

# RISIKOMANAGEMENT IN HANDELSVERTRETUNGEN

Wie mit Risiken und Krisen im  
Unternehmen umgehen?

---

CDH-Sommercamp 2019

Prof. Dr. Andreas Kaapke

01. Juli 2019

## (1) Diskontinuität und Diskontinuitätenmanagement

- a) Definition
- b) Wo welche Diskontinuitäten und Risiken „lauern“

## (2) Strategische Frühaufklärung

- a) Bedeutung, Ziele und Inhalt
- b) Institutionalisierung und Anwendungsstand

## (3) Risikomanagement

## (4) Praktische Beispiele

# **(1) Diskontinuität und Diskontinuitätenmanagement**

## **a) Definition**

## **b) Wo welche Diskontinuitäten und Risiken „lauern“**

# **(2) Strategische Frühauflklärung**

## a) Bedeutung, Ziele und Inhalt

## b) Institutionalisierung und Anwendungsstand

# **(3) Risikomanagement**

# **(4) Praktische Beispiele**

## Ausgangspunkt für ein Diskontinuitätenmanagement

- Durch den beschleunigten und un stetiger werdenden Umweltwandel erhöht sich für Unternehmen die Gefahr, dass sie von abrupten Umweltveränderungen (Diskontinuitäten) überrascht werden.
- Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die Reaktionsfähigkeit von und in Unternehmen zu erhöhen.
- Dabei hängt die Fähigkeit, rechtzeitig zu reagieren, von der extern vorgegebenen Geschwindigkeit, mit der Bedrohungen und Chancen entstehen und vergehen, und der für die Planung und Ingangsetzung der Reaktion benötigten Zeit ab.
- Deshalb muss sichergestellt sein, dass in Unternehmen die Sensibilität für die Informationsaufnahme von Diskontinuitäten gewahrt bleibt. Nur, wenn erkannt wird, dass sich eine Veränderung andeutet, kann darauf reagiert werden.
- Ansoff nennt dies das Erkennen sog. schwacher Signale („weak signals“)

Quelle: Macharzina, K., Wolf, J., Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 322.

## Schwache Signale

haben folgende **Eigenschaften**:

- Es handelt sich um Informationen aus der Unternehmensumwelt, deren Inhalt **noch relativ unstrukturiert** ist. (Anmerkung: es können auch interne Diskontinuitäten auftreten, deren Erkennen sich aber einfacher gestalten müsste)
- Die Informationen weisen auf **bevorstehende Diskontinuitäten** beispielsweise in Form radikaler Innovationen (Konkurrenz) oder drastischer Bedürfnisverschiebungen (Kunden) hin.
- Sie beziehen sich nicht selten auf noch **vage, unrealistisch klingende Ideen**.
- Sie schlagen sich in **weichem Wissen** und in **intuitiven Urteilen** nieder. insbesondere sind Kausalzusammenhänge nicht gesichert.
- Sie sind in erster Linie **qualitativer Natur** und haben eine relativ **große Streubreite**. Daher sind sie nicht unmittelbar aus Datenbanken abrufbar.
- Sie enthalten in der Regel **keine deterministischen Aussagen** über Eintrittszeitpunkt von Veränderungen.
- Sie erlauben oft **keine eindeutigen Interpretationen**, da sie auf unklaren, schlecht-strukturierten Problemen beruhen.

Quelle: Macharzina, K., Wolf, J., Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 323

## Schwache Signale

haben folgende Quellen:

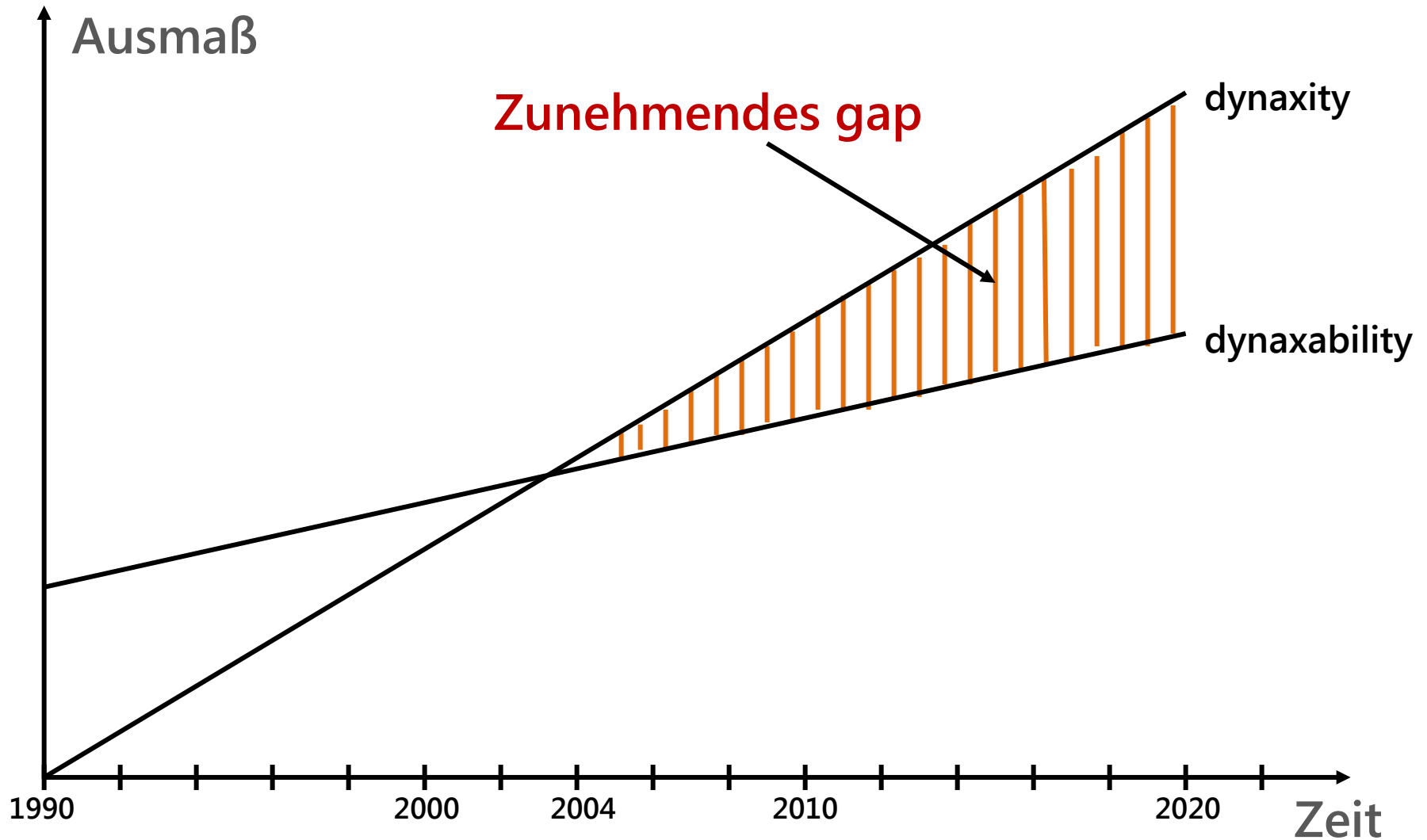
- **Plötzliche Häufung** gleichartiger Ereignisse, die in strategisch relevanter Beziehung zur Unternehmung stehen (z.B. Lieferengpässe, egal wo man anfragt),
- **Verbreitung von neuartigen Meinungen**, z.B. in Medien, insbesondere Meinungen und Stellungnahmen sog. Schlüsselpersonen, Organisationen und Verbände (Meinungsführer, „opinion leader“), (gegenwärtig häufig auch als Disruption bezeichnet)
- **Tendenzen der Rechtsprechung** und erkennbare Initiativen zur Veränderung oder Neugestaltung von Gesetzgebungen im In- und Ausland.

Um derartige Entwicklungen aufzuspüren, werden **zwei unterschiedliche Grundmodelle der Beobachtung** unterschieden:

- **Environmental Scanning:** Die Umwelt wird permanent auf schwache Signale hin abgesucht.
- **Environmental Monitoring:** Bei sichtbaren Auffälligkeiten wird eine dauerhafte und vertiefte Informations-sammlung und -verdichtung angestrengt.

Quelle: Welge, M.K., Al-Laham, A., Strategisches Management, 5. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 437

# Dynaxity-Dynaxability-Schere



Der Begriff VUCA fasst die **Herausforderungen** zusammen, denen sich Unternehmen **in einer zunehmend digitalisierten Welt** stellen müssen.

- Die Digitalisierung und die Entwicklung in Richtung Industrie 4.0 läuten eine Revolution von Wirtschaft und Gesellschaft ein. Neue Technologien werden immer schneller entwickelt.
- Es ist noch völlig unklar, welche Rolle der Mensch dabei spielt – ob als Opfer oder Gestalter dieser Veränderung.
- Der Begriff VUCA beschreibt diese Situation.

Business Wissen: Change Management – Digitalisierung, was bedeutet VUCA, 22.06.2016,  
online unter: [www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca](http://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca), Zugriff: 22.09.2017.



## **V**olatility = **V**olatil

Die Natur und die Dynamik des Wandels entfalten enorme Kräfte und sind Katalysatoren für radikale Veränderungen.

## **U**ncertainty = **U**ngewiss

Der Mangel an Berechenbarkeit, das Maß an unkontrollierbarer Überraschung und ein fehlendes Gefühl von Bewusstsein und Verständnis für Themen und Ereignisse sorgen für Ungewissheit.

## **C**omplexity = **K**omplex

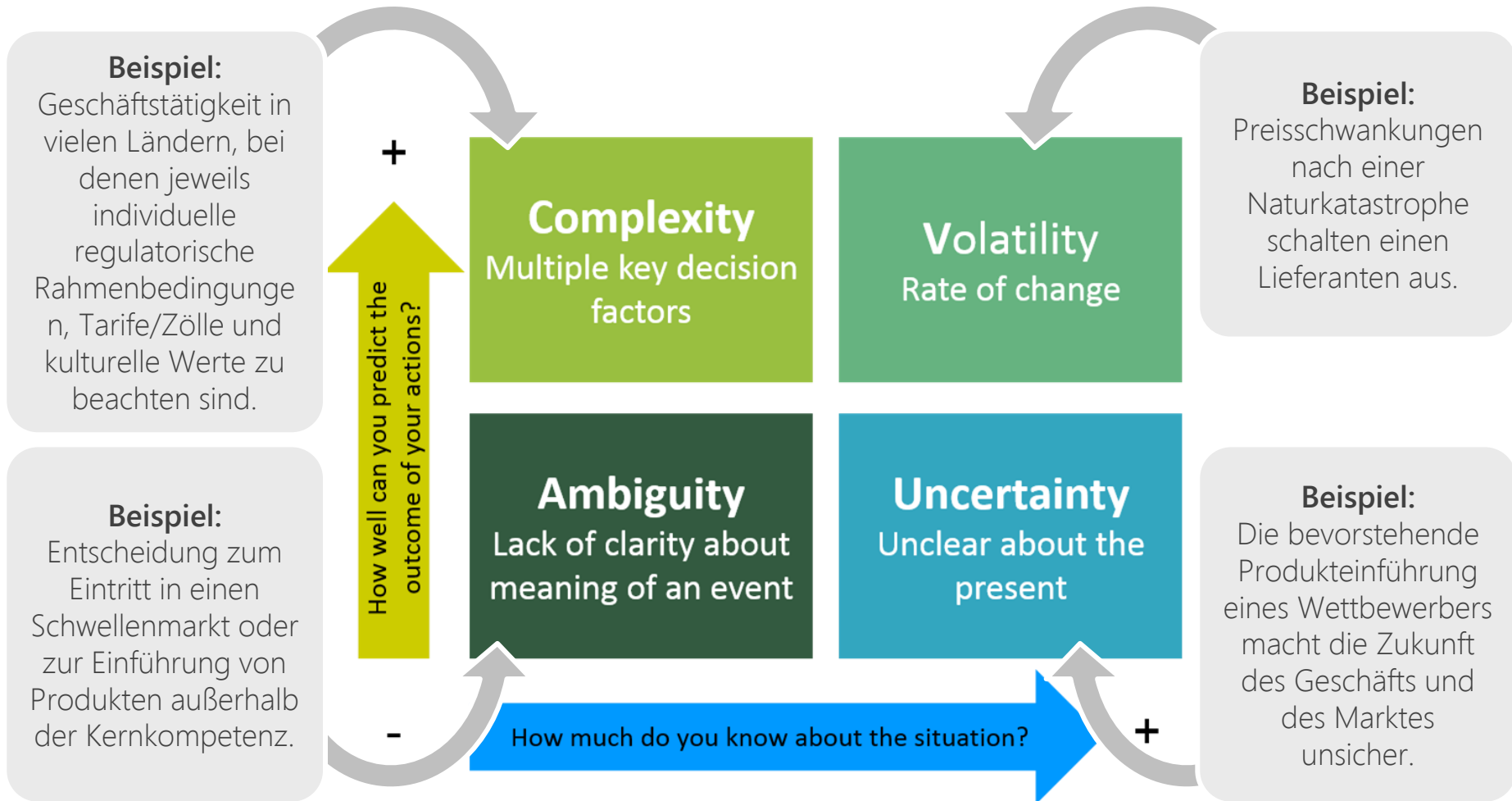
Die Dynamik unserer Systeme multipliziert sich, während die Vernetzung gleichzeitig für Chaos und Verwirrung sorgt. Gesellschaften, Unternehmen aber auch das individuelle Leben bieten Multioptionen und Multikomplexität.

## **A**mbiguity = **M**ehrdeutig

Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungszusammenhänge mehr. Die Realität ist verwirrend, oft unverständlich und in keiner Weise mehr planbar. Missdeutungen und Fehlinterpretationen nehmen zu, denn sehr häufig bricht die Verbindung zwischen Handeln und Wissen ab.

Business Wissen: Change Management – Digitalisierung, was bedeutet VUCA, 22.06.2016,  
online unter: [www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca](http://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca), Zugriff: 22.09.2017.

# Bedeutung von VUCA



[vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world](http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world)

Havard Business Review, 02/2014, online unter: [hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you](http://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you), Zugriff: 22.09.2017.



## Volatil bedeutet:

- Die Kunden von heute sind nicht mehr zwangsläufig auch die Kunden von morgen. Auch die Quellen des Wettbewerbs sind nicht mehr eindeutig zu lokalisieren.
- Die elementare Frage lautet:  
*Wer sind unsere Kunden und Wettbewerber von morgen?*
- Weil auf diese Frage schon lange keine klaren Antworten mehr erfolgen können, nimmt der **Innovationsdruck** rasant zu und wird auch noch weiter ansteigen.
- Unternehmen müssen sich möglichst schnell **diversifizieren**.

Business Wissen: Change Management – Digitalisierung, was bedeutet VUCA, 22.06.2016, online unter: [www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca](http://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca), Zugriff: 22.09.2017.

## Ungewiss bedeutet:

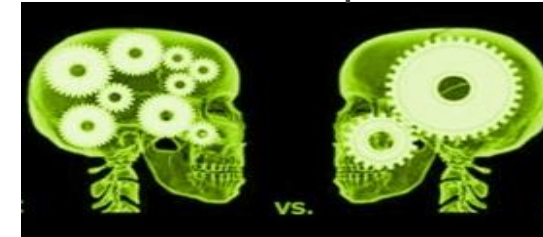
- Weil Kunden und Wettbewerber nicht mehr eindeutig lokalisierbar sind, nimmt die **Ungewissheit über Marktentwicklungen** zu.
- Dilemma: Mit dem „Worst Case“ rechnen und auf den „Best Case“ hinarbeiten.
- Zentrale Frage: *Womit und mit wem werden Unternehmen in Zukunft noch ihr Geld verdienen können?*
- Ein **nachhaltiges** und dennoch in seinen Grundstrukturen **flexibles Personalmanagement** wird zukunftsentscheidend.



## Komplex bedeutet:

- Eine hoch komplexe, in sich verzahnte und dabei elementar anfällige weltweite **Verflechtung von Wirtschaftskreisläufen**, denen ein politisch und rechtlich **verlässlicher globaler Rahmen fehlt**, sorgt bei jedem einzelnen Unternehmen dafür, dass Unternehmenslenker jederzeit **in mehrere Richtungen denken** müssen.
- Kernkompetenz **Mentale Agilität**.
- Zukünftiger Fachkräftemangel wird durch einen Mangel an **Generalisten** gekennzeichnet sein, die schnell aus ihrer Komfortzone kommen können, hochgradig anpassungsfähig und in der Lage sind, sich unbekannte Sachverhalte schnell zu erschließen.

