandlung

Nach der Risikobewertung werden im Rahmen der Risikobehandlung (mindestens) zu den nicht akzeptierbaren Risiken Korrektur-, Vorbeugungs- und / oder Verbesserungsmaßnahmen geplant, entschieden und umgesetzt.

Diese Maßnahmen müssen mit den übrigen betrieblichen Maßnahmen im Rahmen eines gemeinsamen Zielsystems abgestimmt sein. – Insbesondere, da sie naturgemäß betriebliche Ressourcen in Anspruch nehmen und anderenfalls nicht umgesetzt werden können bzw. nur Lippenbekenntnisse bleiben werden.

Volker Castor



3. Systeme

Risikomanagementsysteme

Risikobewertung

**Risikobehandlung**

Risiko- und Katastrophenmanagement


162

## Risikobehandlung

System: Horizont:	Ziel-system	Maßnahmen-system	Ressourcen-system
strategisch	Gesamtziele	Strategien	Ressourcenentwicklung
taktisch	Teilziele	Programme	Ressourcenbedarf
operativ	Einzelziele	Aktionen	Ressourceneinsatz

Volker Castor

163



3. Systeme

Risikomanagementsysteme

Risikobewertung

Risikobehandlung

Risiko- und Katastrophenmanagement


## Risikobehandlung

Zur Einhaltung des geforderten Sicherheitsniveaus stehen dem Risikomanagement (z.B. im Umweltbereich) grundsätzlich folgende Strategien zur Verfügung:

1. **Vermeiden:** z.B. durch Substitution von Einsatzstoffen
2. **Vermindern:** z.B. durch Einsatz fehlerfreundlicher Systeme, verbessertem Katastrophenschutz
3. **Überwälzen:** z.B. auf Lieferanten bei schwer zu entsorgenden Produkten, Nachweis von Umweltverträglichkeitsprüfungen
4. **Versichern:** z.B. durch Versicherungsverträge bei Störfällen werden aus nicht vorhersehbaren Schadenskosten stabilisierte und kalkulierbare Risikokosten.
5. **Selbsttragen:** Analog zu dem allgemeinen Unternehmensrisiko müssen Umweltrisiken zwangsläufig dann selbst getragen werden, wenn alle Möglichkeiten der Risikovermeidung, -verminderung, -überwälzung und -versicherung ausgeschöpft wurden.

Volker Castor

164



3. Systeme

Risikomanagementsysteme

Risikobewertung

Risikobehandlung

Risiko- und Katastrophenmanagement

## Risikomaßnahmen

- **Technisch:** z.B. Brandschutz, Redundanzen bei wichtigen Anlagen, Ersatzanlagen, Sicherheitskonzepte, Alarmeinrichtungen, Firewalls
- **Organisatorisch:** z.B. Notfallpläne, Ersatzteillager, Zugangskontrollen, Zugriffsbeschränkungen, Prozess- und Ergebniskontrollen, Arbeitsanweisungen, Funktionstrennungen, Risikoinformationen / Schulungen / Übungen, Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme, Sicherheits- und Gesundheitsmanagement
- **Vertraglich:** z.B. Gestaltung von standardisierten Lieferanten- und Kundenverträgen, Sonderverträge bei entsprechender Risikoeinschätzung, AGB
- **Finanziell:** z.B. Priorität Liquidität vor Rentabilität, Rücklagenbildung, stille Reserven, Deckungskonzepte, Versicherungen, Zins- und Währungsabsicherungen, Cash Pooling

Volker Castor

165



**Grundlagen Risikomanagement**  
Risiko- und Katastrophenmanagement in der Logistik

- Risikomanagementsysteme ✓
- Risikobewertung ✓
- Risikobehandlung ✓



Risiko- und Katastrophenmanagement

Volker Castor

166



**DIOSKUR**  
Materialien zur Betriebswirtschaft

- 1. Überblick
- 2. Risiken
- 3. Systeme



**Grundlagen Risikomanagement**  
Risiko- und Katastrophenmanagement in der Logistik  
**Vielen Dank**

Risiko- und Katastrophenmanagement

Volker Castor