## Generalist vs. Spezialist



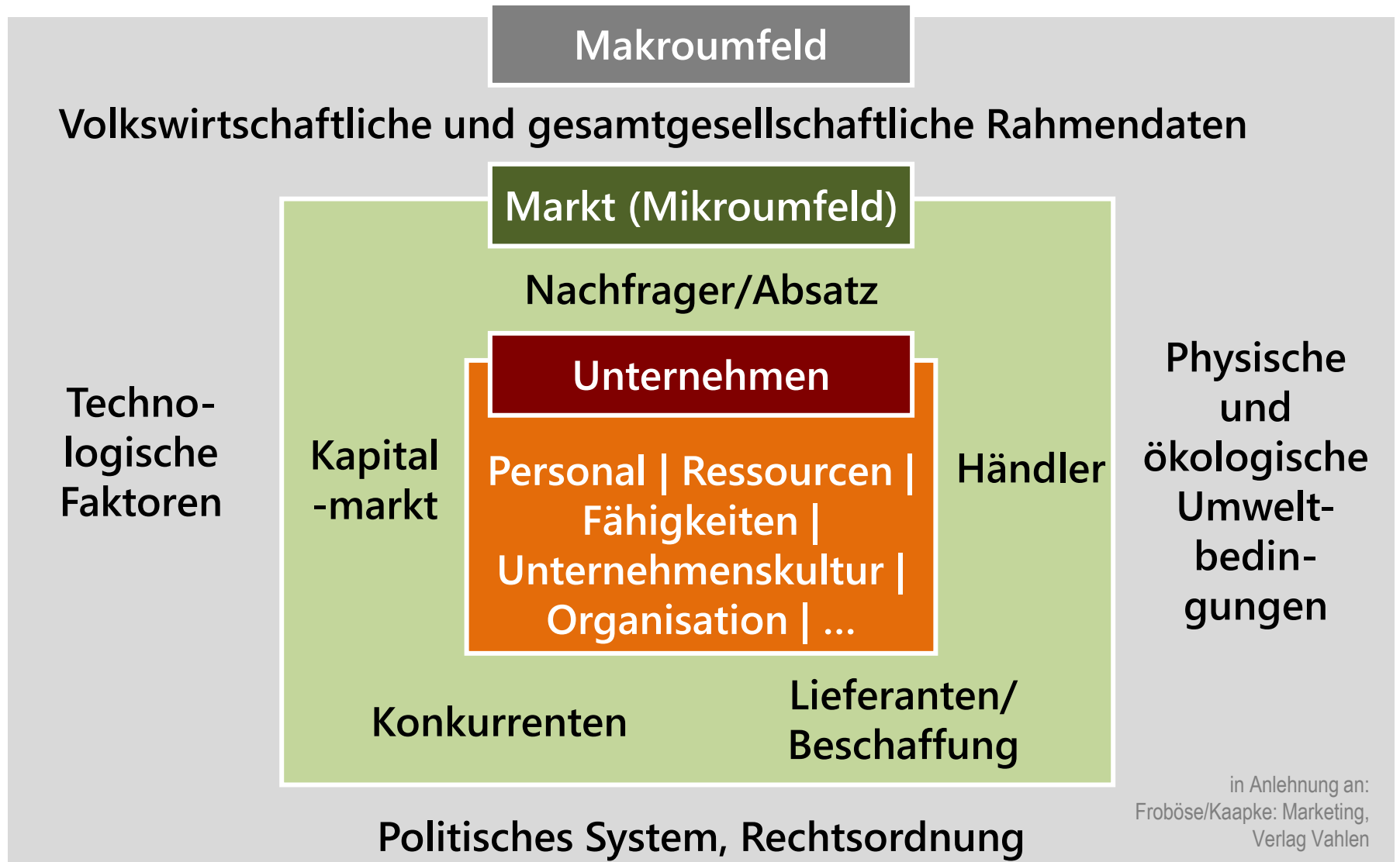
Business Wissen: Change Management – Digitalisierung, was bedeutet VUCA, 22.06.2016, online unter: [www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca](http://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca), Zugriff: 22.09.2017.

## Mehrdeutig bedeutet:

- Fehlen Ursache-Wirkungszusammenhänge und verfehlen bisher bekannte und erfolgreiche Geschäftsmodelle plötzlich ihre Wirkung, sind Unternehmen öfter gezwungen, nach **individuellen Lösungen** zu suchen.
- Das Lernen von Best-Practice-Fällen, die Vertiefung von Know-how durch Erfahrung ist nicht mehr zwingend von Erfolg gekrönt.

Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“...

Makro-/Mikro- und inneres Umfeld des Unternehmens



in Anlehnung an:  
Froböse/Kaapke: Marketing,  
Verlag Vahlen

# Basisaktivitäten einer strategischen Frühaufklärung

	<b>Ungerichtete Suche</b>	<b>Gerichtete Suche</b>	
<b>Informal</b>	Das Abtasten nach (schwachen) Signalen außerhalb der Domäne, ohne festen Themenbezug	Das Abtasten nach (schwachen) Signalen innerhalb der Domäne ohne festen Themenbezug	<b>Scanning</b>
<b>Formal</b>	Das Abtasten nach (schwachen) Signalen außerhalb der Domäne, mit einem speziellen Themenbezug	Das Abtasten nach (schwachen) Signalen innerhalb der Domäne mit einem speziellen Themenbezug	
	Die Beobachtung und vertiefende Suche nach Informationen außerhalb der Domäne mit speziellem Themenbezug eines bereits identifizierten Signals	Die Beobachtung und vertiefende Suche nach Informationen innerhalb der Domäne mit speziellem Themenbezug eines bereits identifizierten Signals	<b>Monitoring</b>

Quelle: Welge, M.K., Al-Laham, A., Strategisches Management, 5. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 438 nach Krystek, Müller-Stewens

# Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“...

## Internes Umfeld – Konkrete Beispiele für Diskontinuitäten und Risiken

### Personal

- Mangelnde Motivation
- Hohe Fluktuation
- Personelle Abhängigkeiten
- Qualifikation, (neue) Ausbildungsstandards
- Mangelnde oder unzureichende Sprachkenntnisse
- Hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad
- Wirtschaftskriminalität: Betrug, Unterschlagung, Korruption

### Finanzen

- Gesellschafter zahlen vereinbartes Kapital nicht ein
- Bank verweigert Kreditvergabe
- Kapitalkosten bzw. Zinsen variieren
- Liquiditätsengpässe
- Konkurs von Debitoren
- Abweichen der geplanten und der tatsächlichen Erträge durchgeführter Investitionen
- Unerwartete Schadensersatzforderungen

BTU Cottbus (2009): Winterschool, „Risikomanagement im Unternehmen“

# Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“...

## Internes Umfeld – Konkrete Beispiele für Diskontinuitäten und Risiken

### Produktion

- Ausfall Produktionsmaschine
- Durchlaufzeiten zu lang, Stückkosten zu hoch
- Höhere als erwartete Produktionskosten
- Nichterreichen der erforderliche Produktqualität
- Verletzungsgefahren im Produktionsprozess

### Weitere

- Abweichungen bei der Konzentrations- oder Diversifikationsstrategie
- Zu hohe Overhead-Kosten für Verwaltung und F&E
- IT-Risiken: Umstellungsprobleme bei EDV-Systemen
- Risiko der Betriebsunterbrechung, Verwaltungsrisiko

BTU Cottbus (2009): Winterschool, „Risikomanagement im Unternehmen“

Prof. Kaapke Projekte | Risikomanagement in Handelsvertretungen



# Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“...

## Externes Mikro-Umfeld (Markt)



BTU Cottbus (2009): Winterschool, „Risikomanagement im Unternehmen“

# Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“...

## Externes Mikro-Umfeld (Markt) | Konkrete Beispiele für Diskontinuitäten und Risiken

### Wettbewerber

- Markteintritt neuer Konkurrenten
- Intensivierung des Wettbewerbs zwischen den derzeitigen Marktteilnehmern
- Substitute
- Fusion von Wettbewerbern
- Verhandlungsmacht der Abnehmer
- Verhandlungsmacht der Lieferanten
- Veränderung/Beeinflussung der Nachfrage

### Kapitalmarkt

- Entwicklung der Aktienpreise, Rohstoffpreise
- Zinsrisiken / Zinsentwicklung (in verschiedenen Ländern)
- Wechselkursrisiken / Entwicklung der Währungsparitäten
- Bonitätsrisiko

BTU Cottbus (2009): Winterschool, „Risikomanagement im Unternehmen“

# Wo Risiken „lauern“...

## Externes Mikro-Umfeld (Markt) – Konkrete Beispiele für Diskontinuitäten und Risiken

### Absatz

- Konjunktur der Volkswirtschaften
- Branchenkonjunktur
- Forderungsausfall
- Preisrisiko durch Absatzmacht
- Betrug mit Kredit- und Debitkarten
- Reputationsrisiken (Imageschäden durch falsche Publizität)

### Beschaffung

- Zu starke Abhängigkeit von (wenigen) Lieferanten
- Qualität und Verlässlichkeit von Lieferanten (z.B. Lieferant liefert fehlerhafte Produkte)
- Drohende Veraltung von eingekauften Beständen
- Im Unternehmen eingesetzte Ressourcen können zerstört (Feuer) oder in ihrem Einsatz behindert werden (Streik)
- Risiko der technischen Veraltung („obsolescence“)

BTU Cottbus (2009): Winterschool, „Risikomanagement im Unternehmen“

# Wo Diskontinuitäten und Risiken „lauern“... Externes Makro-Umfeld



BTU Cottbus (2009): Winterschool, „Risikomanagement im Unternehmen“

# Wo Risiken „lauern“...

## Externes Makro-Umfeld – Konkrete Beispiele für Diskontinuitäten und Risiken

### Recht, Politik, soziale Systeme

- Steuer- und Abgaberrisiken
- Gewerkschaften, Mitbestimmung, Streiks
- Neue Gesetze

### Natürliche Umwelt

- Naturkatastrophen
- Klimawandel
- Umweltverbrauch z.B. Wasser, CO2-Emissionen
- Volatile Energiepreise

### Technologie

- F&E-Risiken
- Technologiewandel

BTU Cottbus (2009): Winterschool, „Risikomanagement im Unternehmen“

Prof. Kaapke Projekte | Risikomanagement in Handelsvertretungen

## Typische Beispiele für Diskontinuitäten

- **Ausfall von Mitarbeitern** durch überdurchschnittliche Krankheitsrate (Können Termine noch eingehalten werden? Ist Ersatz zu besorgen usw.?)
- **Extremes Saisongeschäft** (Produktbezogen: Schmuck und Juwelen, Anlassbezogen: Weihnachten, regional: in Abhängigkeit vom Tourismus usw.)
- **Lieferengpässe** (das gesamte Produkt, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Einzelteile; siehe Fukushima als plötzlich nicht lieferbare Rußpartikelfilter die Auslieferung nahezu aller Neuwagen verzögerte)
- **Neue Wettbewerber** und damit eine **neue Verteilung von Marktanteilen**
- **Neue Wettbewerber** und damit ggf. **neue Anforderungen** durch die Kunden
- **Gesetzesänderungen**, die Einfluss auf das Produkt oder die Dienstleistung nehmen.

## (1) Diskontinuität und Diskontinuitätenmanagement

- a) Definition
- b) Wo welche Diskontinuitäten und Risiken „lauern“

## (2) **Strategische Frühaufklärung**

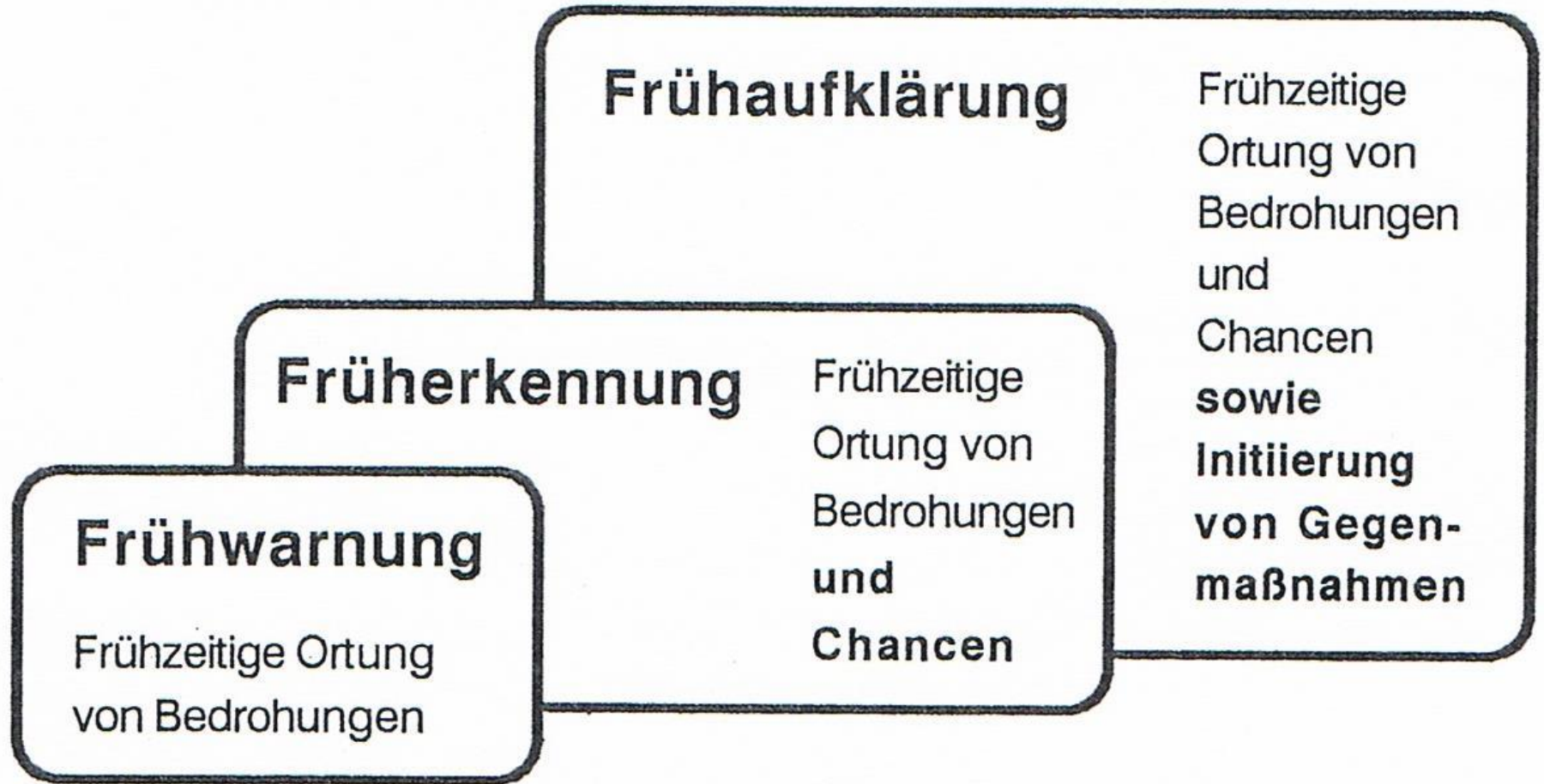
- a) **Bedeutung, Ziele und Inhalt**
- b) **Institutionalisierung und Anwendungsstand**

## (3) Risikomanagement

## (4) Praktische Beispiele

# Inhalte der Begriffe

Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung



Quelle: Krystek, Ulrich/Müller-Stewens, Günter, Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993, S. 21



- Auswirkungen auf Aktienkurs von VW und anderen Automobilhersteller
- Auswirkungen auf Zulieferer
- Auswirkungen auf die Marke „Made in Germany“
- Lösungen

## ■ Auswirkungen auf Aktienkurs von VW und anderen Automobilhersteller

Volkswagen

ISIN: DE0007664005 | WKN: 766400

wallstreet:online



## ■ Prognosen Stand 2015/2016

### 1. Viele Menschen bei VW und seinen Zulieferern werden ihren Job verlieren.

- Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) befürchtet massive Folgewirkungen für die deutsche Wirtschaft und Jobabbau. Gegenüber der "Bild"-Zeitung erklärte DIW-Präsident Marcel Fratzscher: "Der Imageschaden wird VW nicht nur in den USA, sondern auch global teuer zu stehen kommen. Damit werden auch Jobs bei VW und vielen Zulieferern in Deutschland gefährdet sein."
- Die möglichen milliardenschweren Strafzahlungen für VW seien dagegen "noch das geringste der Probleme". Die Stellung von Volkswagen auf dem US-Markt ist ohnehin katastrophal und verschlimmert sich nun weiter. "Amerika ist eine Katastrophenveranstaltung für VW. Das sagt selbst der Betriebsratsvorsitzende des Konzerns. Jetzt wird die Katastrophe noch größer", sagte Ferdinand Dudenhöffer, Automobilexperte an der Universität Duisburg-Essen der "Passauer Neuen Presse". "Auf absehbare Zeit wird VW in den USA keinen Boden mehr unter die Räder bekommen."

### 2. Das Ansehen deutscher Produkte im Ausland wird leiden.

- Fratzscher warnte, darüber hinaus könnten "auch andere deutsche Exporteure Schaden nehmen, denn VW war bisher ein Aushängeschild für Produkte 'Made in Germany'." Es müsse nun dringend „um Schadensbegrenzung für VW und für deutsche Exporteure allgemein gehen“, forderte der DIW-Präsident gegenüber "Bild".

## ■ Prognosen Stand 2015/2016

### 3. Der Skandal wird auch andere Autobauer belasten – obwohl die unschuldig sind

- Am Dienstag zog der Skandal auch die Aktien anderer deutscher Autobauer nach unten. Die manipulierten Abgastests schrecken die gesamte Autobranche auf und erschüttern das Vertrauen der Anleger.
- Auch Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel (SPD) sagte gestern, er sorgt sich um den Ruf der deutschen Automobilindustrie und vor allem Volkswagens.
- Unklar sind die Auswirkungen auf den Absatz von Diesel-Wagen anderer deutscher Anbieter in den USA. Die Autobauer BMW und Daimler sind nach eigenen Angaben nicht betroffen - aber auch sie werden es in Zukunft schwerer haben, Diesel-Fahrzeuge in den USA zu verkaufen. "Das schwarze Schaf VW kann jetzt zusätzlich den anderen deutschen Autobauern das US-Geschäft vermiesen.
- Dieselfahrzeuge aus Deutschland werden es künftig schwer haben, auch wenn sie sauber sind. Diese VW-Affäre schadet der gesamten deutschen Automobilindustrie", sagte Dudenhöffer der "Passauer Neuen Presse".

## ■ Auswirkungen Stand 2016/17

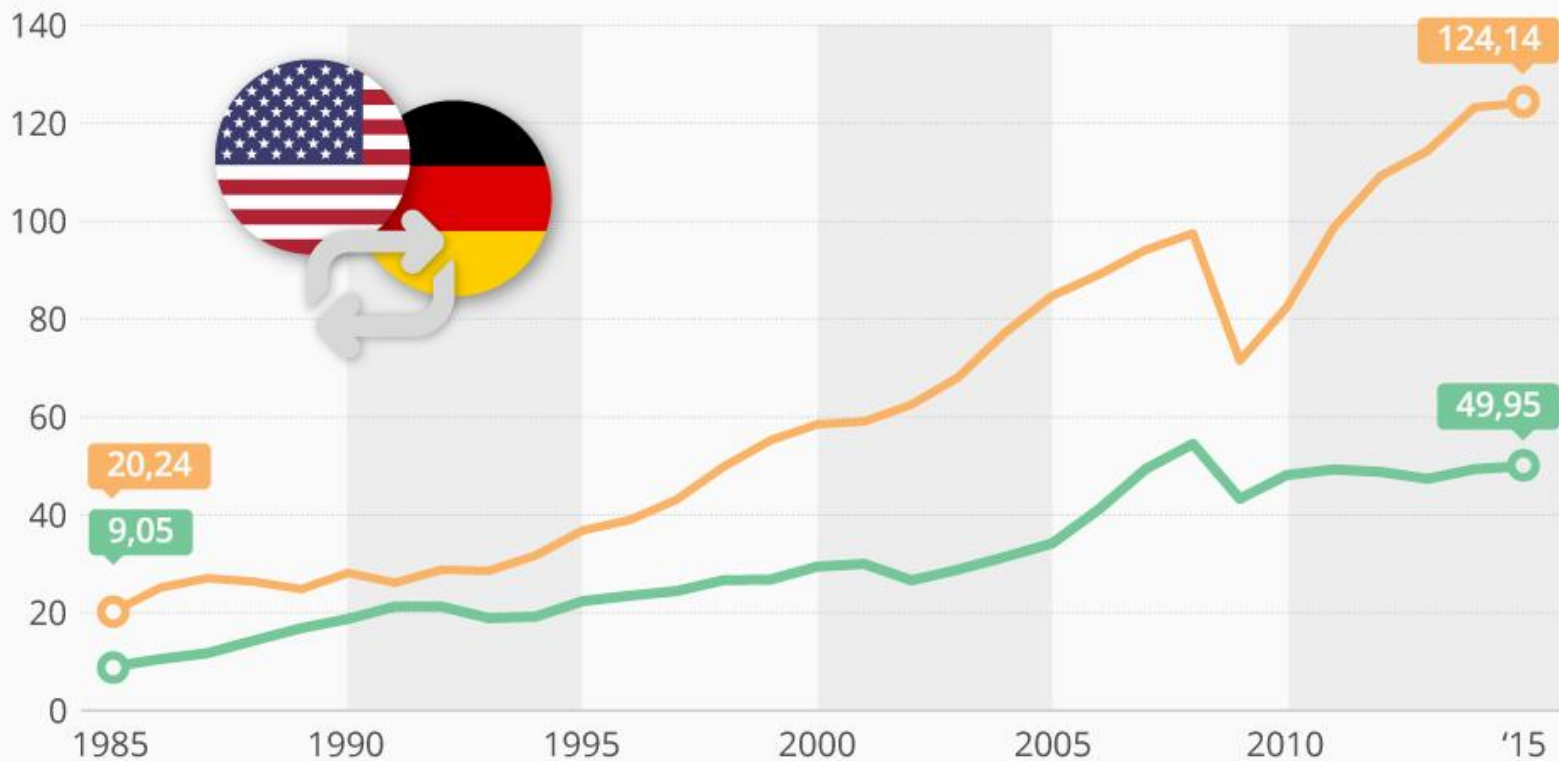
- Nach der Abgasaffäre soll ein "**Zukunftspakt**" den Autokonzern fit machen.
- Er sieht **umfangreiche Stellenkürzungen** vor, die zum größten Teil die deutschen Standorte treffen. Der Volkswagen-Konzern will bis zu 30.000 Stellen abbauen – davon allein 23.000 an deutschen Standorten.
- **Vergleich mit geschädigten US-Kunden;** dieser könnte den Konzern bis zu 16,5 Milliarden Dollar (15,2 Milliarden Euro) kosten.
- Weitere Milliarden-Forderungen aus anderen Ländern könnten folgen.
- Nach dem Dieselproblem des Volkswagen-Konzerns rückten auch **andere Hersteller** in den Fokus der Betrachtung.

## ■ Entwicklung des Handels zwischen USA und Deutschland:

### 30 Jahre amerikanisch-deutscher Handel

Amerikanisch-deutsches Handelsvolumen nach Im- und Exporten (in Mrd. Dollar)

● Exporte nach Deutschland ● Importe aus Deutschland



# Wahl eines neuen US-Präsidenten seit 2017

- Mögliche Wirkungen
- Konsequenzen für Unternehmen

## ■ Mögliche Wirkungen des Trumpismus:

- Ggf. mehr Protektionismus von Seiten der USA gegen Europa
- Beschränkung des Freihandels
- Ablehnung TTIP und NAFTA
  - Rund zehn Prozent der deutschen Exporte gehen in die USA - insbesondere aus den Bereichen Fahrzeug- und Maschinenbau sowie Pharmazie und Chemie. Diese könnten zurückgehen und das Wirtschaftswachstum in Deutschland eintrüben.
  - Vor allem die Premiumhersteller BMW, Daimler und Audi verkaufen einen bedeutenden Teil ihrer Autos in den USA. Für die Hersteller sind deshalb die internationalen Handelsbedingungen und die nordamerikanische Freihandelszone NAFTA enorm wichtig. Die Unternehmen produzieren teils schon heute Fahrzeuge für den US-Markt in Mexiko und planen, in dem Land weitere Fabriken zu eröffnen. Die Strategie geriete in Gefahr, sollte Trump als US-Präsident Andeutungen umsetzen, das NAFTA-Abkommen, das den freien Handel zwischen den USA, Kanada und Mexiko sichert, zu schwächen.



## ■ **Konsequenzen für Unternehmen:**

- Die Unberechenbarkeit und Willkür der Amtshandlungen des amerikanischen Präsidenten stellen für alle mit Amerika in Geschäftsbeziehungen stehenden Unternehmen eine **Diskontinuität** an sich dar.
- Unter Risikogesichtspunkten müssten alle Unternehmen **Kompensation- oder Vermeidungsstrategien** andenken.
- **Erschwerte Im- und Exportbedingungen durch Handelsbeschränkungen** (wie Zölle, Kontingente, administrative Auflagen etc.).  
Davon sind Unternehmen betroffen, die nennenswert RHB aus USA beziehen oder die USA als nennenswerten Absatzmarkt haben.
- **Verteuerung der Produkte der Unternehmen durch Zölle** und andere Handelshemmnisse in beide Richtungen.
- Ggf. ergeben sich für den Standort Deutschland bzw. die EU **Chancen** (Harley Davidson überlegt Produktion aus USA weg zu verlagern)

- **Wirkungen**
  - Vor dem Brexit-Votum
  - Nach dem Brexit-Votum
- **Konsequenzen für Unternehmen**

## ■ Befürchtungen im Vorfeld des Brexit-Votums:

- Drei Millionen Arbeitsplätze hingen am Handel mit der EU, heißt es bei der Kampagne "Britain stronger in Europe". Dazu kämen täglich Investitionen in Millionenhöhe. Für jedes Pfund, das London nach Brüssel gebe, kämen so beinahe zehn Pfund zurück. Ein Brexit könne etwa Reisen und Lebensmittel deutlich teurer machen.
- Es wird infolge des Brexit-Votums mit einer Abnahme des Handels mit Großbritannien gerechnet. Nach einem vollzogenen Austritt aus der EU erwartet mittelfristig rund die Hälfte der befragten Unternehmen sinkende Ausfuhren und zurückgehende Importe aus dem Vereinigten Königreich, wie die Zeitung „Welt“ am Sonntag vorab unter Berufung auf eine Umfrage unter rund 5600 Firmen durch den Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) berichtete.

## ■ Auswirkungen seit dem Brexit-Votum:

- Angesichts des Verfalls des britischen Pfundes werden deutsche Produkte im Königreich erheblich teurer, das Exportwachstum von Deutschland nach Großbritannien wird auch deshalb zurückgehen.
- Die Mehrheit der befragten Unternehmen rechne bei den Handelsbeziehungen mit mehr Bürokratie, was zu höheren Kosten und Lieferverzögerungen führen könnte. Fast ein Viertel der Befragten gehe davon aus, dass sich selbst das Wirtschaftswachstum in der EU im Zuge des Austritts Großbritanniens für mehrere Jahre verlangsamt, heißt es weiter.

## ■ Konsequenzen für Unternehmen

- Erschwerte Im- und Exportbedingungen durch Handelsbeschränkungen (wie Zölle, Kontingente, administrative Auflagen etc.). Davon sind Unternehmen betroffen, die nennenswert RHB aus GB beziehen oder die GB als nennenswerten Absatzmarkt haben.
- Verteuerung der Produkte der Unternehmen durch Zölle und andere Handelshemmnisse in beide Richtungen.
- Aber auch Wartezeiten beim Zoll oder Nachweispflichten der Hersteller außerhalb der EU, die etwas in die EU liefern wollen, verursacht Kosten.
- Folge: Weniger Investments aus den EU-Ländern/Deutschland in GB.
- Und: Mehr Investitionen in der EU bzw. in D selbst – z.B. bei Autobauern (ggf. Jaguar)
  - ➔ somit für D nicht zwingend nachteilig. Gut ein Fünftel der britischen Konzerne wollen die Investitionen in Deutschland nun hochfahren und knapp ein Fünftel auch mehr Personal bei ihren Tochterfirmen und Zweistellen in Deutschland einstellen.
- Auch für Banken könnte es teurer werden: Es könnten Regelwerke wie das sogenannte passporting, mit dem britische Banken im Euro-Raum tätig sind, nach einem Brexit nicht mehr gelten.
- Folge: Finanzzentrum wird sich vermutlich nach Frankfurt verlagern
  - ➔ somit nicht nachteilig für Deutschland.
- Auch die Freizügigkeit des Personenverkehrs könnte ggf. eine massive Einschränkung erfahren und somit für die Unternehmen bei Mitarbeiterakquisition Nachteile bringen.

## (1) Diskontinuität und Diskontinuitätenmanagement

- a) Definition
- b) Wo welche Diskontinuitäten und Risiken „lauern“

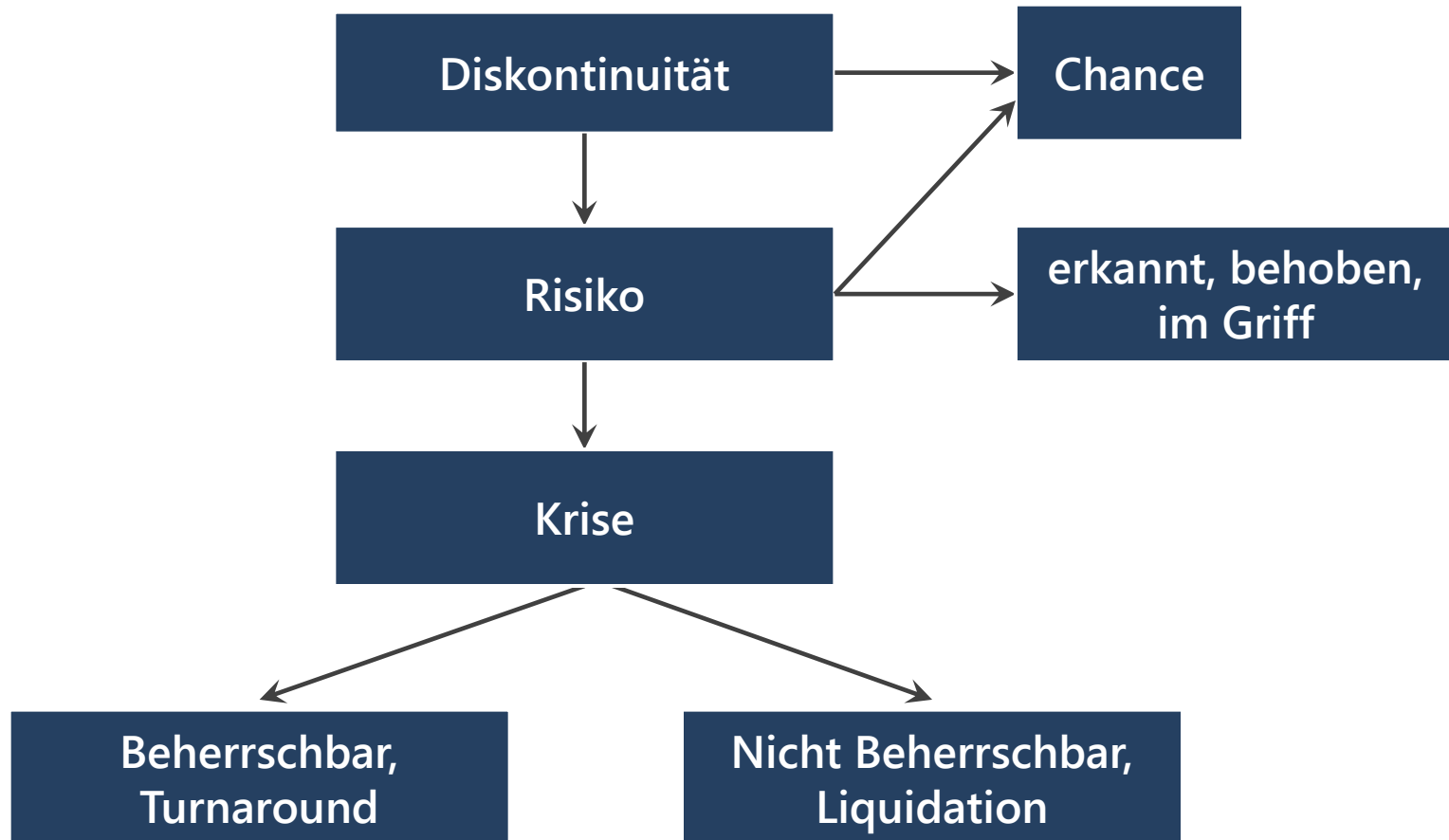
## (2) Strategische Frühaufklärung

- a) Bedeutung, Ziele und Inhalt
- b) Institutionalisierung und Anwendungsstand

## **(3) Risikomanagement**

## (4) Praktische Beispiele

# Zusammenhang zwischen Diskontinuität, Risiko und Krise

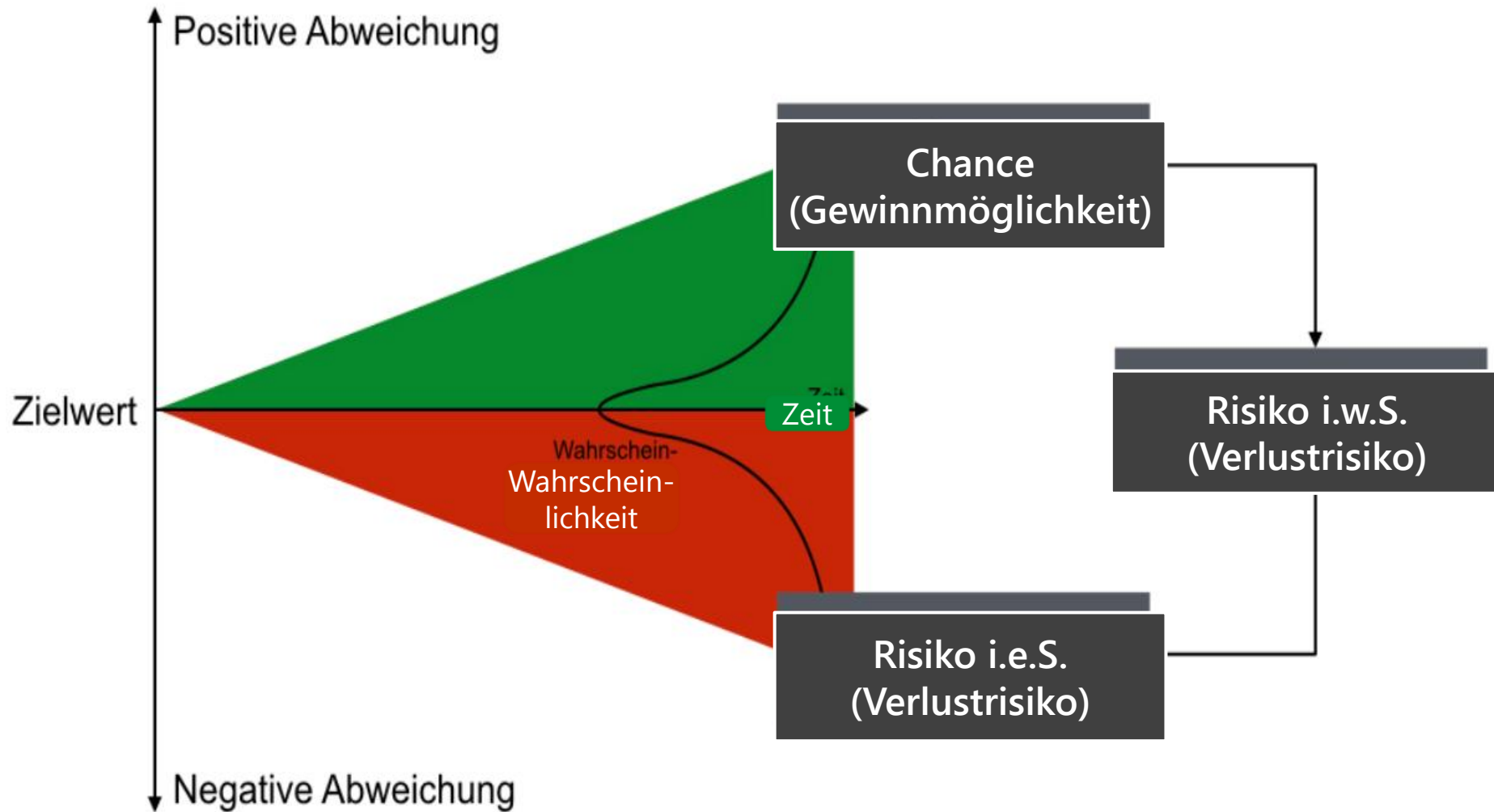


- Risiken sind die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierenden, durch „zufällige“ Störungen verursachten Möglichkeiten, von geplanten Zielwerten abzuweichen.
- Risiken sind immer nur in direktem Zusammenhang mit der Planung eines Unternehmens zu interpretieren. Mögliche Abweichungen von den geplanten Zielen stellen Risiken dar – und zwar sowohl negative („Gefahren“) wie auch positive Abweichungen („Chancen“).

Gleißner/Romeike (2005): Risikomanagement

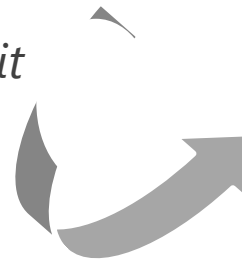


# Begriffsdefinition Risiko



in Anlehnung an: Diederichs, Marc (2018): Risikomanagement und Risikocontrolling. 4. Aufl., München, Vahlen-Verlag S.9.

- Risiken sind **untrennbar mit jeder unternehmerischen Tätigkeit verbunden** und können den Prozess der Zielsetzung und Zielerreichung negativ beeinflussen.
- Sie resultieren ursachenbezogen aus der **Unsicherheit zukünftiger Ereignisse** und schlagen sich in der Möglichkeit **negativer Abweichungen von einer festgelegten Zielgröße** nieder.
- Unternehmensrisiken liegen dann vor, wenn Auswirkungen von unternehmerischen Entscheidungen *nach Art, Ort, Höhe und/oder Häufigkeit* **nicht mit Sicherheit vorhergesagt** werden können.

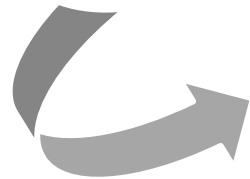


## Gründe:

- Fehlendes Verständnis der Wirkungszusammenhänge
- Fehlende Informationen
- Zu viele Informationen
- Widersprüchliche und unscharfe Informationen
- Stochastik Reststreuung

Gabler Wirtschaftslexikon [[wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7669/risikomanagement-v10.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7669/risikomanagement-v10.html)]  
BTU Cottbus (2009): Winterschool, „Risikomanagement im Unternehmen“

- Risiko und Chance bilden zwei Seiten einer Medaille.
- Risiken sind also prinzipiell nichts Schlechtes!
- Es geht nur darum, mit dem Risiko richtig umzugehen und **Risiken in Chancen zu verwandeln.**



Dies ist  
**ein Ziel**  
von  
**Risiko-**  
**management.**

»Jedes Mal, wenn wir bei der IBM einen Fortschritt gemacht haben, dann geschah das, weil jemand gewillt war, ein Risiko zu übernehmen, seinen Kopf hinzuhalten und etwas Neues auszuprobieren.«

(Thomas John Watson,  
bis 1956 Vorstandsvorsitzender von IBM)

### Risikomanagement...

- beschränkt sich nicht auf die Handhabung versicherbarer Risiken (Insurance Management), sondern
- beinhaltet den **Umgang mit allen Risiken, die aus dem Führungsprozess und den Durchführungsprozessen in einer Unternehmung entstehen können.**

Während die **Unternehmensführung** grundsätzlich die **Realisierung der generellen Unternehmensziele** verfolgt, will das generelle **Risikomanagement** als ein Bestandteil der Führung eine **Abweichung von diesen Zielen verhindern.**

# Risikomanagement

Alles hängt mit allem zusammen

**Vertrauen und guter Ruf** sind möglicherweise existenziell, wenn – etwa durch Ausnahmesituationen wie die Wirtschafts- und Finanzkrise – alles ins Rutschen gerät.

Ist der Ruf ruiniert, wird die **Finanzierung** schwieriger – Liquidität und damit Zahlungsfähigkeit stehen auf dem Spiel.

Wird das bekannt, verlieren Geschäftspartner ggf. das **Vertrauen in die Leistungs- und Lieferfähigkeit.**

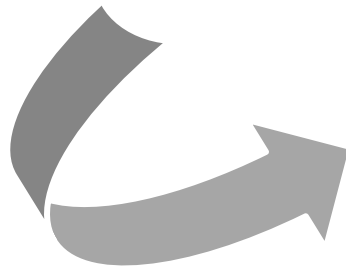
Wenn Kundenbeziehungen problematisch werden, arbeiten möglicherweise auch die eigenen **Mitarbeiter** weniger engagiert.

Die wiederum prägen als Botschafter des Unternehmens dessen **Image** mit.

**usw.**

Price Waterhouse Coopers: Studie offenbart Mängel im Risikomanagement deutscher Unternehmen | Price Waterhouse Coopers: Risiken für Unternehmen werden immer vielfältiger

Einzelrisiken können nur in ihrer **Wechselwirkung** mit anderen Risiken realistisch bewertet werden!



## **Ganzheitlicher Ansatz des Risikomanagements!**

Risiken sollen nicht mehr isoliert, sondern mit ihren Wechselwirkungen identifiziert und gesteuert werden!

Price Waterhouse Coopers: Studie offenbart Mängel im Risikomanagement deutscher Unternehmen |  
Price Waterhouse Coopers: Risiken für Unternehmen werden immer vielfältiger

Viele Unternehmen denken:

*“Wir haben doch nur wenige Risiken. Wozu dann ein Risikomanagementsystem?”*

Erkannte Risiken

Unbekannte Risiken

**Die Wirklichkeit sieht so aus:**

- Alle 15 Minuten geht in Deutschland ein Unternehmen in Konkurs
- Die meisten davon bemerken die Insolvenz erst durch Kontensperre.
- Alle 2 Stunden wird ein Strafverfahren in diesem Zusammenhang eröffnet.
- Viele Insolvenzen sind unverschuldete Folgepleiten.

### Unternehmensweit

Risiken werden **in allen Abteilungen** und **auf allen Hierarchieebenen** nach **einheitlichen Vorgaben** identifiziert, bewertet und gesteuert.

### Integriert

Das Risikomanagement ist in alle Geschäftsprozesse, bestehende Strukturen und Systeme **eingebettet und vernetzt**.

### Wertorientiert

Das Risikomanagement ist auf das **Erreichen der Unternehmensziele** sowie die Stärkung der Unternehmenswerte und Unternehmenskultur ausgerichtet.

### Nachhaltig

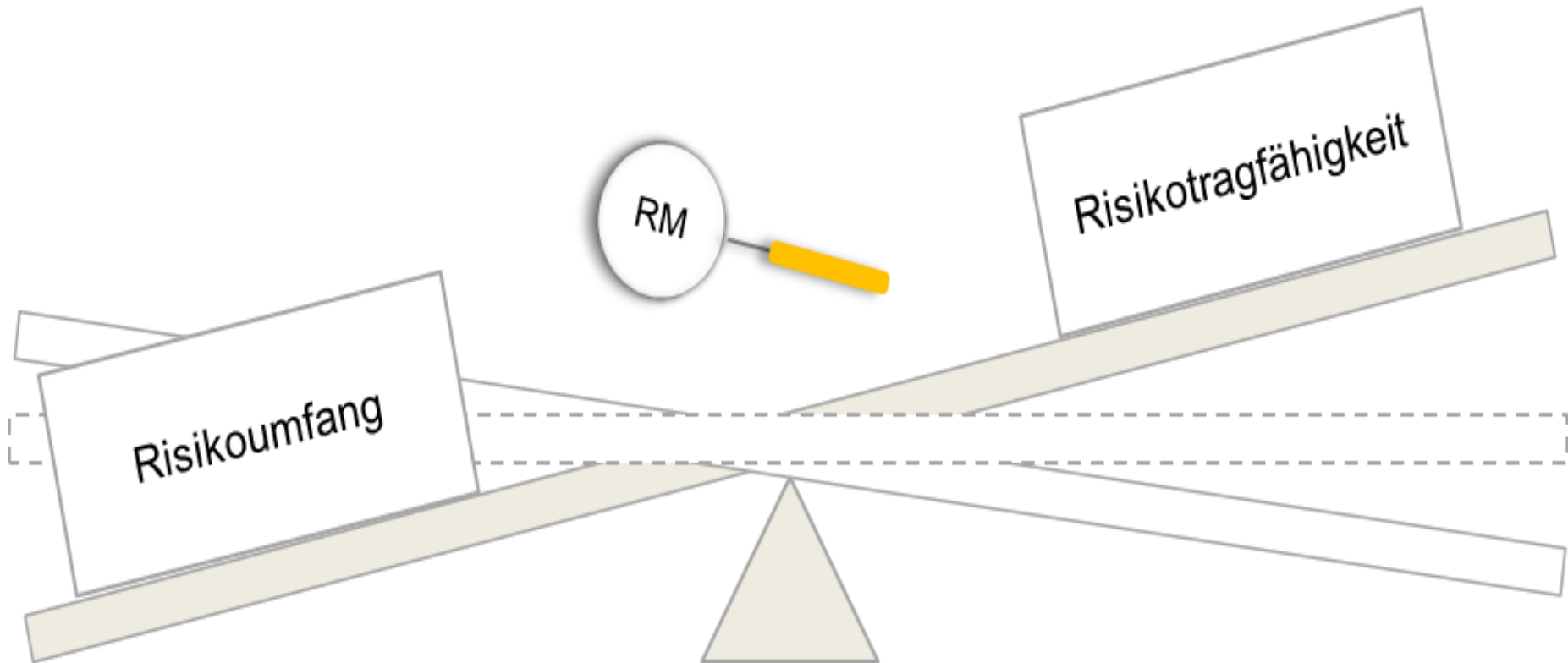
Das Risikomanagement orientiert sich daran, den größtmöglichen Nutzen (**Effektivität**) bei möglichst geringen Kosten (**Effizienz**) zu erzielen.

### Dynamisch

Die Strukturen des Risikomanagements ermöglichen es, sich **flexibel und zeitnah** auf neue Risiken einzustellen.



# Risikotragfähigkeitswaage eines Unternehmens

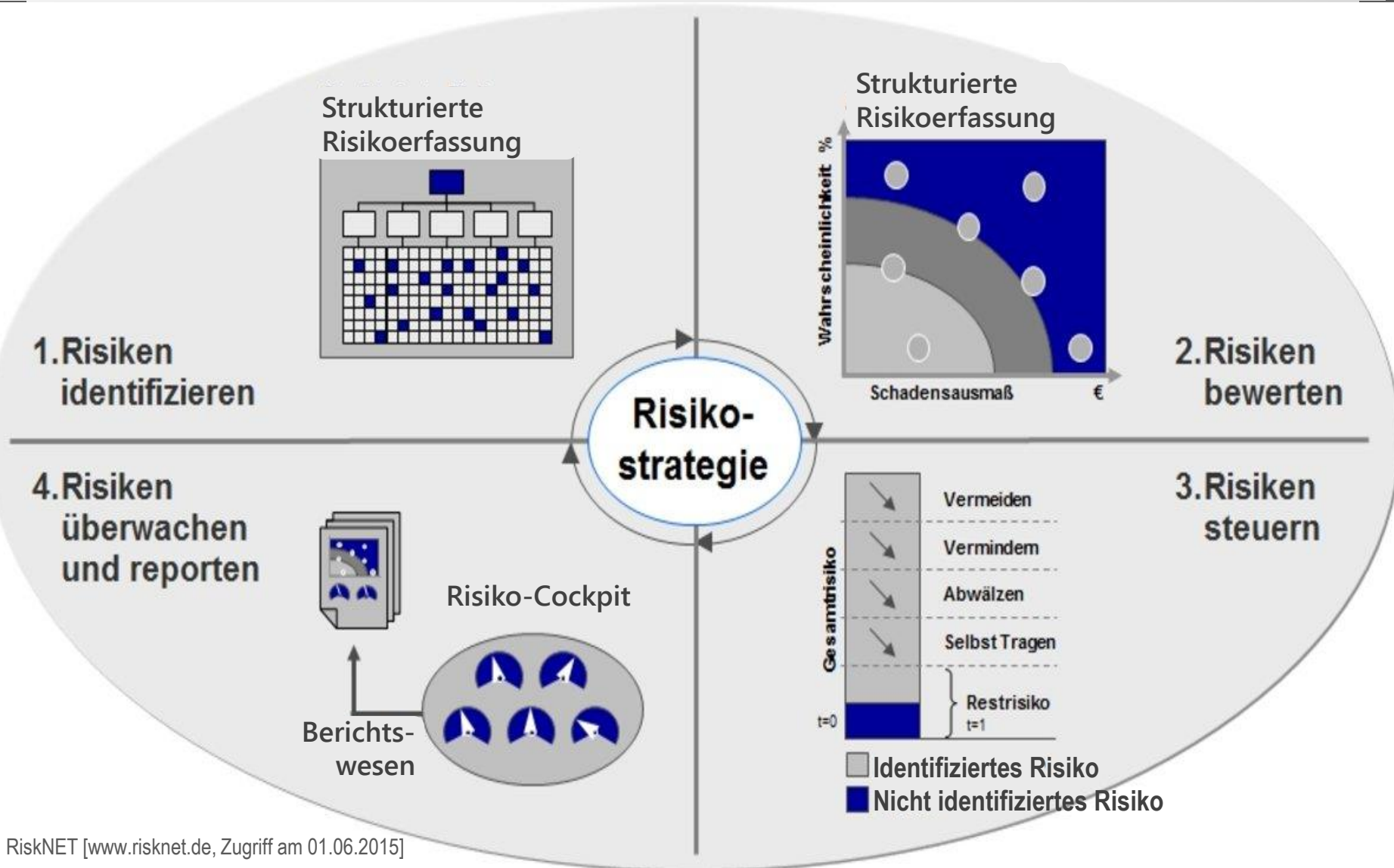


Eigenkapital + freie Liquidität  
< Gesamtrisikoumfang

In Anlehnung an: Romeike, F., 2018, S. 43.

Eigenkapital + freie Liquidität  
> Gesamtrisikoumfang

# Risikomanagement-Kreislauf



RiskNET [www.risknet.de, Zugriff am 01.06.2015]

### Vergangenheitsbezogene Risikoidentifikation

[What worked or went wrong?]

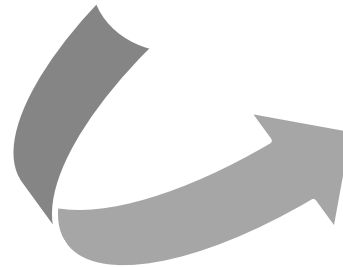
- **Interne Statistiken** enthalten bspw. Angaben über historisch erfolgte Wertberichtigungen auf Forderungen als Prozentsatz des Umsatzes.
- **Externe Informationen**, z. B.:
  - Creditreform Risiko Indikator Branche (CRI-Branche): Verhältnis der Zahl an Insolvenzen in einer Branche im Verhältnis zur Gesamtzahl der Branchenunternehmen
  - Moody's Index kumulierter Ausfallraten nach Bonitätsklassen
  - Scoring- oder Rating-Modelle (bspw. Schufa, Infoscore)
  - Branchenindizes, Indizes des Geschäftsklimas oder von Indizes des Konsumentenvertrauens
- **Historische Daten** bilden die Grundlage für die Darstellung von:
  - Risikolandschaften, Risikomatrizen
  - SWOT-Analyse (Analysis of Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats)
  - Frühindikatoren (IFO, GfK) und Frühwarnsystemen

BTU Cottbus (2009): Winterschool, „Risikomanagement im Unternehmen“

### Identifikation zukünftiger Risiken

[What could go right or wrong?]

- Insbesondere bei der Planung neuer Geschäftsfelder und Geschäftsprozesse kommt es oft vor, dass strukturell neue Risiken, die erst in der Zukunft auftreten werden, **nicht auf der Basis von Vergangenheitszahlen** klassifiziert und bewertet werden können.



Untersuchung/Identifikation mithilfe von:

- **Kreativitätstechniken**
- **Szenarioanalysen** und
- **Simulationsmodelle**

# Methoden der Risikoidentifikation

Kollektionsmethoden	Suchmethoden	
	Analytische Methoden	Kreativitätsmethoden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Checklisten</li> <li>• SWOT-Analyse / Self-Assessment</li> <li>• Risiko-Identifikations-Matrix</li> <li>• Interview, Befragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragenkatalog</li> <li>• Morphologische Verfahren</li> <li>• Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse</li> <li>• Baumanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorming</li> <li>• Brainwriting</li> <li>• Delphi-Methode</li> <li>• Synetik</li> </ul>

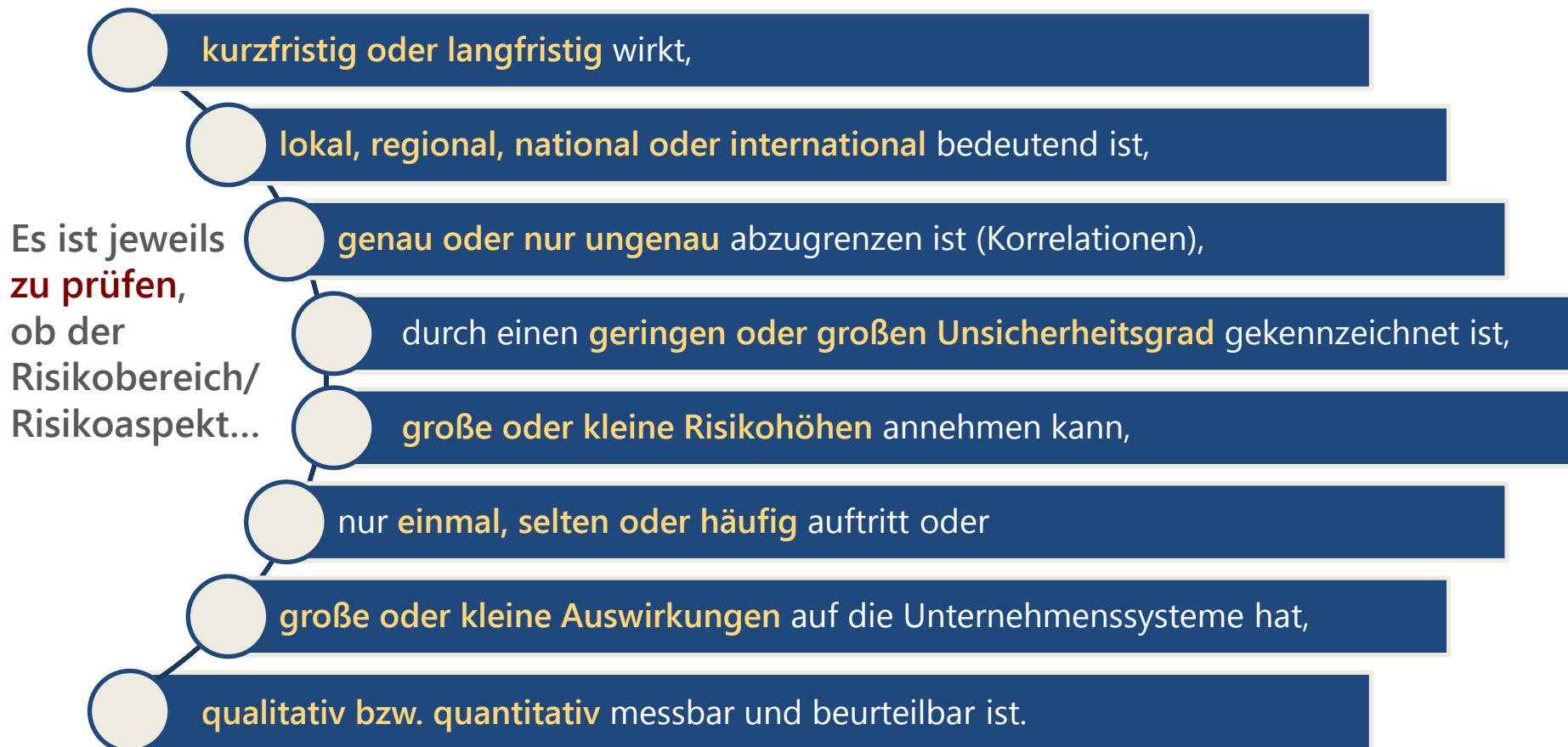


Vorwiegend geeignet zur Identifikation bestehender und offensichtlicher Risiken	Vorwiegend geeignet zur Identifikation zukünftiger und bisher unbekannter Risikopotentiale (proaktives Risikomanagement)
---	--

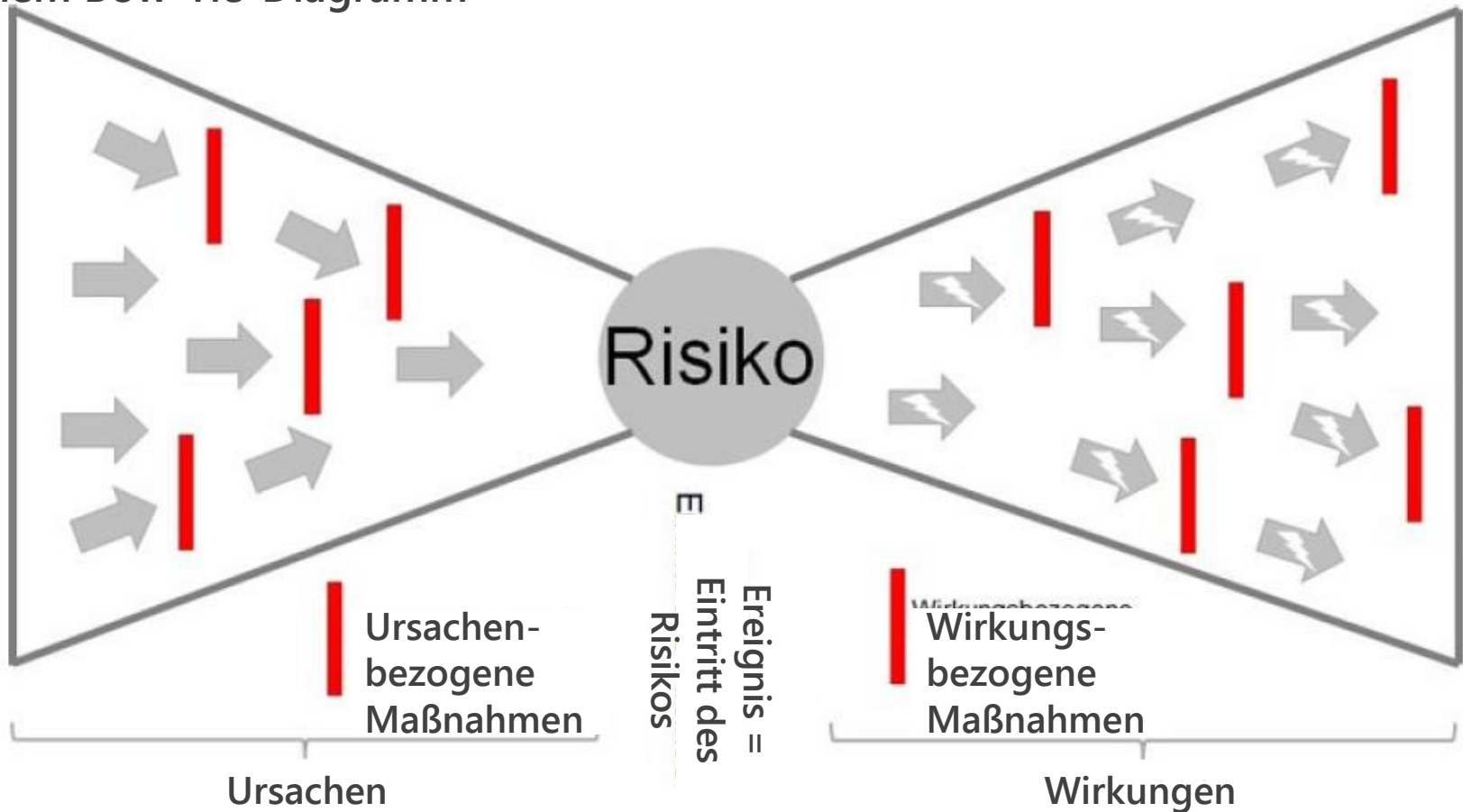
Sartor, Franz J. / Bourauel, Corinna (2013): Risikomanagement kompakt. 1. Aufl., München, Oldenburg Wissenschaftsverlag S.42, In: Lehnemann, Jens: Konzipierung und Einführung eines Managementsystems zur Beurteilung der Risiken bei dem Einkaufs- und Marketingverband KüchenTreff, Masterarbeit, 2018.

### ➔ Risikorasterung!

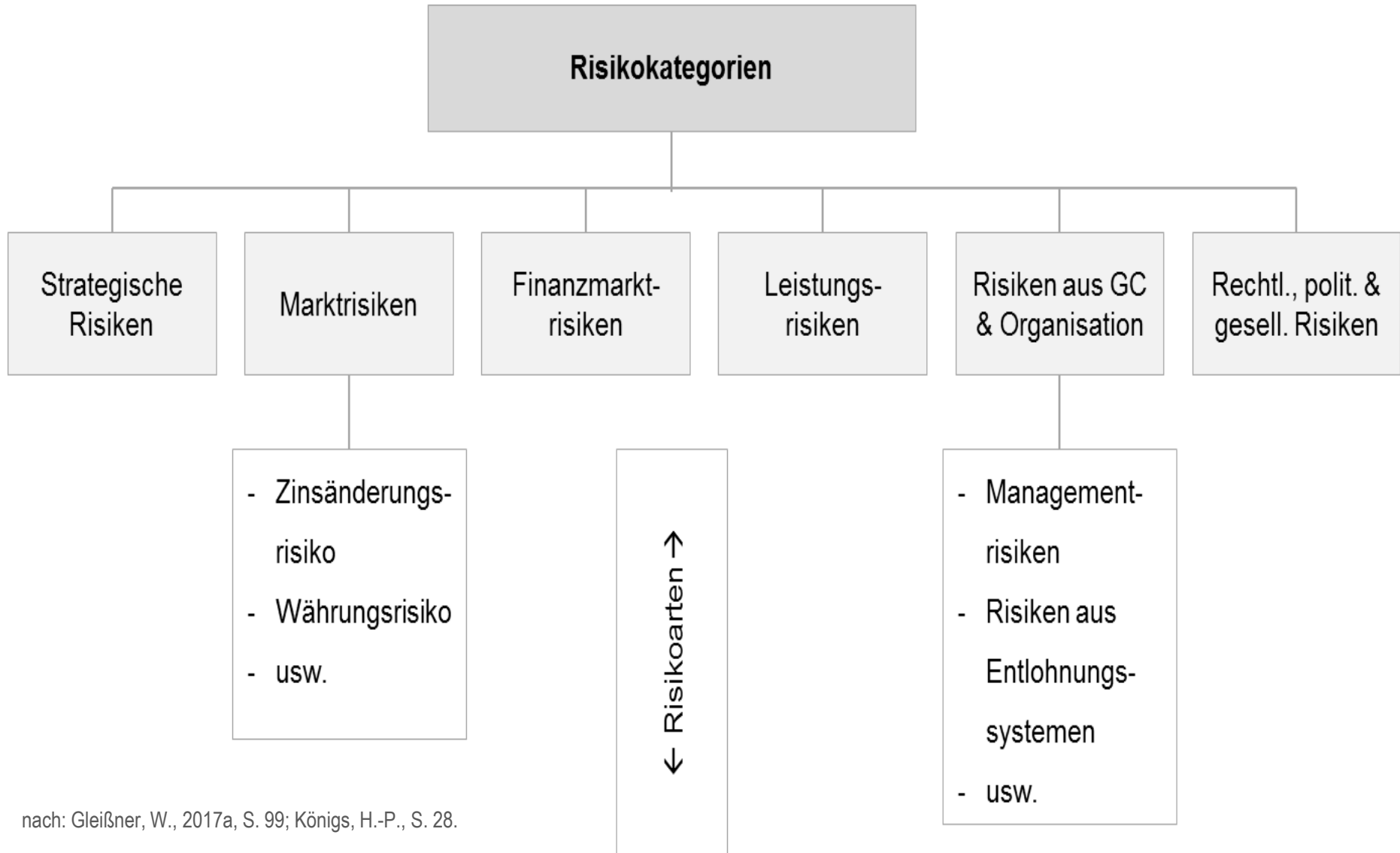
Für eine realistische Einschätzung der einzelnen Risikobereiche und ihrer spezifischen Risikoaspekte ist die Kenntnis ihrer typischen Charakteristika wichtig:



### Illustration der Unterscheidung zwischen Ursachen, Risiken und Wirkungen in einem Bow-Tie-Diagramm



# Die sechs Risikokategorien



nach: Gleißner, W., 2017a, S. 99; Königs, H.-P., S. 28.



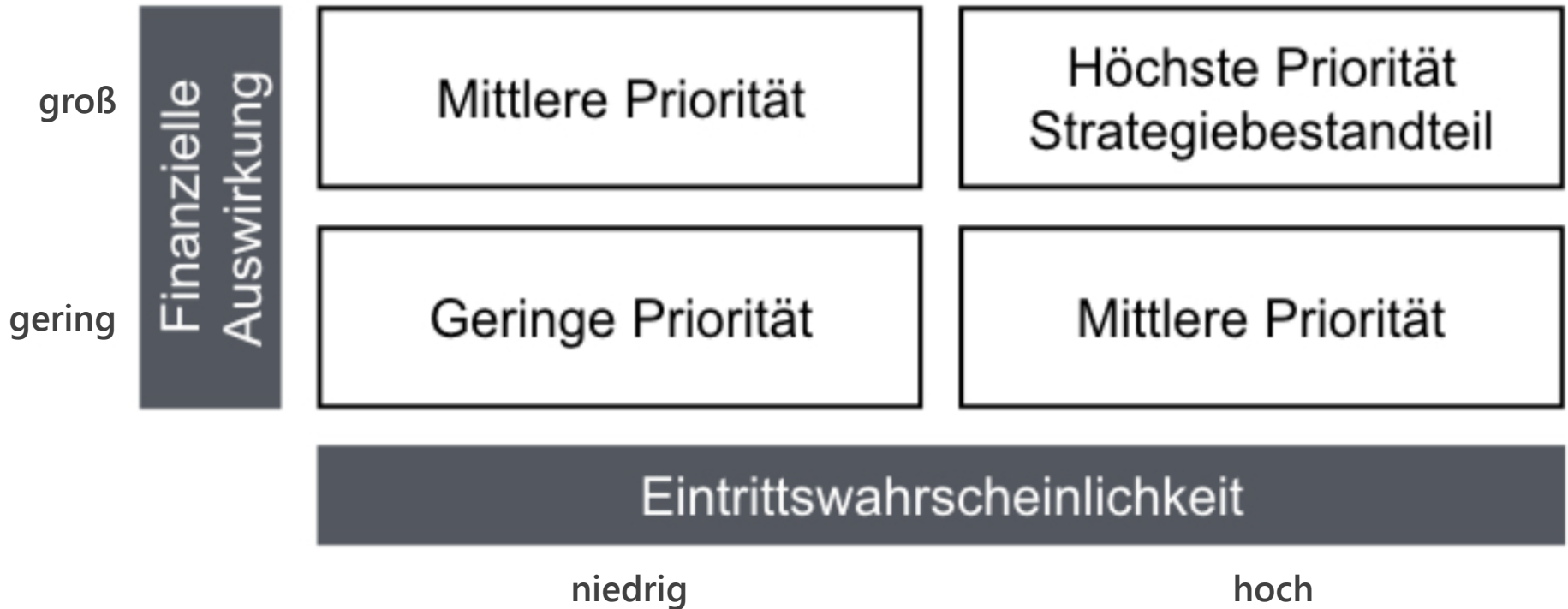
# Beispiel für ein Risikoinventar

Risikoübersicht			
Nr.	Kategorie	Risikobezeichnung	Relevanz
1	Marktrisiken	Risiken durch Abhängigkeit von Großkunden	3
2	Finanzrisiken	Pensionsrückstellungsrisiken	3
3	Leistungsrisiken	Risiko durch Ausfall von Schlüsselpersonen (Vertrieb)	2
4	Marktrisiken	Risiken durch (konjunkturelle) Absatzmengen-schwankungen	4
5	Finanzmarktrisiken	Zinsänderungsrisiken	1
6	Strategische Risiken	Bedrohung von Kernkompetenzen	3

Enthalten in: Gleißner, W., 2017a, S. 162f.



# Chancen-Risiko-Portfolio



Dillerup, Ralf / Stoi, Roman (2013): Unternehmensführung. 4. Aufl., München, Vahlen-Verlag S.887

# Risikomanagement-Kreislauf

## Operatives Risikomanagement | Risikobewertung

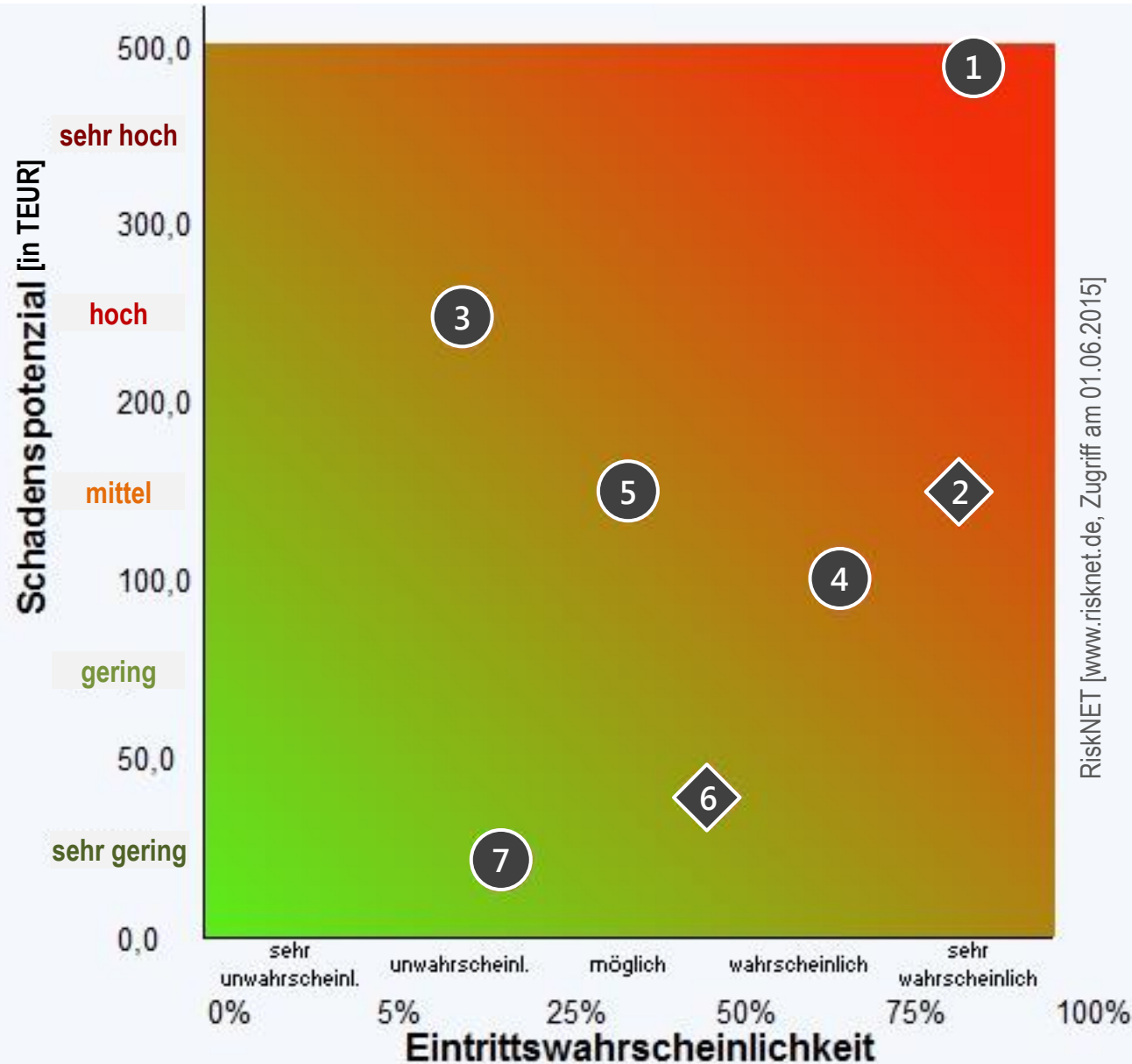
### Beispiel für ein Risiko-Portfolio [vor Maßnahmen]

#### Beispiel:

Risiko 6 tritt mit 50% Wahrscheinlichkeit ein, mit 50% Wahrscheinlichkeit nicht ein.

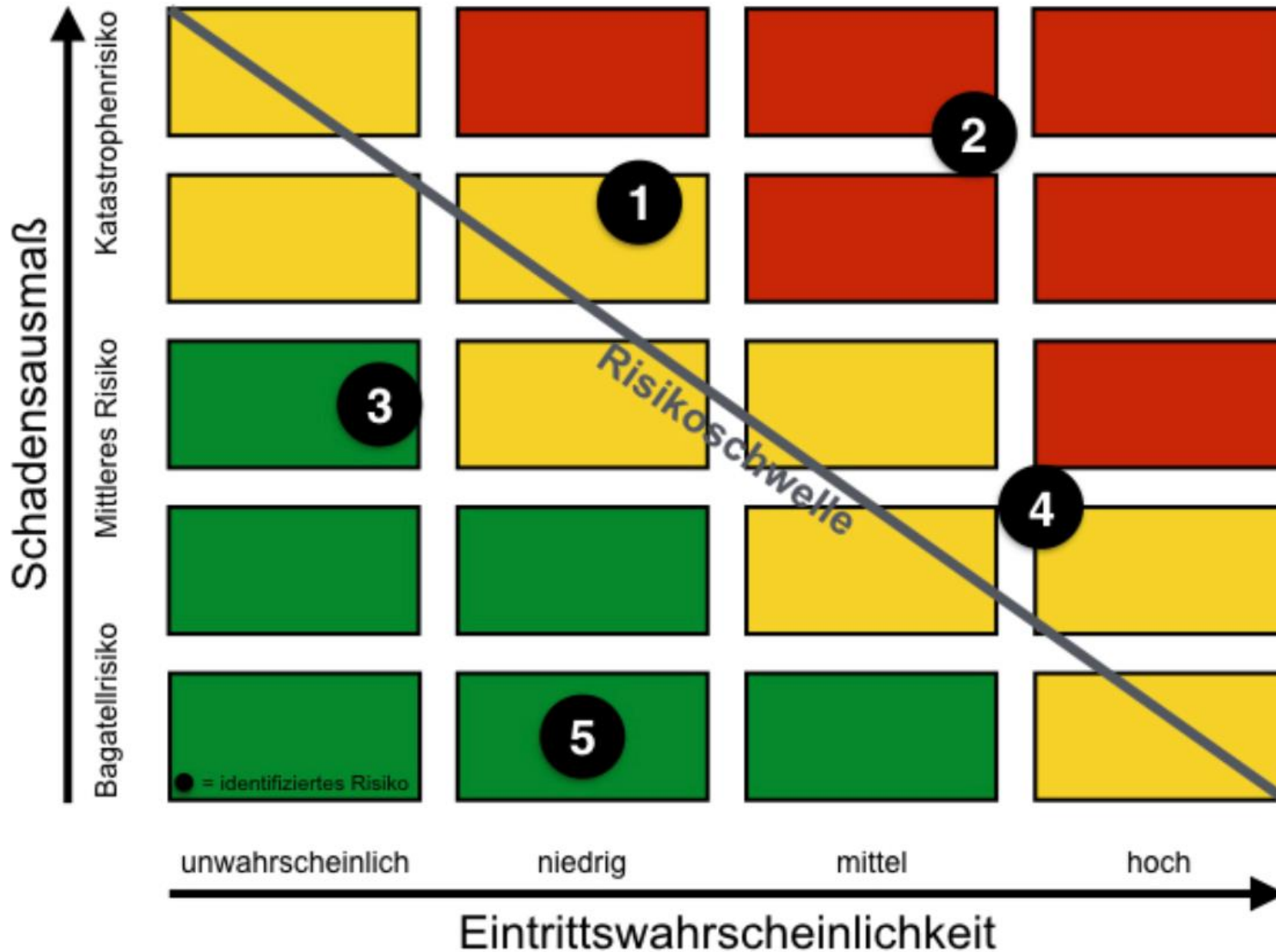
Wenn es eintritt, dann beträgt die Schadenshöhe 50.000 EUR.

- ◇ Zeithorizont < 3 Monate
- Zeithorizont 3-12 Monate
- Zeithorizont > 1 Jahr
- △ Zeithorizont nicht bewertet



RiskNET [www.risknet.de, Zugriff am 01.06.2015]

# Risk Map



Romeike, Frank (2018): Risikomanagement. 1. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler-Verlag S.41 (, In: Lehmann, Jens: Konzipierung und Einführung eines Managementsystems zur Beurteilung der Risiken bei dem Einkaufs- und Marketingverband KüchenTreff, Masterarbeit, 2018.

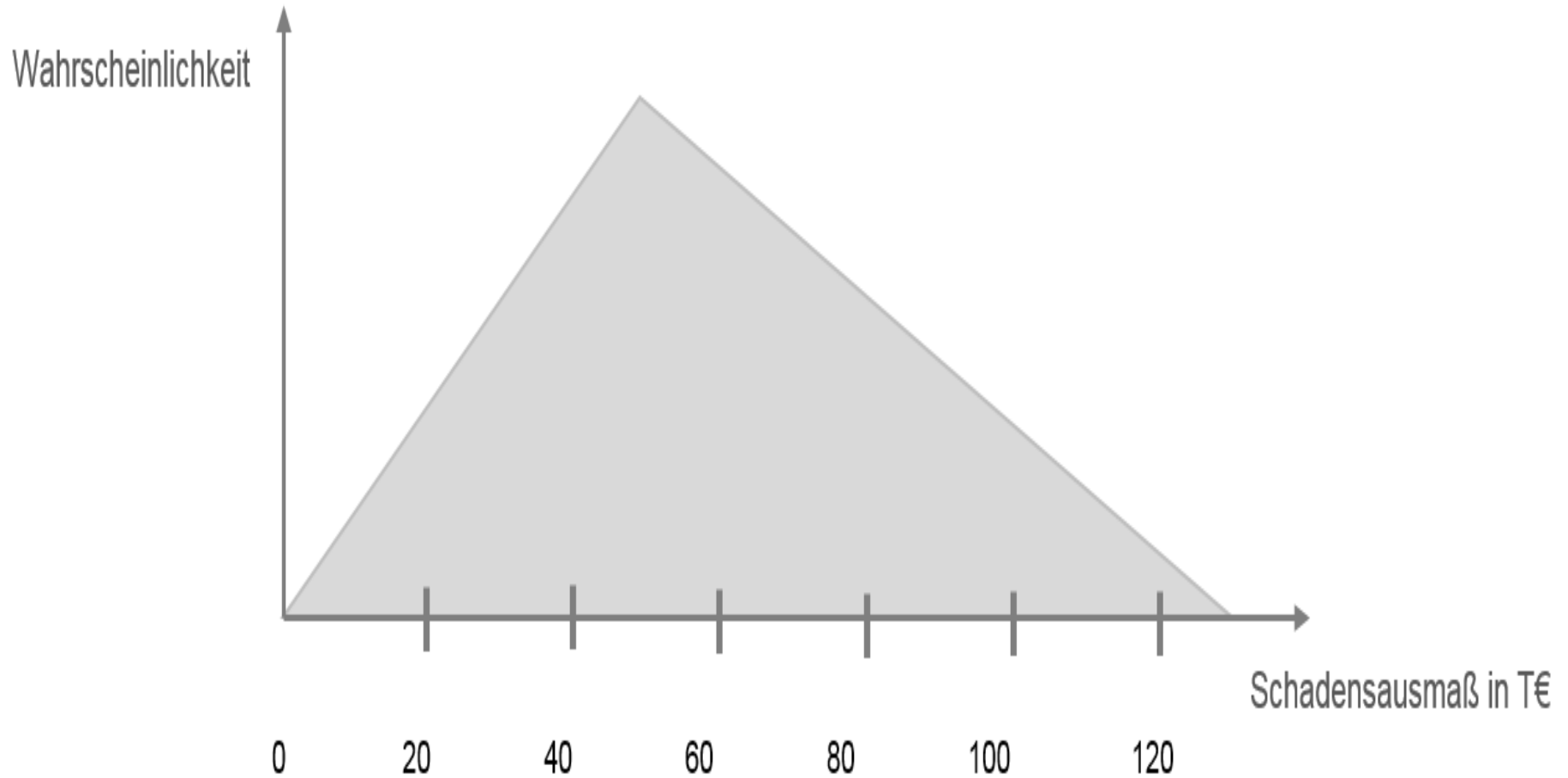
### Beispiel für ein einfaches System zur Klassifizierung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß

Eintrittswahrscheinlichkeit	Operationalisierung
1 = hoch (häufig)	Eintritt <b>innerhalb eines Jahres</b> ist zu erwarten bzw. Eintritt empirisch <b>in den vergangenen 3 Jahren</b>
2 = mittel (möglich)	Eintritt <b>innerhalb von 3 Jahren</b> ist zu erwarten bzw. Eintritt empirisch <b>in den vergangenen 8 Jahren</b>
3 = niedrig (selten)	Eintritt <b>innerhalb von 8 Jahren</b> ist zu erwarten bzw. Eintritt empirisch <b>in den vergangenen 15 Jahren</b>
4 = unwahrscheinlich	Risiko ist bisher, auch bei vergleichbaren Unternehmen, <b>noch nicht eingetreten</b> . Risiko kann aber auch nicht ausgeschlossen werden.
Schadensausmaß	Operationalisierung
1 = Katastrophenrisiko	Der Eintritt des Risikos würde die <b>Existenz</b> des Unternehmens <b>gefährden</b>
2 = Großrisiko	Der Eintritt des Risikos zwingt zur <b>kurzfristigen Änderung der Unternehmensziele bzw. Strategie</b>
3 = Mittleres Risiko	Der Eintritt des Risikos zwingt zur <b>mittelfristigen Änderungen der Unternehmensziele bzw. Strategie</b>
4 = Kleinrisiko	Der Eintritt des Risikos zwingt zur <b>Änderung von Mitteln und Wegen</b>
5 = Bagatellrisiko	Der Eintritt des Risikos hat <b>keine Auswirkungen</b> auf den Unternehmenswert

## Ersteinschätzung der Auswirkungen/Relevanz

Relevanzklasse	Wirkung auf Risikotragfähigkeit	Erläuterungen
1	Unbedeutendes Risiko	Unbedeutende Risiken, die weder Jahresüberschuss noch Unternehmenswert spürbar beeinflussen
2	Mittleres Risiko	Mittlere Risiken, die eine spürbare Beeinträchtigung des Jahresüberschusses bewirken.
3	Bedeutendes Risiko	Bedeutende Risiken, die den Jahresüberschuss stark beeinflussen oder zu einer spürbaren Reduzierung des Unternehmenswertes führen.
4	Schwerwiegendes Risiko	Schwerwiegende Risiken, die zu einem Jahresfehlbetrag führen und den Unternehmenswert erheblich reduzieren.
5	Bestandsgefährdendes Risiko	Bestandsgefährdende Risiken, die mit einer wesentlichen Wahrscheinlichkeit den Fortbestand des Unternehmens gefährden.

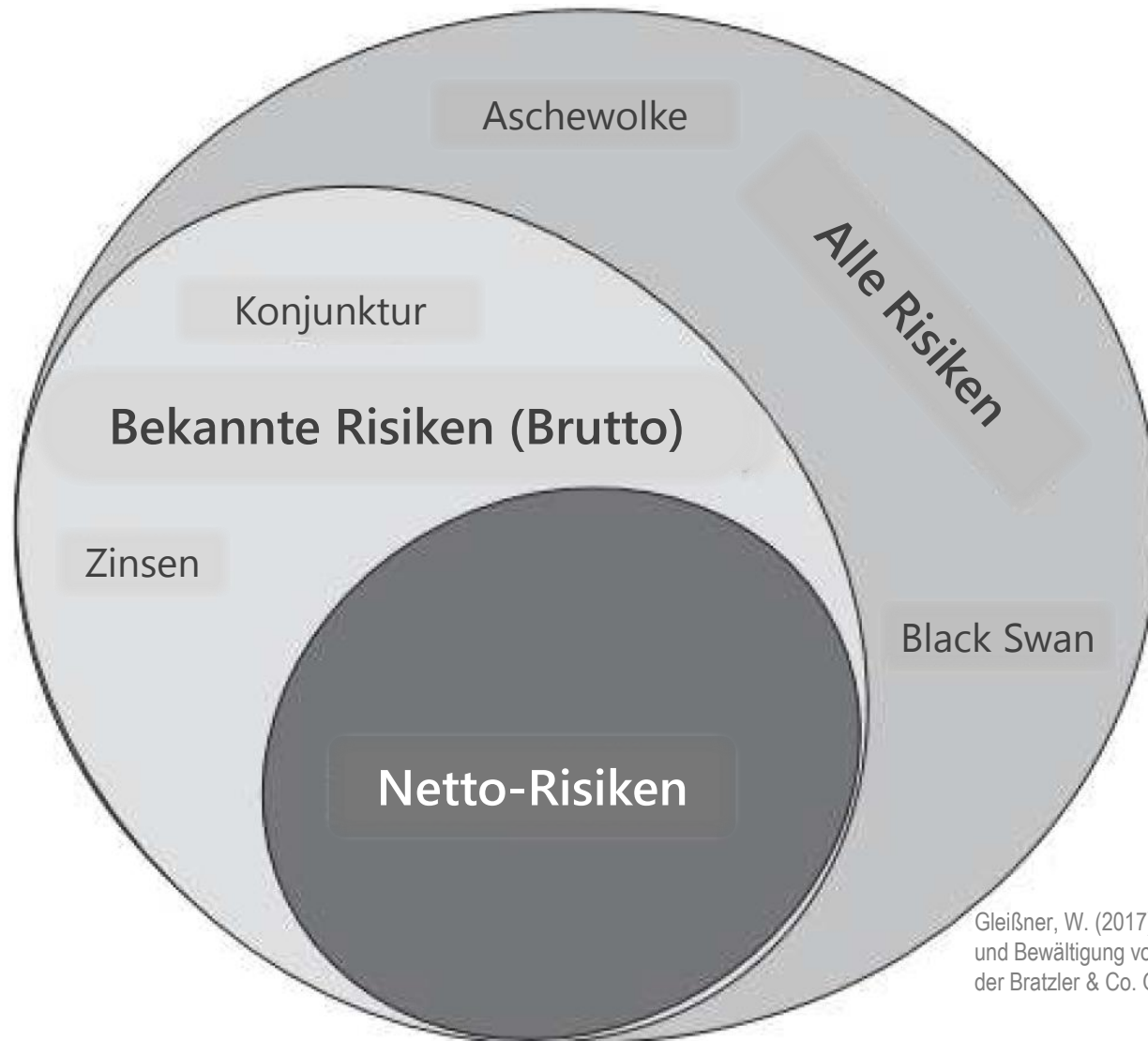
# Dreiecksverteilung für Schlüsselpersonen-Ausfall



Enthalten in: Gleißner, W., 2011, S. 188



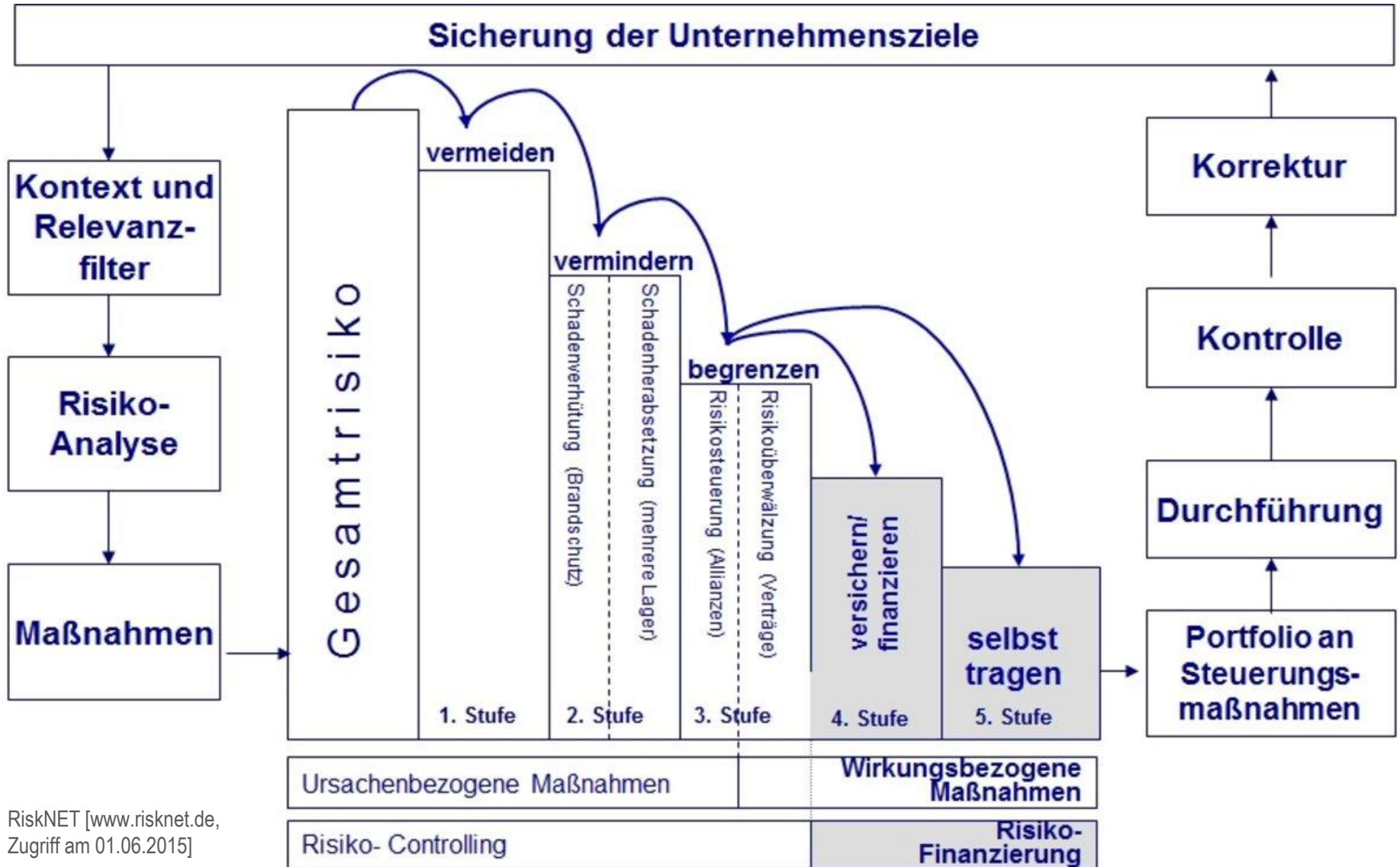
# Das Universum der Risiken



Gleißner, W. (2017), S. 284, In: Fabisch-Klammer, Fabian: Bewertung und Bewältigung von unternehmensspezifischen Risiken am Beispiel der Bratzler & Co. GmbH, Masterarbeit, 2018.

# Risikomanagement-Kreislauf

## Operatives Risikomanagement | Risikosteuerung



RiskNET [www.risknet.de, Zugriff am 01.06.2015]

# Risikobewältigungsmaßnahmen

## Risikobewältigungsmaßnahmen

Risiko-  
vermeidung

- Verzicht auf risikoreiche  
Geschäfte

Risiko-  
verminderung

- Schadensverhütung
- Schadensherabsetzung

Risiko-  
übertragung

- Risiko versichern
- Haftungsverteilung

Risiko-  
akzeptanz

- Risiko einkalkulieren
- Risiko finanzieren

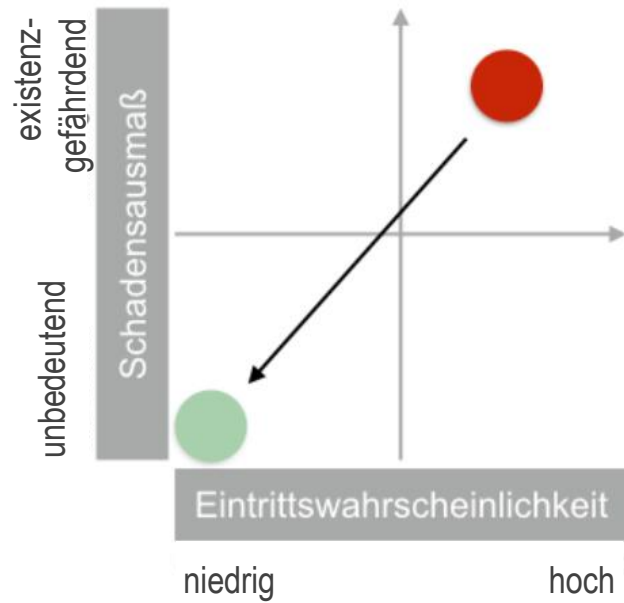
Ursachenbezogene / aktive  
Risikobewältigung

Wirkungsbezogene / passive  
Risikobewältigung

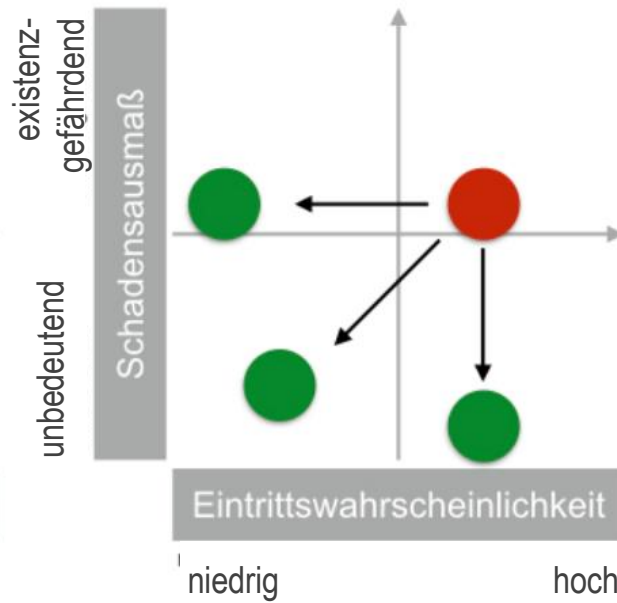
In Anlehnung an: Vanini, U., 2012, S. 226f.; Hoffmann, W., 2017, S. 44; Henschel, T., 2010, S. 11.

# Unterschied Risikovermeidung/-verminderung/-begrenzung

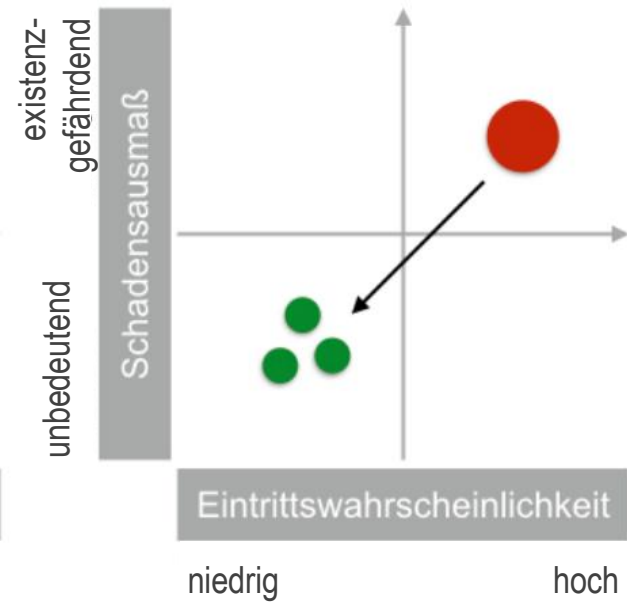
## Risikovermeidung



## Risikoverminderung



## Risikobegrenzung



Vgl. Diederichs, Marc (2018): Risikomanagement und Risikocontrolling. 4. Aufl., München, Vahlen-Verlag S.174,

### Aktive (präventive) Steuerungsmaßnahmen

= **Ursachenbezogene**  
Maßnahmen

- Setzen direkt an den **strukturellen Risikoursachen** (Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadensausmaß) an.
- **Ziel:**  
Vermeidung oder Verminderung des **Eintritts** der Risiken durch **Beseitigung oder Reduzierung der Risiko-Ursachen**

### Passive (korrektive) Steuerungsmaßnahmen

= **Wirkungsbezogene**  
Maßnahmen

- Eintritt eines Risikos wird bewusst akzeptiert, durch geeignete Maßnahmen wird „**Risikovorsorge**“ betrieben.
- **Ziel:**  
Vermeidung oder Verminderung der **Auswirkungen** des Risikoeintritts

# Risikomanagement-Kreislauf

## Operatives Risikomanagement | Risikosteuerung



## (1) Diskontinuität und Diskontinuitätenmanagement

- a) Definition
- b) Wo welche Diskontinuitäten und Risiken „lauern“

## (2) Strategische Frühaufklärung

- a) Bedeutung, Ziele und Inhalt
- b) Institutionalisierung und Anwendungsstand

## (3) Risikomanagement

## **(4) Praktische Beispiele**

- Risiken aus Sicht der anwesenden Teilnehmer



Verjährungs-  
verkürzung  
von Ansprüchen

Produktbezogene  
Einschränkung der  
Vertretungsbefugnis  
(z.B. Begrenzung auf *gegenwärtig*  
vertriebene Produkte.“)

Unklare  
(kundenspezifische)  
Differenzierung der  
Befugnisse  
(Vermittlungs- und  
Abschlussvertreter)

Provisions-  
minderungen  
(z.B. im Falle späterer  
Reklamationen bzw.  
Gutschriften daraus)

### Beispiele für **problematische Vertragsklauseln** in Handelsvertreter- verträgen

Unklare Definition  
des rechtlichen  
Bezugsrahmens  
(bei grenzüberschreitenden  
Verträgen)

Vertragliche  
Verpflichtung zu  
Mindestumsätzen /  
Umsatzzielen

Regelungen zur  
Besuchshäufigkeit

Unverhältnismäßige  
Anforderungen  
(z.B. bzgl. Bonitäts-  
prüfung der Kunden)

Vertragsklausel:

*„Der Handelsvertreter wird die Kreditwürdigkeit der Abnehmer (insbesondere Neukunden) gewissenhaft prüfen.“*

### PROBLEMATIK

- Eine vertragliche Regelung diesbezüglich ist nicht notwendig, da die **Bonitätsprüfung Teil der Interessenwahrnehmungspflicht** des Handelsvertreters ist (§86 Abs. 1 HGB).
- **Verlangt werden dürfen** aber nur **zumutbare Eigenermittlungen**
  - Handelsvertreter muss sich bei der Vertragsanbahnung über Bonität, Kredit- und Vertrauenswürdigkeit eines Kunden erkundigen.
  - Er darf aber – mangels Indizien für das Gegenteil – der allgemeinen Meinung über den Kunden folgen.
- **Nicht verlangt werden** kann die Einholung von Schufa-Auskünften etc. **auf seine Kosten**.
- "Gewissenhafte Prüfung" ist ein **unbestimmter Rechtsbegriff**. Aufwand und Kosten für den Handelsvertreter sind damit nicht überschaubar.

Vertragsklausel:

*„Der Handelsvertreter hat im übertragenen Vertretungsbezirk die Aufgabe, im Namen und für Rechnung des Unternehmens Verkaufsgeschäfte zu vermitteln / abzuschließen.“*

### PROBLEMATIK

- In der Praxis üblich – aus Haftungsgründen: der Vermittlungsvertreter.
- Wenn Abschlussvertretertätigkeit gewünscht ist, dann nur unter folgender Bedingung:  
**Eindeutige vertragliche Regelung zum Umfang der dem Handelsvertreter vom Unternehmen eingeräumten Vollmacht im Einzelfall.**
  - Ggf. Vertragsanlage mit Benennung derjenigen Kunden, bei denen der Handelsvertreter als Vermittlungs- bzw. Abschlussvertreter tätig wird.
  - Denn: Eine Überschreitung der eingeräumten Befugnisse durch den Handelsvertreter kann **rechtliche Konsequenzen** nach sich ziehen.

### Vorschuss-Fixum als Druckmittel

- Berufsanfänger und Neueinsteiger erhalten oft ein monatliches Fixum, um ein **Basiseinkommen** sicherzustellen.
- Aber das monatliche Fixum ist in der Regel ein **frei verrechenbarer Vorschuss**, welcher zurückgefordert werden kann.
- Es ist **kein reguläres Arbeitnehmergehalt**, das durch Provisionen erhöht werden kann.
- Durch das monatliche Festgehalt können sich im Laufe der Zeit **hohe Summen auftürmen**, die der Handelsvertreter erst einmal verdienen muss.
- Schafft er dies nicht, kann das Unternehmen ihn auffordern, **alles dafür zu tun, die bisherigen Zahlungen auszugleichen**.

### Unerfüllte / verjährte Provisionsforderungen/ Provisionsatzkürzungen

Z.B. Versuch von Unternehmen, das Forderungsausfallrisiko und teilweise auch die schlechte Zahlungsmoral der Kunden in Form von Provisionsatzkürzungen auf den Handelsvertreter zu übertragen.

### Einseitige Provisionskürzungen

Zustandekommen von Vertragsänderungen durch **fehlenden ausdrücklichen Widerspruch** des Handelsvertreters, wenn geändertes Vertragsverhältnis gelebt wird.

### Der Streitfall

- Ein Allfinanzvertrieb kündigte in einem Rundbrief an seine Handelsvertreter an, die **Provisionen im Bereich der Lebensversicherungen (um rund 10 Prozent) zu kürzen**.
- **Der Handelsvertreter widersprach der Kürzung nicht, stimmte ihr allerdings auch nicht ausdrücklich zu.**
- Vier Jahre lang reichte er weiter Lebensversicherungsverträge ein und erhielt die gekürzte Provision ausgezahlt.
- Im Zusammenhang mit der Beendigung des Handelsvertretervertrages **rügte der Handelsvertreter die Provisionskürzungen und machte für die vergangenen drei Jahre die Differenz zwischen der ursprünglich vereinbarten zu der tatsächlich ausgezahlten Provision geltend.**
- Die Vertriebsgesellschaft zahlte die geforderten Provisionen nicht nach, weshalb der Handelsvertreter den Zahlungsanspruch auf dem **Klageweg** geltend machte.



Das Schweigen eines Handelsvertreters auf einseitige Vertragsänderungen des Unternehmers liegt oftmals in der Angst begründet, durch einen Widerspruch die Kündigung des Vertrages durch den Unternehmer zu riskieren.


[www.evers-vertriebsrecht.de/wp-content/uploads/Cash.Online-J%C3%BCrgen-Evers-Handelsvertreter\\_-Einseitige-Provisionsk%C3%BCrzungen-Finanznachrichten-auf-Cash.Online.pdf](http://www.evers-vertriebsrecht.de/wp-content/uploads/Cash.Online-J%C3%BCrgen-Evers-Handelsvertreter_-Einseitige-Provisionsk%C3%BCrzungen-Finanznachrichten-auf-Cash.Online.pdf), Zugriff: 06.06.19.

### Urteil

- **Entgegen früherer anerkannter Rechtsprechungsgrundsätze** sah das OLG Frankfurt in der Einreichung von Lebensversicherungsverträgen und der Entgegennahme der reduzierten Provision eine **stillschweigende Zustimmung des Handelsvertreters zu der Provisionskürzung.**

### Begründung

- Hat der Unternehmer seit mehreren Jahren die vom Handelsvertreter vermittelten Lebensversicherungen mit dem gekürzten Satz abgerechnet und sind die Provisionen in das Kontokorrent verbucht worden, so **erkenne der Handelsvertreter diese schließlich allein durch den Zeitablauf an, wenn er keine Beanstandungen erhebe.**
- Damit werde eine **konkludente Vereinbarung** über die Höhe der Provision getroffen.



*„Bisher konnten sich Handelsvertreter darauf verlassen, dass ihr Schweigen auf eine einseitige Vertragsänderung des Unternehmers aus rechtlicher Sicht keine Zustimmung zu der Änderung bedeutet. Das hat nun ein Ende.“*

Jürgen Evers,  
Evers Rechtsanwälte für  
Vertriebsrecht

Die Entscheidung ist  
noch nicht rechtskräftig.  
(Stand: 05.02.19.)

# Risiken für Handelsvertreter

## Problematische (Mehr-) Leistungen

### (Dienst-)Leistungszuschnitt auf einen Kunden:

- Handelsvertretung als (unentgeltlicher) „Problemlöser in allen Belangen“ für das vertretene Unternehmen.

### Konsequenzen

- Vorteil: Handelsvertretung macht sich gewissermaßen unentbehrlich, Schaffung von **Abhängigkeit des vertretenen Unternehmens** von Handelsvertretung.
- Nachteil: Schaffung von **Abhängigkeit der Handelsvertretung** vom vertretenen Unternehmen!1

### Verzettelung im Dienstleistungsangebot:

- Strategie: möglichst viele Dienstleistungen anbieten!
- Fehlende Orientierung an „echten“ Kundenwünschen/-bedarfen

### Konsequenzen

- Unter Kostenaspekten kaum leistbar
- Keine klare Differenzierung

### Unentgeltlicher Komplettanbieter

- Viele Dienstleistungen **schleichen** sich nach und nach in die Geschäftsbeziehung **ein** und avancieren zum unprofitablen „Zeitfresser“, da sie **keine Umsatz- bzw. Provisionsrelevanz** besitzen.

### Konsequenz

- Wenn sich die Dienstleistungen erst einmal eingeschlichen haben, ist die **Durchsetzung einer Vergütung nur schwer durchsetzbar.**

### Absatzkrise, Kaufzurückhaltung

- Kunden verschwinden vom Markt, hören nur auf zu kaufen oder konzentrieren die Nachfrage auf einen Lieferanten.

### Konsequenz

- Umsätze sinken, Handelsvertreter erhält **weniger Provision** (da umsatzabhängig).
- Er muss aber i.d.R. den **gleichen Einsatz** leisten, hat also auch vergleichbare Kosten wie vor der Krise.

### Verkürzung der Lebenszyklen von Produkten und Technologien

- **Aktuelles Know-how** muss zu jeder Zeit verfügbar sein, um kompetent auf Fragen der Kunden antworten und Lösungsmöglichkeiten anbieten zu können.

### Konsequenz

- Gefahr des Eindrucks mangelnder Kompetenz/**Reputationsverlust**, wenn dem Handelsvertreter aktuelles Know-how fehlt.



### Ausschaltungstendenzen

- Handelsvertreter konkurrieren nicht nur untereinander, sondern darüber hinaus mit zahlreichen **Substitutionskonkurrenten**:
  - klassischerweise dem **Direktvertrieb** sowie mit
  - Betriebsformen wie **Online-Shopping-Systemen** und **Factory Outlet Centern**.

### Motiv der Hersteller

- Durch Verzicht auf Handelsstufen den Absatz verstärkt in die eigenen Hände nehmen und damit die **Kontrolle** über diese Kundenschnittstelle zu **erhöhen**.

### Treiber der Entwicklung

- Die durch das Internet entstandenen Vertriebswege und elektronischen Marktplätze sind **auch für kleine Unternehmen relativ leicht zugänglich** und ermöglichen ihnen überregionale Präsenz.

### Konsequenz

- Handelsvertreter wird durch alternativen Vertriebsweg **substituiert**.

# Karlsruher Messe- und Kongress- GmbH



- Drei Säulen: **K** • Kultur | **M** • Messen | **K** • Kongresse
- rein städtisches Unternehmen
- 140 Mitarbeiter
- mittelgroße Messegesellschaft
- hat folgende Geschäftsbereiche (GB):
  - Planung und Durchführung von Eigenmessen und -kongressen (ca. 30 Veranstaltungen jährlich)
  - Vermietung von Räumlichkeiten: Kongresszentrum und Messe Karlsruhe (72.000 m<sup>2</sup> zu vermietende Fläche)

# Planung & Durchführung zweier paralleler Veranstaltungen

## Anfrage

- des potentiellen Gastveranstalters an GB Kongress
- genaue Auflistung des Veranstaltungsprofils
- bei Terminkollision: Abstimmung mit GB Eigenmessen & -kongresse
- Je nach Veranstaltungsprofil: Zu- oder Absage

## Planung

- detaillierte Planung der Gastveranstaltung zwischen Veranstalter und zugeteilter Projektleitung GB Kongress basierend auf dem vorliegenden Veranstaltungsprofil
- enge Abstimmung aller Servicepartner (Sicherheit, Reinigung, etc.)

## Durchführung

- Durchführung der Gast- und Eigenveranstaltung laut Planung
- situativ & hochflexible Anpassungen durch Serviceorientierung möglich

# Planung & Durchführung zweier paralleler Veranstaltungen

	Eigenveranstaltung	Gastveranstaltung
<b>Beschreibung</b>	LOFT – Das Designkaufhaus Messe für Möbel, Wohn- accessoires, Mode & Schmuck	Politische Weiterbildung für in Deutschland lebende türkische Jugendliche
<b>Art der Veranstaltung</b>	Messe Öffentlich, B2C	Kulturveranstaltung, geschlossene Gesellschaft
<b>Termin &amp; Dauer</b>	08. – 10.05. 2015   11 – 19 Uhr	10.05.2015   14 – 18 Uhr
<b>Erwartete Besucher</b>	6.000 Erwachsene	8.000 Jugendliche
<b>Anreise</b>	private PKWs, öffentliche Verkehrsmittel	private Busse
<b>Gefahrenpotential</b> (nach dem Maurer-Schema)	0,2	0,2

# Zeitlicher Ablauf der Schwachen Signale

2 - 5  
Wochen  
zuvor

- Informationsfluss zwischen Veranstalter und interner Projektleitung sehr **sporadisch**, keine Antworten des Veranstalters auf wichtige Fragen der internen Projektleitung
- Informationen des Veranstalters ändern sich laufend

1 Woche  
zuvor

- Besucheranzahl **erhöht sich** von 8.000 auf 10.000 (Kartenkontingent wurde erhöht)
- Dadurch **Gefahrenpotential höher**, weitere Sicherheits- und Sanitätskräfte werden benötigt

2 Tage  
zuvor

- Veranstalter informiert, dass der Gastredner der türkische Staatspräsident Recep Tayyip **Erdoğan** sein wird
- **Gefahrenpotential steigt weiter** (auf 1,2)
- Eigenveranstaltung läuft zu diesem Zeitpunkt bereits, Aussteller werden informiert
- Aufstocken des **Sicherheitspersonals** / Parkpersonal. Der Veranstalter stellt zusätzliches externes Sicherheitspersonal. Polizei wird informiert

# Diskontinuität: „spontaner Gastredner“ Recep Tayyip Erdoğan



Quelle: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/erdogan-in-karlsruhe-tuerkischer-praesident-spricht-vor-14-000-anhaengern-a-1033080.html>, abgerufen am 25.01.2017.

## Diskontinuität: „spontaner Gastredner“ Recep Tayyip Erdoğan

- 14.000 Besucher (erwachsenes Publikum) der Gastveranstaltung
- ca. 2.000 Besucher vor dem Haupteingang
- 1.000 Gegendemonstranten
- Zufahrtswege und komplettes Parkleitsystem überlastet
- Medien berichten und warnen, weshalb potentielle Besucher der LOFT von einem Besuch absehen
- Eingänge wurden von Erdoğan Anhängern blockiert. Versuch, über die LOFT zur Gastveranstaltung zu gelangen
- Emotionale Unruhe und Unzufriedenheit bei den Ausstellern, dadurch langfristiger Businessschaden



# Getätigte Gegenmaßnahmen (davor / während / danach)

## ■ Davor

- Zusätzliches Sicherheits-, Sanitäts- und Parkpersonal
- Enge Abstimmung mit der Polizei Karlsruhe
- Interne Abstimmung mit allen beteiligten Abteilungen und Servicepartnern

## ■ Während

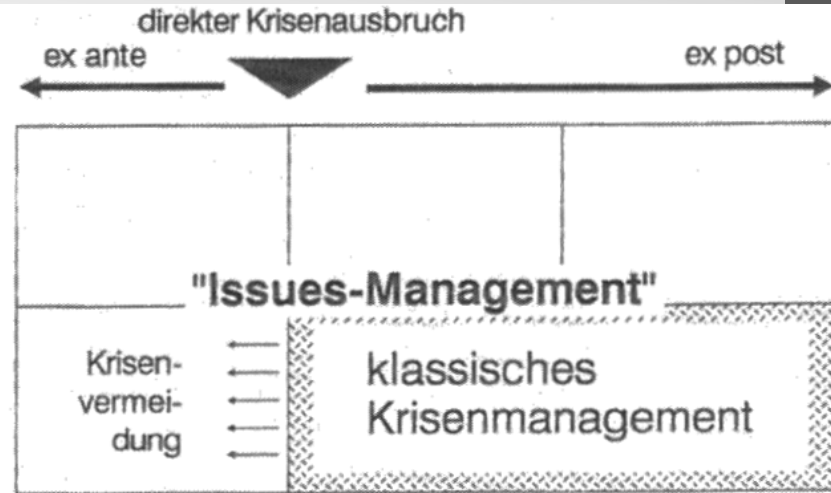
- Parkplätze überfüllt. Umleitung auf einen nahegelegenen Parkplatz
- Hohes Polizeiaufkommen, um Sicherheit für alle Personen zu gewährleisten
- Gespräche mit den Ausstellern:  
Team / Geschäftsführerin Britta Wirtz / Oberbürgermeister Frank Mentrup
- Freier Eintritt für alle Besucher, zusätzliche Werbung in Social Media Kanälen

## ■ Danach

- Schadenersatzzahlungen an die Aussteller der Eigenveranstaltung  
(10 % der Standmietenerlöse, ca. 130.000 €)
- Rechtsstreit zwischen der KMK / Stadt Karlsruhe und dem Veranstalter der  
Gastveranstaltung (Verfahren läuft noch)

# Diskontinuität in Bezug zur Theorie

- Die **Planbarkeit** wurde torpediert, da Informationsasymmetrie zwischen der KMK und dem Gastveranstalter herrschte
- Trotz **Scanning** der schwachen **Signale** und branchenüblichen Maßnahmen, war **nicht genügend Reaktionszeit** vorhanden, um die Diskontinuität aufzuhalten
- Jedoch: **Diskontinuität** konnte abgemildert werden



C/B latent vorhanden

*Ursache:*  
Signale zu einem an Entscheidungsrelevanz gewinnenden vermutlichen zukünftigen Ereignis

Auswahl eines Szenarios als Planannahmen

C/B existent, aber einordenbar

*Ursache:*  
Eintrittswahrscheinlichkeit oder Auswirkungsgrad eines Ereignisses wurde anders eingeschätzt

Wechsel in dem den Plänen zugrundeliegendem Szenario

C/B existent und neuartig

*Ursache:*  
neuartiges Ereignis beeinflusst das Entscheidungsfeld

Entwicklung neuer Szenarien und Pläne

Quelle: Krystek, Müller-Stewens: Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart, 1993, S.32.

- **Genauere Überprüfung** zukünftiger Gastveranstaltungen
- Eigenveranstaltungen stehen seither unter **erhöhtem „Schutz“** bezüglich potentieller Gefährdungen durch eine parallele Veranstaltung
- **Plan für solche bzw. ähnliche Diskontinuitäten** mithilfe der Critical Incident Methode ausgearbeitet (inkl. aller Servicepartner und Polizei)
- Anpassungen der **Raum- und Infrastrukturkonzepte** der parallel stattfindenden Gastveranstaltungen
- Allgemeine **Sensibilisierung** der Mitarbeiter für Schwache Signale. Managementaufgabe die Schwachen Signale einzuordnen und zu bearbeiten

# KONTAKT

## Prof. Dr. Andreas Kaapke

---

### Prof. Kaapke Projekte

Am Zuckerberg 27  
71640 Ludwigsburg

Telefon: 07141 / 913767

Fax.: 07141 / 913768

E-Mail: [a.kaapke@kaapke-projekte.de](mailto:a.kaapke@kaapke-projekte.de)

Web: [www.kaapke-projekte.de](http://www.kaapke-projekte.de)

### Duale Hochschule Baden-Württemberg

Standort Stuttgart – Studienzentrum  
für Handel und Distribution

Theodor-Heuss-Straße 2

70174 Stuttgart

Telefon: 0711 – 1849-877

E-Mail: [andreas.kaapke@dhbw-stuttgart.de](mailto:andreas.kaapke@dhbw-stuttgart.de)